

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

**ANÁLISE COMPARATIVA DAS INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES
AGROINDUSTRIAS CITRÍCOLAS DOS ESTADOS DA FLÓRIDA (EUA) E SÃO
PAULO (BRASIL)**

Luiz Carlos Gaban

**SÃO CARLOS
2008**

**ANÁLISE COMPARATIVA DAS INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES
AGROINDUSTRIAS CITRÍCOLAS DOS ESTADOS DA FLÓRIDA (EUA) E SÃO
PAULO (BRASIL)**

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

**ANÁLISE COMPARATIVA DAS INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES
AGROINDUSTRIAIS CITRÍCOLAS DOS ESTADOS DA FLÓRIDA (EUA) E SÃO
PAULO (BRASIL)**

Luiz Carlos Gaban

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Engenharia
da Produção da Universidade Federal de São
Carlos como parte dos requisitos para a
obtenção do título de Mestre em Engenharia
de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Paulillo

SÃO CARLOS

2008

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

G112ac

Gaban, Luiz Carlos.

Análise comparativa das instituições e organizações agroindustriais citrícolas dos estados da Flórida (EUA) e São Paulo (Brasil) / Luiz Carlos Gaban. -- São Carlos : UFSCar, 2008.

191 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2008.

1. Cítricos. 2. Cadeias agroindustriais – coordenação. 3. Economia institucional. I. Título.

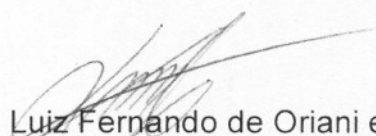
CDD: 338.1 (20^a)

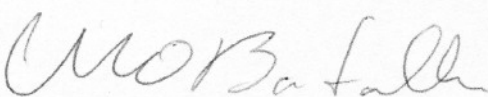



FOLHA DE APROVAÇÃO

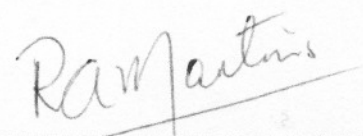
Aluno(a): Luiz Carlos Gaban

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 10/09/2008 PELA
COMISSÃO JULGADORA:


Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
Orientador(a) PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Carlos Eduardo de Freitas Vian
ESALQ/USP


Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
Vice-Coordenador do PPGE

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo.

Agradeço a meus pais (que já partiram) pela vida e orientação recebidas.

Agradeço a minha família, em especial a minha esposa, Marisa, e as minhas filhas, Thaís e Anna Carolina, pela dedicação, compreensão, apoio, incentivo e colaboração.

Agradeço ao meu País, por ter me dado tantas oportunidades.

Agradeço aos mestres, pela abertura de novos caminhos.

Agradeço aos professores do Departamento de Engenharia de Produção, em especial ao professor Luiz Fernando Paulillo.

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a efetivação deste trabalho.

Agradeço por todos os desafios lançados, pois deles resultaram a energia e a determinação para seguir em frente.

“A vida é uma escuridão, exceto quando há impulso.
E todo impulso é cego, exceto quando há saber.
E todo saber é vazio, exceto quando há trabalho.
E todo trabalho é vazio, exceto quando há amor...”

Gibran

RESUMO

Iniciados com a introdução dos cítricos nas Américas, os sistemas agroindustriais de cítricos instalados na Flórida (EUA) e em São Paulo (Brasil) sofreram profundas mudanças no decorrer de seus processos de evolução e crescimento. A introdução de novas tecnologias e a ocorrência de eventos inesperados moldaram, de forma diferente, a estrutura de cada um deles. Também as diferenças nas características culturais, nos hábitos e costumes dos atores de cada uma das regiões influenciaram de formas distintas a estrutura e as formas de coordenação existentes em cada um dos sistemas, como também a intensidade da presença do Estado, diferente em cada um, influenciou de forma distinta a estrutura e a forma de coordenação existentes em cada um deles.

O traço cultural norte-americano levou à criação das organizações de ensino, pesquisa e extensão, que ajudaram na criação de novos produtos e das diversas organizações de defesa de interesses e dos mecanismos de controle que, com a intervenção do Estado, resultaram nas leis, normas e organizações que atualmente controlam toda a cadeia produtiva de cítricos da Flórida.

Eventos inesperados provocaram efeitos distintos em cada sistema. A Segunda Grande Guerra suscitou mudanças positivas no sistema da Flórida e negativas no de São Paulo; enquanto a geada de 1962 produziu efeitos negativos na Flórida e provocou mudanças positivas no de São Paulo.

Este trabalho buscou analisar o processo histórico e os principais aspectos organizacionais da rede de decisões do sistema instalado na Flórida e do instalado em São Paulo, procurando identificar os impactos causados por mudanças do ambiente institucional devido aos hábitos e costumes sedimentados em cada região e pela ação do Estado sobre a construção das relações entre os atores de seus sistemas e as formas de governança e coordenação.

Para isso, foram utilizados referenciais teóricos oriundos do institucionalismo. Tais aportes permitiram a aplicação de direcionadores que viabilizaram a análise da coordenação vertical e horizontal dos elos dos sistemas.

Palavras-chave: citros; cítricos; coordenação, institucional; sistemas agroindustriais

ABSTRACT

Starting with citrus introduction in both Americas, citrus agro industry system installed in Florida (USA) and São Paulo (Brazil) suffered deep changes during growth and evolution processes. Changes caused by new technologies and unexpected events shaped the structure of these systems. Differences of cultural characteristics and habits of each region influenced the structure and model of coordination existent in each system as well as the intensity of State presence.

North America cultural traces drove to organizations of education, research and extension that helped the creation of new products, organizations of interest defense and mechanisms of control that, with the State intervention, resulted in laws, rules and organizations that currently control the whole citrus productive chain in Florida.

Unexpected events caused distinct effects in each system. The Second World War caused positive changes in the Florida's system and negative in São Paulo's one. Frost of 1962 was responsible for a negative effect in Florida and a positive one in São Paulo.

This work aims to analyze historical process and main organizational aspects of the decision chain regarding the system installed in Florida and São Paulo. Also to, identify impacts of changes on institutional environment, due to embedded habits in each region and by the State action, on relationship among actors of these systems, government mechanisms and coordination ways.

For this it was used theoretical references from institutionalism. These contributions permitted to apply routers that could make possible analysis of vertical and horizontal coordination of all system links.

Key words: citrus; coordination; institutional; agro industry systems.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Relação das entrevistas realizadas – São Paulo.....	22
QUADRO 2	Relação das entrevistas realizadas – São Paulo.....	23
QUADRO 3	Pilares do institucionalismo – variação na ênfase.....	29
QUADRO 4	Mecanismos de difusão das instituições.....	32
QUADRO 5	Comparações entre as formas de organização econômica.....	40
QUADRO 6	Mecanismos de governança, regras de troca e submissão.....	44
QUADRO 7	Características dos pólos do <i>continuum</i> de redes de poder.....	47
QUADRO 8	Conjunto de variáveis ou dimensões das redes de poder.....	47
QUADRO 9	Tipos de Recursos de Poder.....	48
QUADRO 10	Características de rede de poder.....	48
QUADRO 11	Direcionadores relacionados rede de poder utilizados neste estudo.....	50
QUADRO 12	Eventos que influenciaram o início da citricultura na Flórida.....	57
QUADRO 13	Evolução do processamento de cítricos.....	60
QUADRO 14	Eventos inesperados e seus efeitos.....	61
QUADRO 15	Organizações de representação de interesses, cronológico de criação.....	65
QUADRO 16	Organizações de ensino, pesquisa e extensão.....	68
QUADRO 17	Organizações do governo que atuam na agroindústria.....	69
QUADRO 18	Taxas e contribuições, sobre a laranja, na indústria – safra 2001/2002.....	72
QUADRO 19	Cursos e encontros técnicos.....	73
QUADRO 20	Programas para divulgação de cítricos e seu foco.....	74
QUADRO 21	Itens do <i>Chapter 601, Florida Citrus Code</i>	78
QUADRO 22	Itens do <i>Chapter 581, Plant Industry</i>	81
QUADRO 23	Processadores da Flórida, sua participação no processamento total, tipo de suco produzido na safra 2003/2004.....	85
QUADRO 24	Vendas de suco de laranja (em milhões de US dólares).....	90
QUADRO 25	Recursos de Poder utilizados nas relações da rede citricola da Flórida.....	95
QUADRO 26	Ligações relevantes, graus de intensidade e frequência.....	96
QUADRO 27	Distribuição percentual do processamento de laranja no Brasil safra 2007/2008.....	121

QUADRO 28	Produção de laranja em– São Paulo, volume em milhões de caixas de 40,8 Kg.....	121
QUADRO 29	Organizações voltadas ao processamento após 1962.....	123
QUADRO 30	Organizações voltadas ao processamento de cítricos fora do Estado de São Paulo.....	126
QUADRO 31	Citações sobre a existência de pomares no período inicial da citricultura no Brasil e em São Paulo.....	129
QUADRO 32	Organizações paulistas voltadas ao processamento antes de 1962.....	132
QUADRO 33	Eventos inesperados e seus efeitos.....	132
QUADRO 34	Algumas das organizações de representação de interesses.....	135
QUADRO 35	Organizações de ensino, pesquisa e extensão no Estado de São Paulo.....	136
QUADRO 36	Organizações do Estado.....	137
QUADRO 37	Cursos e encontros técnicos.....	139
QUADRO 38	Produtores – distribuição por tamanho e produtividade.....	143
QUADRO 39	Processadores paulistas, sua participação no processamento total, tipo de suco produzido na safra 2007/2008 e pomares próprios.....	144
QUADRO 40	Recursos de Poder utilizados nas relações da rede citricola de São Paulo.....	152
QUADRO 41	Ligações relevantes, grau de intensidade e freqüência.....	154
QUADRO 42	Algumas das características dos sistemas agroindustriais da Flórida e de São Paulo.....	168
QUADRO 43	Alguns traços e resultados das culturas da Flórida e de São Paulo.....	169
QUADRO 44	Eventos e seus resultados nos sistemas da Flórida e de São Paulo.....	170
QUADRO 45	Comparação entre produtores e processadores do sistema da Flórida e de São Paulo.....	172
QUADRO 46	Comparação entre processadores, engarrafadores, distribuidores e canais de distribuição dos sistemas da Flórida e de São Paulo.....	173

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Produção de laranja entre os principais estados do EUA (em 1000 caixas).....	53
TABELA 2	Volume da produção destinado ao processamento na Flórida.....	53
TABELA 3	Volume da produção destinado ao processamento na Flórida.....	54
TABELA 4	Volume de processamento (%) pelo número de processadores.....	54
TABELA 5	Utilização da laranja por unidade de processamento na safra 2003/2004.....	55
TABELA 6	Volume de processamento (%) por processador paulista safra de 2000/2001 a safra 2007/2008	122
TABELA 7	Exportações brasileiras de FCOJ – Brasil ano civil 2007 – volume em toneladas.....	124

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Esquema de Três Níveis de Willianson.....	39
FIGURA 2	Modo de coordenação e motivo para ação.....	43
FIGURA 3	Mecanismos de coordenação.....	44
FIGURA 4	Relações de Poder no sistema agroindustrial de cítricos na Flórida.....	94
FIGURA 5	Diagrama esquemático dos fluxos físicos, de serviços, financeiros e de informações do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida.....	100
FIGURA 6	Exportações brasileira de FCOJ e NFC, safra 2000/2001 a 2007/2008.....	125
FIGURA 7	Relações de Poder no sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo.....	151
FIGURA 8	Diagrama esquemático dos fluxos físicos, de serviços, financeiros e de informações do sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo.....	155
FIGURA 9	Modo de coordenação e motivo para ação, comparativo entre Flórida e São Paulo.....	174
FIGURA 10	Mecanismos de coordenação, diferenças entre Flórida e São Paulo.....	175

LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

ABAG	Associação Brasileira do Agrobussines
ABCM	Associação Brasileira de Cítricos de Mesa
ABECITRUS	Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos
ACIESP	Associação Comercial e Industrial do Estado de São Paulo
AFBF	<i>American Farm Bureau Federation</i>
AgLaw	<i>Office of Agricultural Law Enforcement</i>
Apta	Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios
ASSOCITRUS	Associação Brasileira de Citricultores
CATI	Coordenadoria Assistência Técnica Integral
CCEP	<i>Citrus Canker Eradication Program</i>
CDA	Coordenadoria de Defesa Agropecuária
CEAGESP	Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo
CODASP	Companhia de Desenvolvimento Agrícola de São Paulo
CODEAGRO	Coordenadoria de Desenvolvimento de Agronegócios
COOPERCITRUS	Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores do Estado de São Paulo
CREC	<i>Citrus Research & Education Center</i>
ECT	Economia dos Custos de Transação
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ESALQ	Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
EUA	Estados Unidos da América do Norte
FAESP	Federação da Agricultura do Estado de São Paulo
FAIRS	<i>Florida Agricultural Information Retrieval System</i>
FCA	Faculdade de Ciências Agrônômicas de Botucatu
FCAV	Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias
FCOJ	Suco de laranja concentrado congelado
FDOC	<i>Florida Department of Citrus</i>
FEB	Fundação Educacional de Barretos
FNG	<i>Florida Natural Growers</i>
FRED	<i>Food & Resource Economics Department</i>

FUNDAG	Fundo de Apoio à Pesquisa Agrícola
FUNDECITRUS	Fundo Paulista de Defesa da Citricultura
GCONCI	Grupo de Consultores em Citros
GJ	<i>Grapefruit juice</i>
GTACC	Grupo Técnico de Assistência e Consultoria em Citros
IAC	Instituto Agronômico de Campinas
IEA	Instituto de Economia Agrícola
IFAS	<i>Institute of Food & Agricultural Sciences</i>
LDC	Louis Dreyfus Citrus
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
Mutual	<i>Florida Citrus Mutual</i>
NAFTA	<i>North America Free Trade Accord</i>
NEI	Nova Economia Institucional
NFC	Suco de laranja pasteurizado não proveniente de suco concentrado
NYBT	<i>The New York Board of Trade</i>
OJ	<i>Orange juice</i>
PENSA	Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial
SECEX	Secretaria de Comercio Exterior
SENAR/SP	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural / São Paulo
SP	São Paulo
U.S. Sugar	<i>United States Sugar Corporation</i>
UF	<i>University of Florida</i>
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UNESP	Universidade Estadual de São Paulo
UNICAMP	Universidade de Campinas
USDA	<i>United States Department of Agriculture</i>
USP	Universidade de São Paulo
Vivecitrus	Associação Paulista dos Viveiros de Mudas Certificadas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	O sistema agroindustrial dos cítricos.....	16
1.2	Problemas de pesquisa e justificativa do tema.....	19
1.3	Objetivo geral.....	20
1.3.1	Objetivos específicos.....	20
1.4	Método.....	20
1.4.1	Elaboração dos questionários e roteiros de conversas e entrevistas.....	24
1.5	Estrutura do trabalho.....	24
2	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	26
2.1	Institucionalismo.....	27
2.2	Escolas institucionais.....	33
2.3	Ambiente institucional e governança.....	38
2.4	Redes de poder.....	45
2.5	Considerações finais do capítulo.....	49
3	O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE CÍTRICOS DA FLÓRIDA: PROCESSO HISTÓRICO E PRINCIPAIS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DA REDE DE DECISÕES.....	51
3.1	Introdução.....	51
3.2	Evolução da produção de laranja e da concentração industrial citrícola nos EUA.....	52
3.3	O papel do Estado e o avanço tecnológico para a institucionalização da cadeia citrícola na Flórida.....	56
3.4	Atores coletivos na institucionalização da rede política da Flórida.....	63
3.5	Ambiente institucional.....	72
3.6	Segmentos e atores relevantes na rede política citrícola atual da Flórida.....	84
3.7	Ligações relevantes e recursos de poder.....	92
3.8	Formas de coordenação na rede citrícola da Flórida.....	102
3.8.1	Direcionadores relacionados aos atores.....	103

3.8.2	Direcionadores relacionados às relações.....	111
3.9	Considerações finais do capítulo.....	114
4	O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE CÍTRICOS DE SÃO PAULO: PROCESSO HISTÓRICO E PRINCIPAIS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DA REDE DE DECISÕES.....	119
4.1	Introdução.....	119
4.2	Evolução da produção de laranja e da concentração industrial citrícola no Brasil.....	120
4.3	O papel do Estado e o avanço tecnológico para a institucionalização da cadeia citrícola em São Paulo.....	127
4.4	Atores coletivos na institucionalização da rede política de São Paulo.....	134
4.5	Ambiente institucional.....	138
4.6	Segmentos e atores relevantes na rede política citrícola atual de São Paulo.....	142
4.7	Ligações relevantes e recursos de poder.....	148
4.8	Formas de coordenação na rede citrícola de São Paulo.....	158
4.8.1	Direcionadores relacionados aos atores.....	159
4.8.2	Direcionadores relacionados às relações.....	163
4.9	Considerações finais do capítulo.....	165
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	168
6	REFERÊNCIAS.....	177
	APÊNDICE A.....	189
	APÊNDICE B.....	190
	APÊNDICE C.....	191

1 INTRODUÇÃO

1.1 O sistema agroindustrial dos cítricos

Dentre os sistemas agroindustriais de cítricos, destacam-se na produção de laranjas o sistema instalado em São Paulo, no Brasil, e o instalado na Flórida, nos Estados Unidos da América. Os dois apresentam uma origem comum e com o mesmo objetivo; evoluíram de forma distinta e estão marcados pela influência que sofreram das mudanças no ambiente, dos hábitos e costumes de cada região e da intensidade da presença do Estado.

- **O sistema agroindustrial de cítricos da Flórida**

A produção de cítricos no Estado da Flórida, iniciada com a introdução das primeiras variedades pelos colonizadores espanhóis, evoluiu com a citricultura organizada, tornando-se cultura importante para o estado. O sucesso provocou a expansão dos pomares e a fixação de várias famílias que viam na produção e comercialização de cítricos a sua sobrevivência e o desenvolvimento da região que habitavam.

A redução do tempo de transporte provocada pela introdução do transporte a vapor, forçou a expansão do limite geográfico do sistema.

Preocupados com o desenvolvimento regional, traço da cultura americana, os atores agiram para a criação de organizações de defesa de interesse e mecanismos de controle que permitiram o crescimento da citricultura. A participação em organizações é comportamento esperado dos atores que atuam no sistema. Os mecanismos iniciais criados para o controle do setor evoluíram, pressionados pelos atores e intervenção do Estado, resultando em leis, normas e organizações que atualmente controlam toda a cadeia produtiva.

As pesquisas realizadas, muitas delas em conjunto pelas organizações de ensino, pesquisa e extensão, organizações do governo e atores individuais ou coletivos, modificaram a indústria com a introdução de novos produtos, entre eles o suco concentrado congelado.

O evento inesperado da Segunda Grande Guerra acelerou o desenvolvimento e o uso de tecnologias, provocou mudanças em todo o sistema de cítricos, inclusive em seu foco de produção. Mudanças que ampliaram o limite regional do mercado e diminuíram a sazonalidade do sistema.

A defesa dos interesses, individuais e comuns, dos setores da cadeia produtiva é realizada pelas diversas organizações de representação de interesses atuantes no setor. A convivência entre essas organizações é observada nos diversos comitês existentes e na participação das decisões tomadas para a regulamentação e o controle do sistema. Novos produtos e barreiras protecionistas protegem a cadeia produtiva de outros sistemas exportadores (muitos deles estimulados ou instalados devido a eventos inesperados como as geadas e furacões na Flórida).

A redução da assimetria, como mecanismo de controle, é obtida pela divulgação organizada e consistente de informações confiáveis e essenciais sobre todas as etapas da cadeia produtiva. Compreende um hábito iniciado nas primeiras organizações de defesa de interesses hoje cristalizado nos atores do sistema.

O sistema portanto sofre pressões provocadas por diversas situações que o estão impactando e obrigando a buscar o melhor arranjo que atenda os interesses individuais e comuns dos atores.

- **O sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo**

A produção de cítricos no Estado de São Paulo, iniciada com a introdução das primeiras variedades pelos colonizadores portugueses, evoluiu das plantações litorâneas, alastrando-se com a expansão da colonização, caminhando como cultura secundária. A citricultura organizada tornou-se cultura importante somente após o crescimento do volume das exportações de fruta, iniciada em 1926.

A citricultura cresceu sem organizações efetivas na defesa de seus interesses. No estado a participação em organizações não é um comportamento esperado dos atores que atuam no sistema. A característica cultural paulista e a postura do Estado influíram na formação dos mecanismos de controle existentes, bem como na ausência de leis claras e efetivas para controlar toda a cadeia produtiva.

Em São Paulo, as pesquisas realizadas pelas organizações de ensino, pesquisa, extensão e organizações do governo modificaram o panorama do setor de produção de frutas, no entanto, sem agir no setor de processamento, muitos dos padrões de qualidade e produção utilizados pelas empresas do setor são importados de outros países.

O evento inesperado da Segunda Grande Guerra devastou o sistema paulista, que ressurgiu somente após a retomada das exortações com o término da guerra na Europa. Poucas foram as ações para o aproveitamento dos excedentes de safra em São Paulo.

A geada de 1962 na Flórida acelerou, no entanto, o desenvolvimento, crescimento e uso de tecnologias, provocando mudanças em todo o sistema de São Paulo, tornando-o o maior exportador de suco no planeta. O Estado agiu financiando o crescimento da cadeia de citros paulista. No período o preço praticado pelo sistema paulista pressionou o sistema da Flórida.

Pouco se observa da atuação e convivência das organizações de representação na defesa dos interesses individuais e comuns do sistema e da participação conjunta dessas organizações nos comitês existentes e nas decisões tomadas (para a regulamentação e controle), mesmo diante de barreiras protecionistas que dificultam as exportações do sistema paulistas.

A assimetria de informações é usada como mecanismo de controle por quem possui as informações estratégicas do sistema, hábito cristalizado nos atores desse sistema.

O sistema sofre pressões provocadas por diversas situações, que o estão impactando e obrigando a buscar o melhor arranjo que atenda os interesses individuais e comuns dos atores.

1.2 Problemas de pesquisa e justificativa do tema

Os maiores sistemas agroindustriais de cítricos do planeta, o de São Paulo e o da Flórida, tiveram início comum com a introdução dos cítricos pelos espanhóis e portugueses no continente americano, durante o período das grandes navegações, porém, com o decorrer do tempo, sofreram alterações e adaptações em seus arranjos organizacionais e institucionais e atualmente apresentam distintos nos mecanismos de governança e formas de coordenação.

O processo histórico de cada um dos sistemas mostra que as mudanças que ocorreram no ambiente, por avanços tecnológicos ou por eventos inesperados, influenciaram de forma distinta, cada um dos sistemas. Essas mudanças produziram fortes impactos sobre os seus arranjos organizacionais e as suas formas de coordenação.

A forma de tratamento dada a citricultura comercial, pelos seus atores em seu início (desenvolvimento ou exploração da região), aliada à pressão provocada por alternativas agrícolas influenciaram o arranjo organizacional, impulsionando de formas e velocidades diferentes os arranjos e a instalação de alguns dos mecanismos de controle hoje existentes.

A diferença cultural e os distintos hábitos e costumes cristalizados nos atores de cada um dos sistemas levaram a diferentes arranjos na defesa de interesses com a ocorrência de organizações fortes e atuantes na Flórida e fracas e pouco atuantes em São Paulo. Também conduziram à construção de diferentes focos de atuação nas organizações de ensino, pesquisa e extensão existentes em cada um dos sistemas instalados. Ainda, a atuação e a presença do Estado nos dois sistemas, tanto na elaboração e manutenção de mecanismos de controle como na defesa dos interesses e na estabilização do agronegócio de cítricos são diferentes.

A atenção ao setor se justifica pela importância econômica do sistema paulista e pelo grande número de atores envolvidos nos diversos elos da cadeia produtiva por isso, o presente trabalho, explorando as dinâmicas de coordenação e o ambiente institucional existentes em cada sistema, busca auxiliar no entendimento das diferenças existentes e do impacto que podem causar na competitividade de cada um deles.

1.3 Objetivo geral

Analisar a evolução institucional e organizacional dos dois principais sistemas agroindustriais de cítricos, o de São Paulo e o da Flórida, ressaltando algumas das diferenças existentes entre eles. Assim, pretende-se mostrar que esses sistemas, que iniciaram a operação de modo similar, apresentam na atualidade mecanismos de governança, formas de coordenação distintas e específicas; que a constituição histórica de cada setor, a cultura de cada região e a intensidade da participação do Estado foram determinantes para a diferenciação organizacional.

1.3.1 Objetivos específicos

- ✓ Mostrar os impactos da mudança do ambiente institucional sobre as formas de governança e coordenação existentes nos sistemas agroindustriais de cítricos da Flórida e de São Paulo;
- ✓ Mostrar que os hábitos e costumes sedimentados em cada região produtiva citrícola da Flórida e São Paulo importaram para a construção das relações entre os elos de seus sistemas agroindustriais de cítricos, principalmente para a relação entre os produtores e processadores;
- ✓ Mostrar que o Estado contribuiu para a construção distinta dos mecanismos de governança e coordenação dos sistemas agroindustriais de cítricos dos estados da Flórida e de São Paulo.

1.4 Método

O método de procedimento utilizado neste estudo é o “estudo exploratório” por meio da coleta de dados primários e secundários. É um método de pesquisa indutivo, partindo de casos particulares para a inferência de uma verdade universal (LAKATOS; MARCONI, 1991). Uma abordagem metodológica deste tipo de estudo é predominantemente qualitativa, mesmo fazendo uso de alguns dados estatísticos.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas, conversas ou consultas com pessoas em diferentes posições no sistema agroindustrial de cítricos da Flórida e de São Paulo. Nas entrevistas, conversas ou consultas não foram utilizados questionários fechados ou estruturados, mas questionários abertos e roteiros voltados a aspectos específicos do setor.

Os dados secundários foram obtidos a partir de estudos acadêmicos já existentes, de livros e publicações diversas e de textos e artigos publicados por: organizações de ensino, pesquisa e extensão; organizações de defesa de interesses; organizações do governo; atores ligados à produção de laranja; e atores ligados ao processamento de laranja.

Como instrumento de pesquisa, o estudo exploratório se mostra importante para o entendimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e de grupos, além de outros fenômenos relacionados (YIN, 2005.); prioriza a análise qualitativa, permitindo o uso de dados quantitativos, na construção dos fatos e processos em detrimento da quantificação dos mesmos.

Os atores contatados neste estudo foram escolhidos utilizando-se como base o conhecimento que possuíam sobre o funcionamento do sistema agroindustrial em questão, a importância no contexto e a organização que representam. Entre os entrevistados estão atores (proprietários ou funcionários) que participam dos elos de produção de fruta, processamento, organizações do governo, organizações de defesa de interesses e organizações de ensino, pesquisa e extensão envolvidos com o sistema agroindustrial de cítricos.

Neste estudo não se buscou entender em profundidade o funcionamento das organizações visitadas, mas o conhecimento que as pessoas contatadas possuem sobre o funcionamento do setor ou do sistema como um todo. O Quadro 1 mostra os atores do sistema da Flórida entrevistados e seus respectivos cargos nas organizações às quais pertencem; enquanto o Quadro 2 apresenta os atores do sistema de São Paulo.

As entrevistas e conversas foram realizadas pessoalmente pelo autor, com o objetivo de coletar informações que auxiliassem no entendimento das relações presentes no setor focado. Muitas vezes, mais de uma entrevista ou conversa foram feitas com o mesmo agente, abordando temas distintos.

Organização	Cargo do(s) entrevistado(s)	Localidade	Tipo de organização
A	Diretor Vice-Presidente Gerente industrial Gerente de qualidade Agrônomo	Clewiston	Processadora / produtor
B	Diretor	Arcadia	Processadora
C	Diretor Gerente industrial	La Belle	Processadora / produtor
D	Vice-Presidente de produtos processados Gerente de logística	Lake Wales	Processadora / produtor
E	Diretor Gerente de produção	Frost Proof	Processadora / produtor
F	Proprietário	Winter Haven	Processadora
G	Diretor de marketing Diretor de Relações Públicas Cientista de pesquisa Engenheiro IV	Lakeland	Pesquisa e extensão
H	Consultor de processo Gerente geral Gerente de engenharia Gerente comercial Engenheiro de desenvolvimento	Lakeland	Fornecedor de equipamentos
I	Diretor Gerente industrial	Lake Wales	Processadora / cooperativa
J	Comissário	-x-	Interesse do sistema agroindustrial
K	Diretor	-x-	Interesse dos processadores
L	Professor aposentado	Lakeland	Ensino

QUADRO-1 Relação das entrevistas realizadas – Flórida

Fonte: elaborado pelo autor.

Interessante apontar que neste estudo foi feito um recorte na cadeia de cítricos, englobando os atores envolvidos diretamente no mercado de suco de laranja concentrado e congelado (FCOJ) e suco fresco pasteurizado (NFC). Alguns elos do setor, como os relacionados com insumos, máquinas, equipamentos, alimentos, bebidas derivadas e aromas, não foram considerados nas análises desta pesquisa.

Este trabalho, como em outros estudos baseados em informações qualitativas, apresenta limitação quanto ao desvio da amostra coletada. Considerando a tendência dos entrevistados de defesa de seus interesses, esse desvio se acentua. Para atenuar, foram realizadas conversas ou entrevistas com mais de um ator do mesmo segmento, contrapondo suas declarações. Importante salientar que se enfrentam limites inevitáveis ao buscar a imparcialidade.

Organização	Cargo do(s) entrevistado(s)	Localidade	Tipo de organização
A	Proprietário Gerente de qualidade Gerente industrial	Mirassol	Processadora / produtor
B	Proprietário Diretor comercial Diretor industrial	Araraquara	Processadora / produtor
C	Diretor industrial Gerentes industriais Gerente de qualidade	Matão	Processadora / produtor
D	Diretor industrial Gerentes industriais Gerente de qualidade	Matão	Processadora / produtor
E	Proprietário	Eng. Coelho	Produtor / processadora
F	Diretor industrial Gerentes industriais Gerente de engenharia Gerente suprimento de fruta	Catanduva	Processadora / produtor
G	Proprietário	São Carlos	Produtor / processadora
H	Diretor industrial e Gerente industrial	S. C. Rio Pardo	Produtor / processadora
I	Proprietário	Limeira	Produtor / processadora
J	Proprietários	Araraquara	Processadora
K	Proprietário	Bebedouro	Processadora
L	Proprietário	Ribeirão Preto	Processadora
M	Proprietário	Mogi Guaçu	Processadora
N	Gerente	Araraquara	Produtor
O	Gerente	Matão	Produtor
P	Proprietário	Monte Azul	Produtor
Q	Proprietário	Limeira	Pool produtor
R	Proprietário	Catanduva	Produtor
S	Proprietário	Colina	Produtor / processadora
T	Proprietário	Bragança	<i>Trading</i>
U	Banco	São Paulo	Mercado futuro
V	Agrônomo	São Paulo	Pesquisa e extensão
X	Representante	São Paulo	Organização de representação dos processadores

QUADRO 2. Relação das entrevistas realizadas – São Paulo

Fonte: elaborado pelo autor.

1.4.1 Elaboração dos questionários e roteiros de conversas e entrevistas

Os questionários e roteiros de conversas e entrevistas buscaram analisar os direcionadores de coordenação elaborados no Capítulo 2 deste trabalho. Os direcionadores abordam basicamente as formas de coordenação vertical, ou as relações entre agentes de vários elos da cadeia produtiva, normalmente representada por relações comerciais, e coordenação horizontal, ou relações entre agentes do mesmo elo da cadeia produtiva, normalmente representada por transações pouco comerciais.

Foram utilizados diferentes tipos de questionários, roteiros de conversas e entrevistas para cada tipo de ator, baseado no conhecimento ou no papel que cada ator representa no sistema. Tomando como exemplo um processador, verificam-se relacionamentos “verticais” com produtores, *traders*, *blend houses*, engarrafadoras e distribuidoras. Observaram-se também relacionamentos “horizontais” com os demais produtores, com suas organizações de defesa de interesses, com as organizações do governo e as organizações de ensino, pesquisa e extensão. Assim, os questionários e roteiros utilizados com esse tipo de ator englobaram os respectivos indicadores escolhidos para analisar tais relacionamentos (ver APÊNDICES A, B e C).

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, contando com esta Introdução. No Capítulo 2 são apresentados os aportes teóricos que permitiram a elaboração dos doze direcionadores de coordenação utilizados neste estudo, relacionados aos atores: número e tamanho dos atores; informação / conhecimento; liderança; reputação; legitimidade; outros recursos de poder; confiança; e características culturais e os relacionados com as redes: centralidade, frequência, velocidade e cooperação.

O Capítulo 3, dividido em nove sessões, discorre sobre o sistema agroindustrial de cítricos da Flórida, mostrando o processo histórico de sua formação e os principais aspectos organizacionais da rede de decisões. Na sessão oito consta a forma de coordenação da rede baseada na aplicação dos direcionadores de coordenação apresentados no Capítulo 2 e, na última sessão, há as considerações finais do capítulo.

O Capítulo 4, dividido em nove sessões, aborda o sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo, mostrando o processo histórico de sua formação e os principais aspectos organizacionais da rede de decisões. Na sessão oito está à forma de coordenação da rede baseada na aplicação dos direcionadores de coordenação apresentados no Capítulo 2 e na última sessão, encontram-se as considerações finais do capítulo.

O Capítulo 5 apresenta as considerações finais deste trabalho e salienta algumas das diferenças existentes entre os sistemas estudados e, baseado nos direcionadores de coordenação, busca a explicação para a existência destas diferenças.

O Capítulo 6 apresenta as referências utilizadas neste trabalho, seguida dos apêndices.

2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

As relações existentes entre os diversos atores individuais ou coletivos, envolvidos em determinado ambiente têm sido campo de estudos para o entendimento e aperfeiçoamento da compreensão dos mecanismos de coordenação das cadeias produtivas dos diversos campos da economia. Semelhante à coordenação por meio de sistema de preços, realizada na economia de mercado, a coordenação desempenhada pelas relações que se estabelecem e se adaptam dentro do campo relacional de cada sistema produtivo tem impacto na dinâmica da economia como um todo.

A coordenação produzida pelas relações econômicas, sociais e políticas dos atores de um sistema produtivo é estudada com base nos conceitos do institucionalismo, por várias áreas do conhecimento que definem as instituições como sendo as regras, normas, convenções e procedimentos que orientam o comportamento dos atores. O neo-institucionalismo se destaca entre essas e, a partir das linhas de análise histórica, econômica e sociológicas, vem demonstrando como as instituições econômicas e sociais influenciam o funcionamento do sistema econômico.

Os estudos do neo-institucionalismo associados a outros referenciais teóricos, como abordagens de rede, das cadeias e dos mecanismos de governança, focam as relações entre os diversos atores econômicos e sociais, oferecendo análise com base teórica multifacetada e flexível para o entendimento das complexas relações do sistema capitalista moderno.

Dentre as correntes que focam a integração do neo-institucionalismo e as redes, a da Economia dos Custos de Transação (ECT) busca analisar como as características (ou atributos) das transações levam à construção de formas organizacionais (mecanismos de governança) distintas em sistemas produtivos semelhantes instalados em diferentes posições geográficas, partindo da análise das formas relacionais estabelecidas dentro do sistema produtivo. A corrente de análise das Redes de Poder foca as relações de poder existentes entre os atores, observando e analisando as características dos membros e as ligações existentes entre eles, utilizando os referenciais da corrente sociológica do institucionalismo.

Essas correntes analisam de forma ampla as redes de empresas e de atores, como também mostram a importância das instituições na construção, manutenção e funcionamento

dessas relações. A ECT aborda as formas organizacionais sob uma visão econômica pela qual a estrutura de governança adotada reflete a forma organizacional mais eficiente obtida pelos agentes em função dos custos de transação existentes no sistema. Enquanto a Rede de Poder contempla a disputa de poder e informação entre os atores que buscam maximizar seus ganhos e, também defende a posição de que o Poder funciona como mecanismo para alocação de recursos.

Este capítulo tem como objetivo realizar revisão da literatura existente sobre as contribuições da análise das redes e do neo-institucionalismo, abrangendo diferentes correntes, com a intenção de explicar as formas organizacionais e coordenação das redes e cadeias produtivas.

O Institucionalismo é discutido no subitem 2.1, discorrendo sobre as Instituições, sua influência sobre os indivíduos e a sociedade, bem como seus aspectos, sua difusão e modificação, e sobre as escolas institucionais. O subitem 2.2 aborda as Instituições e sua influência sobre o ambiente institucional e governança, a forma das organizações, a coordenação e os sistemas de governança das redes. O subitem 2.3 contempla os fundamentos das Redes de Poder, suas características ou dimensões. As considerações finais constam no subitem 2.4, ressaltando as dimensões a serem utilizadas na análise proposta por este trabalho.

2.1 Institucionalismo

• Instituições, indivíduo e sociedade

As instituições são regras formais, limitações informais e mecanismos responsáveis pela eficácia das normas, as quais constituem o arcabouço imposto pelo ser humano e para seu relacionamento com os outros. Possuem características supra-organizacionais da atividade humana por meio das quais os indivíduos e as organizações produzem e reproduzem sua subsistência material e organizam seu espaço e tempo.

As instituições são constituídas de estruturas cognitivas, normativas e reguladoras das atividades, que suportam a estabilidade, ordenam a realidade e dão significado ao espaço, ao

tempo e ao ambiente social. São sistemas multifacetados que determinam a forma do ambiente. As instituições assumem o pretexto de ser uma realidade impessoal e objetiva.

A difusão das instituições ocorre pela cultura, estruturas e rotina. Elas operam em múltiplos níveis de jurisdição. Seus sistemas de significado, processos de monitoramento e ações estão inter-relacionadas. Tudo é construído e mantido pelos atores individuais.

Os ambientes sociais, econômico e institucional (FRIEDLAND; ALFORD, 1993) nos quais o ator individual ou coletivo está envolvido: pressiona e atribui significado às informações; afeta a cognição; as preferências; e o comportamento do ator. O meio social é moldado por indivíduos que optam e negociam; por organizações em conflitos e em coordenação; e por instituições em contradições e interdependência. Ao mesmo tempo em que é moldado, o meio social também molda os indivíduos e as instituições que o constituem.

As modificações no ambiente e nas instituições causadas pelas relações sociais são questões de análise constante, pois as instituições estão cristalizadas na estrutura do indivíduo (GRANOVETTER, 1985), o qual leva para dentro das organizações as relações sociais que representam seu ambiente externo.

Neste contexto, explicar os fenômenos sociais e econômicos como resultado dos propósitos e preferências dos indivíduos, atribuindo efeito limitado do mundo externo sobre estes, é comum na escola do individualismo metodológico (SCOTT, 1995).

• **Instituições, aspectos, difusão e modificação.**

Existem diferenças entre as diversas escolas institucionais, como: a variação na ênfase do elemento institucional (regulador, normativo e cognitivo); variação no meio difusor do elemento institucional; variação dos níveis do elemento institucional. O Quadro 3 identifica nas colunas os elementos construtores e que suportam as instituições e nas linhas algumas das principais dimensões que definem cada teoria analisada (SCOOT, 1995).

Acordos por	Regulador	Normativo	Cognitivo
	Conveniência / interesse	Conformidade / obrigação social	Validade em si
Mecanismos	Coercitivo	Normativos	Miméticos
Lógica dos atores	Instrumental	Adaptativa	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis, sanções	Certificações, atribuição	Manutenção, isomorfismo
Legitimidade	Sanções legais	Sanções morais	Culturalmente suportada, correta, conceitualizada

QUADRO 3. Pilares do institucionalismo – variação na ênfase

Fonte: SCOTT, 1995, p. 35.

• Instituições, aspecto regulador

Uma das escolas teóricas dá ênfase ao aspecto regulador das instituições, baseada no fato de que as instituições pressionam e regulam o ambiente (SCOTT, 1995). O processo regulador envolve a capacidade de: estabelecer regras; controlar obediências às regras estabelecidas; e aplicar sanções na intenção de influenciar o ambiente futuro. A força, o medo e os interesses privados ou coletivos são ingredientes centrais da regulamentação, enquanto a existência de regras (leis formais, morais ou informais) legitimadas pelos atores, minimiza e reduz os custos e tensões criados no ambiente.

Essa visão das instituições é consistente com a perspectiva real da sociedade, que vê os atores motivados a tomar suas decisões de acordo com a relação do custo e do benefício dos atos a serem praticados. Os atores comportam-se de acordo com suas conveniências, calculam os prêmios e as penalidades e de quem eles vêm se de outros indivíduos, da organização ou do Estado.

Para alguns teóricos a presença do Estado é vista como estrutura de coerção necessária para manter a estabilidade da ordem, estando a visão predominante das instituições em um sistema de regras suportadas pela fiscalização e sanções de poder.

- **Instituições, aspecto normativo**

Outra escola teórica enfatiza o aspecto normativo, introduz a dimensão da perspectiva, da avaliação e da obrigação dentro da vida social (SCOTT, 1995). Inclui: (a) valores desejados ou de preferência utilizados na construção dos padrões, dando às estruturas ou ambientes existentes forma de comparação e aceitação; (b) normas que especificam como as coisas deveriam ou devem ser feitas, definindo a legitimidade dos meios na busca do objetivo final, bem como os objetivos, metas e os meios adequados para os conseguir.

Alguns valores e normas são aplicáveis a todos os membros da coletividade, enquanto outros, somente a um grupo especial de atores ou a uma posição social específica. Essa concepção prevê a forma como os atores supostamente devem agir ou fazer. Os papéis podem ser colocados: (a) formalmente, quando uma posição particular é definida para levar ou conduzir expectativas específicas ao ambiente; (b) informalmente, ao longo do tempo, pela interação de expectativas diferenciadas, desenvolvidas para guiar, dirigir ou influenciar o ambiente.

Sob o foco normativo, as instituições movem-se do ambiente restrito do racionalismo e põem ênfase em como os valores e estruturas normativas que organizam as escolhas; as ações racionais sempre estarão garantidas no contexto social, que especificam os meios apropriados para a obtenção de determinados fins. Essas ações adquirem o significado de razoáveis, com base nas regras e normas do ambiente em que estão inseridas. Nesse conceito, as ações são estruturadas pelos valores aceitos e arcabouços normativos; os atores agem como agem, não porque assim atingiriam seus interesses individuais perfeitamente definidos, mas sim, porque isto é esperado deles, e eles são obrigados a fazê-lo. As regras são freqüentemente observadas como restrições impostas no ambiente social, e é isso que elas são. Mas, ao mesmo tempo, elas criam condições e permitem às ações sociais conferirem: direitos como também responsabilidades; privilégios como também penalidades; licenças como também mandatos.

• Instituições, aspecto cognitivo

O aspecto cognitivo introduz o conceito das regras que constitui a natureza da realidade e os arcabouços por meio dos quais se dá o significado das coisas (SCOOT, 1995). Arbitrando entre os estímulos do mundo externo e as respostas dos organismos individuais, está a coleção internalizada das representações simbólicas do mundo: (a) os símbolos (palavras, sinais e gestos) têm seu efeito na formação dos significados que se atribuí aos objetos e atividades; (b) os significados surgem na interação, são mantidos e transformados quando são empregados para darem sentido aos fatos que estão acontecendo.

Para entender ou explicar qualquer ação, deve-se ter presente não somente as condições objetivas, mas também a interpretação subjetiva que o ator coletivo ou individual tem. O significado surge com a interação e é preservado e modificado pelo ambiente humano.

Portanto, a influência de outros na formação de juízos e na tomada das ações de cada indivíduo, está relacionada à necessidade de aceitação que o indivíduo tem em relação ao ambiente social em que atua, assim, os conceitos, os símbolos, as regras e os sinais de cada ator são alterados em função do meio social em que está inserido.

Muitas das ações são tomadas pelos indivíduos sem uma seqüência exaustiva de análise e interpretação dos dados. São consideradas ações habituais e seu mecanismo de atuação está em distintos níveis da consciência na mente, fora da esfera da deliberação racional. Todos os atores possuem filtros sociais e contextuais que: influenciam o modo de interpretar as informações; indicam o como e o porquê das tomadas de decisão elaboradas pela consciência ativa.

• Instituições, mecanismos de difusão

A difusão das instituições ocorre pela cultura, estruturas e rotina. A cultura é um mecanismo de difusão baseado: na interpretação das estruturas, nos procedimentos codificados; e no sistema de regras, cujos esquemas de interpretação informam e pressionam continuamente o

meio, e também são reforçados e modificados pelo ambiente (SCOTT, 1995). O Quadro 4 mostra que as bases institucionais reguladoras, normativas ou cognitivas estão salientadas e cristalizadas em diferentes tipos de repositórios ou mecanismos de difusão, como culturais, estruturas sociais e rotinas.

Mecanismos de sustentação	Pilares		
	Regulador	Normativo	Cognitivo
Culturais	Regras e leis	Valores e expectativas	Linguagem, tipificação, categorias
Estruturas sociais	Sistemas de governo	Sistemas de posição	Identidades
Rotinas	Protocolos	Cumprimentos dos acordos	Ritos, cerimônias, mimetismo

QUADRO 4. Mecanismos de difusão das instituições

Fonte: SCOTT, 1995, p 52.

As estruturas sociais são mecanismos de difusão baseadas: no cumprimento das expectativas conectadas à rede de relacionamento das posições sociais; e nos sistemas de papéis. As estruturas pressionam e dão força ao ambiente, dos atores, ao mesmo tempo em que são reproduzidas e transformadas pelo ambiente (HODGSON, _____).

As rotinas são mecanismos de difusão baseadas: no cumprimento das ações que refletem o conhecimento tácito dos atores; e nos hábitos profundamente arraigados e procedimentos baseados no conhecimento inarticulado e nas crenças. Os hábitos são adquiridos pela imitação ou escolha assumida e consciente de atos repetidos. As práticas habituais refletem a adaptação do indivíduo ao meio, de forma induzida ou espontânea, no contexto institucional. Os hábitos adquiridos produzem rotinas padronizadas, que influenciam o comportamento dos atores dentro do ambiente institucional em que estão. Estas rotinas são também disseminadoras de comportamento por mimetismo, dentro do ambiente e no campo relacional e tornam-se instrumentos nas instituições e úteis no controle organizacional (DiMAGGIO; POWELL, 1999).

• Instituições, mecanismo de modificação

As instituições mudam e os agentes da mudança são os atores que decidem nas organizações. Estas mudanças são determinadas pelas opções dos atores e derivam de mudanças no ambiente externo e no aprendizado interno. O processo de mudança das instituições normalmente é gradativo, e o direcionamento das mudanças está ligado à trajetória dependente

dos interesses da organização. A alteração das instituições provoca alteração no comportamento dos atores e afeta o ambiente relacional em que atuam, promovendo a modificação e a evolução dos ambientes circunvizinhos.

2.2 Escolas institucionais

• Institucionalismo da escolha racional

O uso de idéias e noções que assumem a ação como sendo racional e dirigida por propósitos bem definidos designa o institucionalismo da escolha racional; busca explicar a estabilidade das preferências de um conjunto de atores diante de um conjunto de múltiplas opções. As instituições, regras e procedimentos estruturam as escolhas e informações dos atores, permitindo que a estabilidade seja atingida. Essa perspectiva enfatiza a busca da renda, o custo de transação, o direito de propriedade para a operação e o desenvolvimento das instituições.

As características básicas que marcam a perspectiva de análise do institucionalismo da escolha racional são: (a) suposição comportamental - os atores fixam um conjunto de preferências e gostos e comportam-se estrategicamente para maximizar sua escolha; (b) política com uma série de dilemas coletivos - os indivíduos agem para maximizar suas preferências e produzem resultados coletivos sub-ótimo, conforme os conceitos de Nash; (c) interação estratégica na determinação dos resultados políticos - o comportamento dos atores não é guiado somente por fatores históricos, mas também por fatores estratégicos de cada um dos atores, a interação entre eles é estruturada pelas instituições; (d) as instituições atribuem valor para as funções dos atores - os atores criam as instituições no sentido de realizar seus valores, promovendo ganho cooperativo, os acordos voluntários, entre os atores relevantes, proporcionam a sobrevivência da instituição no processo de seleção competitiva (HALL; TAYLOR, 1966).

Nas ciências políticas, o campo da escolha racional é onde os analistas vêem as instituições como governanças ou sistemas de regras e argumentam que elas representam

construções racionais criadas por indivíduos que buscam promover ou proteger seus interesses (SCOTT, 1995).

O desenvolvimento da estrutura organizacional está modelado pelo ambiente competitivo, pela estratégia definida, pelos atores e pelo tamanho da firma. A escolha racional da estratégia e o modo como os indivíduos estão coordenados e motivados fazem as coisas acontecerem. O sucesso da firma não está ligado somente na tecnologia, custos e demanda, mas também na organização e estratégia de negócios (MILGROM; ROBERTS, 1992; REED, 1998).

As mudanças organizacionais e as estratégias corporativas são modeladas pelo contexto institucional, que conectam as formas organizacionais, tecnologias e instituições. As entidades corporativas são vistas como entidades comportamentais, com competências específicas, inseridas em rotinas e em processo de evolução ao longo do tempo, devido à aprendizagem interna e à mudança no ambiente; a evolução segue uma trajetória dependente influenciada pela cristalização e consolidação das instituições (DOSI; MALERBA, 1996; PATEL; PAVITT, 1997).

A mudança ou dinâmica da evolução tecnológica é resultado probabilístico, condicionado: às estratégias e investimentos em pesquisa e desenvolvimento, no efeito do ambiente competitivo e no comando do processo de geração e difusão de inovação endógena à estrutura da indústria; e está nas assimetrias tecnológicas e produtivas, nos paradigmas e trajetórias tecnológicas, no efeito da ação microdinâmica e na influência macrodinâmica exógena à indústria.

As relações entre agente e principal estão cercadas de mecanismos formais, criados com o objetivo de controlar o esforço do agente no contrato com o principal, e minimizar o efeito do oportunismo entre os envolvidos, pois os interesses são antagônicos e conflitantes. As regras informais também atuam neste contexto (SAPPINGTON, 1991).

As escolhas políticas não são caóticas, mas quase estáveis, devido às diferentes e distintas regras que a instituição aplica. Para compreender essas regras, é importante determinar a origem das instituições, pois as organizações econômicas e as instituições são explicadas do mesmo modo, como estruturas que emergiram e adquiriram a forma que possuem porque elas resolvem o problema de ações coletivas, ao mesmo tempo em que facilitam o ganho na comercialização. Assim, interesses idênticos podem resultar na criação de estruturas diferentes, e a mesma estrutura pode resultar em interesses e escolhas diferentes. O sistema político (visão de

governo) não é uma arena neutra, nas quais interesses externos competem, mas uma forma complexa que gera interesses próprios e independentes, que buscam vantagens, exercendo seus e que seus procedimentos efeitos importantes em qualquer tipo de transação econômica (SCOTT, 1995).

• **Institucionalismo histórico**

O aparecimento e as mudanças em uma economia inteira têm sido os interesses de historiadores da economia. O institucionalismo histórico define as instituições como procedimentos, rotinas, normas e convenções formais ou informais, cristalizadas na estrutura organizacional; em geral, associam instituições com organizações e as regras e convenções promulgadas com a organização formal. Conforme seu conceito e abordagem: os conflitos entre grupo rivais não ocorrem somente devido a recursos escassos; procuram explicações para as desigualdades que marcam as decisões políticas; demonstram como as instituições e os conflitos da estrutura econômica privilegiam alguns interesses e prejudicam outros; a política é um sistema geral de interação de partes; e enfatizam o estruturalismo implícito nas instituições políticas e o funcionalismo da decisão política como uma resposta para a necessidade do sistema (HALL; TAYLLOR, 1966).

O institucionalismo histórico está focado na análise das estruturas e regimes de governança. Considera que: as instituições políticas não são totalmente derivadas de outras estruturas sociais, e possuem efeito independente no fenômeno social. O arranjo social não é, somente ou primariamente, o resultado da agregação da escolha e ações de indivíduos, muitas das estruturas não são como foram planejadas ou tinham a intenção de ser, mas a consequência de uma escolha não prevista e sob pressão (SCOTT, 1995).

As características básicas de análise do institucionalismo histórico são: o comportamento do indivíduo é afetado pela abordagem dos cálculos e/ou pela abordagem cultural, é limitado pela sua visão de mundo, assim sua ação depende da sua interpretação da situação, mais do que puramente de um cálculo estratégico; enfatiza a assimetria de poder associada com a operação e o desenvolvimento das instituições; as instituições afetam a

distribuição do poder de forma desigual por meio dos grupos sociais; tende a ver o desenvolvimento institucional como trajetória dependente, ou seja, as mesmas forças geram resultados diferentes em lugares diferentes, devido às características contextuais de dada situação, herdada do passado; integra a análise institucional com a contribuição que outros fatores podem ter sobre o resultado político, reconhecendo que as instituições não são as únicas causas das forças políticas, busca analisar os efeitos da interação das instituições com outros fatores, como a difusão de idéias, desenvolvimento socioeconômico etc. (HALL; TAYLOR, 1966).

Para esta escola, as preferências dos atores não podem ser compreendidas, exceto como parte da grande estrutura institucional; as preferências individuais não são estáveis, freqüentemente resultam de uma escolha, precedem de uma escolha ou determinam uma escolha. As instituições constroem os atores e definem o modelo de ações permitidas, porém, os atores pressionam o ambiente como também o vitalizam. Apesar de os indivíduos terem construído essas estruturas, não existem garantias de que elas produzirão o que foi planejado, pois as escolhas e possibilidades atuais são pressionadas e condicionadas pelas escolhas anteriores.

• **Institucionalismo sociológico cognitivo**

O uso de idéias e conceitos da sociologia para explicar como as instituições influenciam a ação humana designa o institucionalismo sociológico. Esse institucionalismo busca explicar as estruturas burocráticas do mundo moderno como produto do esforço intensivo de planejar uma estrutura mais eficiente, para realizar as tarefas atribuídas à sociedade moderna. Muitas das formas institucionais e procedimentos utilizados são adotados, não somente para tornar as tarefas mais eficientes, mas por prática culturalmente especificada, cerimônias e mitos criados e difundidos por muitas sociedades. Não é possível entender o comportamento do indivíduo ou da organização sem situá-los em um contexto social (FRIEDLAND; ALFORD, 1993; HALL; TAYLOR, 1966; DAUGBJERG, 1997).

A forma de observar as organizações do institucionalismo sociológico foca o sistema de significados e a forma que eles são construídos e reconstruídos pela ação social; significado operando não somente na mente dos indivíduos, mas também objetivando os fatos

sociais residentes nas instituições sociais; ambiente das organizações precisando ser conceitualizado, não somente como recursos disponíveis e objetivos a serem atingidos, mas também como fonte de significado para os membros das organizações (SCOTT, 1995).

As características básicas que marcam a perspectiva de análise do institucionalismo sociológico são: a estrutura de significados - a inclusão do sistema de símbolos, papéis cognitivos e moldes morais juntamente com as regras formais, procedimento e normas nas instituições que guiam a ação humana; a abordagem cultural das relações entre instituições e ações individuais - os indivíduos se socializam em uma instituição e internalizam as normas associadas com seu papel/função nesta instituição, modificando seu comportamento; tudo é socialmente construído, inclusive as ações dos atores, visto que, as instituições afetam as preferências e a própria identidade dos indivíduos; legitimidade social à organização e seus atores - as instituições surgem e se modificam, não somente para buscar maior eficiência, mas para dar legitimidade social e conveniência social à organização e seus atores (HALL; TAYLOR, 1966).

A relatividade cultural está apoiada em justificativas morais competentes, legitimadas pelas sociedades que as cultivam. Várias são as morais e nenhum sistema de normas morais pode pretender ser eterno ou universal - as representações mentais, os bens simbólicos, tudo o que é imaginário finca suas raízes na história e, portanto, eventos singulares e em fluxo assumem caráter efêmero, transitório, provisório, passageiro, mutável. Nenhuma moral se sustenta pela virtude de seus discursos, pois sempre haverá confronto entre diferentes morais, com diferentes ideologias e interesses contraditórios (SROUR, 2000).

A produção para o mercado institucional é um projeto cultural de vários caminhos. Certas propriedades, estruturas de governança, concepção de domínio e regras de troca definem as instituições sociais necessárias para fazer o mercado. O mundo econômico e o mundo social operam de acordo com os princípios da vida no mundo social. O motivo de gerentes adotarem determinados modos de ação gerencial está ligado ao desejo de maximizar os benefícios da firma ou de agir contra esses interesses em benefício próprio. A construção do modo de ação está baseada no contexto social em que o gerente opera, e na existência de conceitos na firma, estratégias e estruturas que o influenciam. Sua experiência anterior molda a forma de desenhar seu modo de ação e como este modo de ação é visto em seu contexto, como apropriado ou normativo (FLIGSTEIN, 1996).

Segundo a sociologia, os agentes não fazem atos gratuitos, não agem de forma disparatada, não são loucos e não fazem coisas sem sentido. Se o desinteresse é sociologicamente possível, ocorre quando o hábito predisposto ao desinteresse encontra um universo no qual o este é recompensado. Mesmo em campos nos quais o interesse econômico é suspenso, pode-se referir que os agentes conhecem outras formas de interesse (BOURDIEU, 1997).

2.3 Ambiente institucional e governança

• Instituições, ambiente institucional e governança

A Nova Economia Institucional (NEI) recorre a conceitos comuns, como o custo de transação, instituições e organizações; corresponde a um agrupamento interdisciplinar de Direito, Economia e Teoria das Organizações. Divide-se em corrente do ambiente institucional, que trata das instituições em nível macro como a legislação do país, e em corrente das instituições de governança que aborda as regras em nível micro, como as regras internas, as relações de autoridade, lealdade, motivação, eficiência, objetivos e recompensas de uma firma. O argumento principal, na literatura neo-institucional, é que as instituições fazem a diferença, focando na inter-relação entre a ação e os diferentes arranjos institucionais (AZEVEDO, 1997).

A firma não se expande a ponto de uma só atender todo o mercado, devido aos custos existentes para manter o arranjo e controlar todos os contratos envolvidos. Surgem questões como por que as transações econômicas ocorrem: com firmas que possuem estrutura de governança que envolve regras e mecanismos de decisão hierárquica, ou com firmas que estão diretamente sujeitas aos mecanismos de preços de mercados. Os custos de transação crescem em função de duas condicionantes: quando a racionalidade individual (que é limitada) é confrontada por elevada complexidade e quando as incertezas e oportunismo individuais são complementados pela ausência de alternativa para o parceiro de transação (COASE, 1991).

O ambiente institucional e o arranjo institucional modificam-se pelas ações externa e interna ao longo do tempo. A Figura 1 representa o esquema de Três Níveis de Williamson

sobre a dinâmica da mudança. O ambiente institucional e o comportamento individual fornecem os limites para a criação da estrutura de governança. A regra para o aparecimento das formas organizacionais, das estruturas de governança, é fornecida pelo ambiente institucional. As alterações no ambiente institucional influenciam alterações na estrutura de governança. As estratégias tomadas no plano das organizações forçam a mudança do ambiente institucional, e os indivíduos com racionalidade limitada e oportunista pressionam a estrutura de governança. A estrutura de governança e o ambiente institucional pressionam e modificam, portanto, o comportamento do indivíduo (AZEVEDO, 1997).

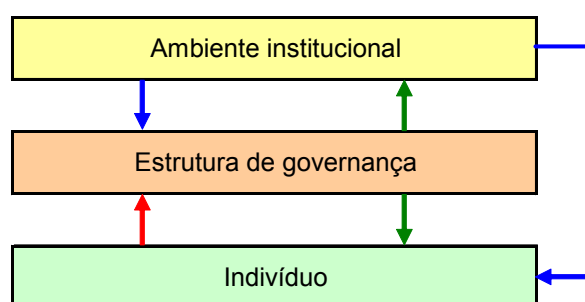


FIGURA 1. Esquema de Três Níveis de Williamson
Fonte: AZEVEDO, 1997, p. 61.

• Organizações

Conforme Reed (1998), a modernização provocada pelo início do capitalismo levou à alteração nos padrões econômicos, políticos e sociais. Essas mudanças fizeram com que os pensadores observassem e analisassem estes novos padrões utilizados na forma de organizar uma atividade. À medida que crescia a complexidade e intensidade da atividade coletiva, aumentava a necessidade de uma capacidade administrativa apta para lidar com a situação. A forma de explicar as organizações tem variado conforme Quadro 5, e diferentes escolas buscam explicar e defender suas posições, provocando a análise multidisciplinar da situação. As diversas teorias provocam debates controversos e embates ideológicos sobre como a organização pode e deve ser.

North (1994, 2003) explica que as organizações são grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade executada com determinado fim; as limitações impostas pelo ambiente institucional definem o conjunto de oportunidades e o tipo de organização que serão

criadas; as organizações são os jogadores e as instituições são as regras do jogo; a estrutura institucional dá sinais e incentivos claros aos atores envolvidos e estes executam as intenções de seus representados, sendo responsáveis pela inovação institucional; as organizações querem o conhecimento e a especialização que melhoram as possibilidades de atingir os objetivos propostos.

Características	Mercado	Hierarquia	Network
Base normativa	Contrato Direitos de propriedade	Relações de empregado	Forças complementares
Meios de comunicação	Preços	Rotinas	Relações
Método de solução de conflitos	Barganha Ações legais	Normas administrativas Supervisão	Reciprocidade Conceito de reputação
Flexibilidade	Alta	Baixa	Média
Grau de comprometimento entre partes	Baixa	Média para Alta	Média para Alta
Clima	Exatidão e/ou desconfiança	Formal Burocrática	Aberta (<i>open-ended</i>) Benefícios mútuos
Escolha ou preferência dos atores	Independente	Dependente	Interdependente
Mistura de Formas	Transações repetitivas Contrato como hierarquia	Organização informal Aspectos de mercado como centro de lucro, <i>transfer pricing</i>	Hierarquia de Status Padrões múltiplos Regras formais

QUADRO 5. Comparações entre as formas de organização econômica

Fonte: POWELL, 1990, p. 300.

Observando o ambiente organizacional sob o foco das transações econômicas, cristalizadas em contextos particulares da estrutura social, fica evidente como as transações são mais sociais do que guiadas por estruturas formais de autoridade, ou seja, as transações são mais dependentes do relacionamento, dos interesses mútuos e da reputação entre os atores. Os problemas de custos e as dificuldades na medição precisa dos custos afetam toda a transação econômica; os erros de medição são tão custosos quanto sua eliminação; e expender esforço e recursos para eliminá-los leva à escolha de determinadas formas organizacionais.

O custo de transacionar, coordenar e de contratar deve ser considerado nas explicações dos arranjos organizacionais; as restrições e pressões que ocorrem nos processos de comercialização podem afetar as transações intrafirma, como também em transações entre firmas; e o ambiente oportunista pós-contrato pode levar a afetar os custos do contrato (KLEIN; CRAWFORD; ALCHAIN, 1978; BARZEL, 1982).

Para análise da teoria das mudanças organizacionais, dois pontos devem ser observados: (a) a teoria institucional foca o processo de influência mútua das organizações, as

fronteiras dos setores ou campos organizacionais; (b) a teoria institucional foca as organizações que estão fora da indústria, mas dentro de um setor ou campo, e influenciam ou pressionam as organizações produtoras de bens ou serviços. A definição coletiva de um conjunto de organizações como indústria, ou o entrelaçamento de redes formais ou informais como indústria e organizações comprometidas com o suporte, controle, elaboração de regras por meio da indústria ou campo organizacional é um passo importante para a institucionalização das formas organizacionais.

Por campo organizacional entende todas as organizações que, de forma agregada, constituem uma área reconhecida da vida institucional, como os fornecedores principais, recursos, consumidores, agências reguladoras e outras organizações que produzem produtos e serviços similares. Quando ocorre a instalação inicial de um campo organizacional, as organizações apresentam estruturas diferenciadas. Com o passar do tempo, essas estruturas se transformam e as organizações tendem a se tornar muito semelhante. Essas mudanças ocorrem pois as organizações mudam para controlar o ambiente e para alterá-lo. O processo de padronização é conhecido por isomorfismo e ocorre de três maneiras: (a) coerção, estabelecida por influência política ou problema de legitimidade; (b) mimético, resulta da adoção de respostas padrão para os problemas de incerteza; (c) normativo, quando está associada com a profissionalização (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

O isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência das organizações, incorporando a legitimidade das estruturas formais externas, aumentando o comprometimento dos atores internos e externos; e o uso dos critérios de avaliação externos permite que uma organização seja reconhecida pela definição social, protegendo-a da falha (MEYER; ROWAN, 1999).

A visão da organização como um sistema social facilita a integração de indivíduos dentro da comunidade mais ampla, bem como a adaptação desta às condições técnico-sociais de mudança, que frequentemente ocorrem de forma volátil. O modelo organizacional baseado no mercado lida com movimentos cíclicos dentro do próprio contexto socioeconômico, político e ideológico do qual fazem parte. O modelo baseado no poder conceitua a organização como uma arena de interesses e valores conflitantes. O modelo baseado no conhecimento e no poder que ele potencialmente confere assume papel central fornecendo a chave cognitiva e os recursos representativos para a aplicação de um conjunto de técnicas com que regimes disciplinares

podem ser construídos. O modelo baseado em tema normativo levanta questões sobre tipos de controle corporativos predominantes nas organizações, e sua base de julgamento moral e político rejeita os modelos de atores racionais, foca o sistema de regras compartilhadas e o papel estratégico das lutas de poder entre os atores, com o objetivo de controlar a formação e reforma dos sistemas de regras que guiam as ações políticas e econômicas (REED, 1998).

- **Coordenação, sistemas de governança**

A economia capitalista envolve uma gama (HOLLINGSWORTH; BOYER, 1995) de relacionamentos de troca interdependentes - transações que ocorrem entre atores individuais e organizações, tanto individual como coletivamente - para o desenvolvimento, produção e distribuição de bens e serviços. Essas transações ocorrem entre uma grande variedade de atores interdependentes que devem resolver ou solucionar diversos tipos de problemas, problemas esses gerenciados entre os atores pelo processo de coordenação econômica ou sistemas de governança.

A Figura 2 mostra como o arranjo geral do modo de coordenação e os motivos para a ação podem variar em função do grau e da intensidade da distribuição do poder, horizontal ou verticalmente, no ambiente e o motivo pelo qual os atores agem por interesse próprios ou por obrigação.

O mercado é caracterizado pela distribuição horizontal de poder entre seus atores e o motivo que os levam a agir é o interesse próprio, enquanto nas organizações hierárquicas a distribuição do poder é vertical e os atores por obrigatoriedade. Nos arranjos comunitários os atores agem por obrigação, de acordo com o papel que a sociedade espera dele, mas, com uma distribuição de poder horizontal entre os demais atores; nas associações existe a distribuição horizontal e vertical do poder dificultando o modo e o motivo que levam os atores a agir, uns por obrigação e outros por interesses próprios. De modo similar, com variação no grau e intensidade de poder, no Estado como nas Redes o poder conquistado ou imposto é distribuído de forma horizontal e vertical e os atores agem motivados, uns mais outros menos, por obrigação com o papel e contratos a cumprir ou por interesses próprios.

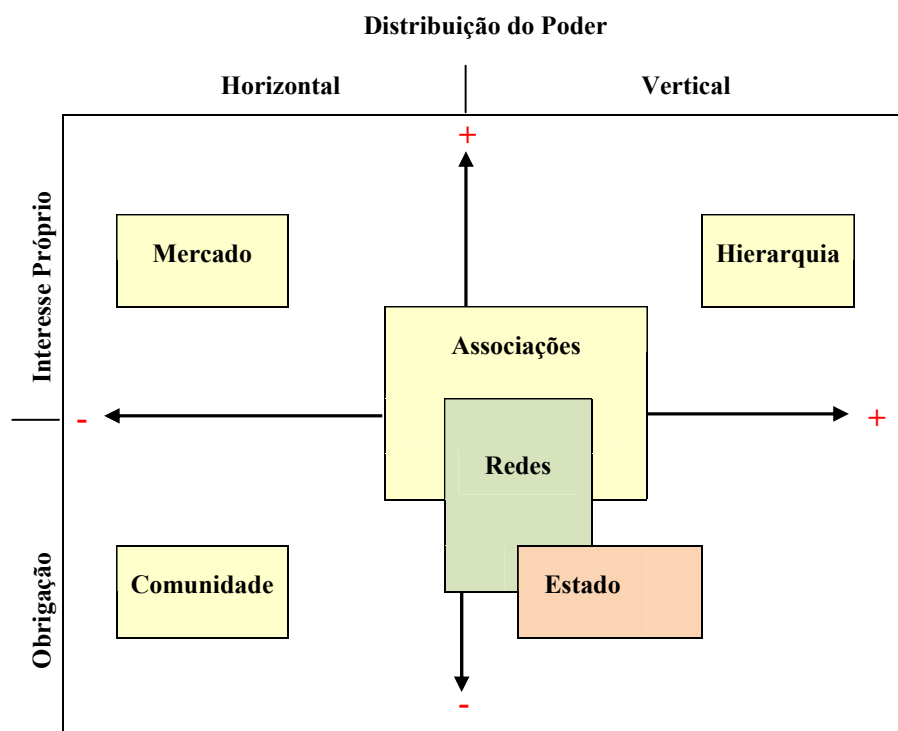


FIGURA 2. Modo de coordenação e motivo para ação

Fonte: Elaborado pelo autor com base em HOLLINGSWORTH; BOYER, 1995, p. 9.

Os vários mecanismos de coordenação possuem lógica própria, assim, cada um tem suas regras, seus procedimentos de coação e submissão, suas normas e ideologias que ajudam a reduzir os custos de coerção. Essas características estão expressas na Figura 3. A questão não é escolher um mecanismo de coordenação, mas a combinação dos mecanismos necessários de acordo com a natureza dos objetivos, recursos e características do bem.

Em um ambiente no qual os atores, individualmente moldados, são levados a agir em busca de seus interesses próprios e ocorre a ausência de estruturas discretas de controle, o provável mecanismo de coordenação a ser observado será o livre comércio ou o mercado oligopolizado. Contudo, em um ambiente no qual os atores individuais estão pressionados e informados pelas organizações e, existe estrutura de controle administrativa burocrática, a possível forma do mecanismo de coordenação será o governo de interesse privado ou associações corporativas de negócios.

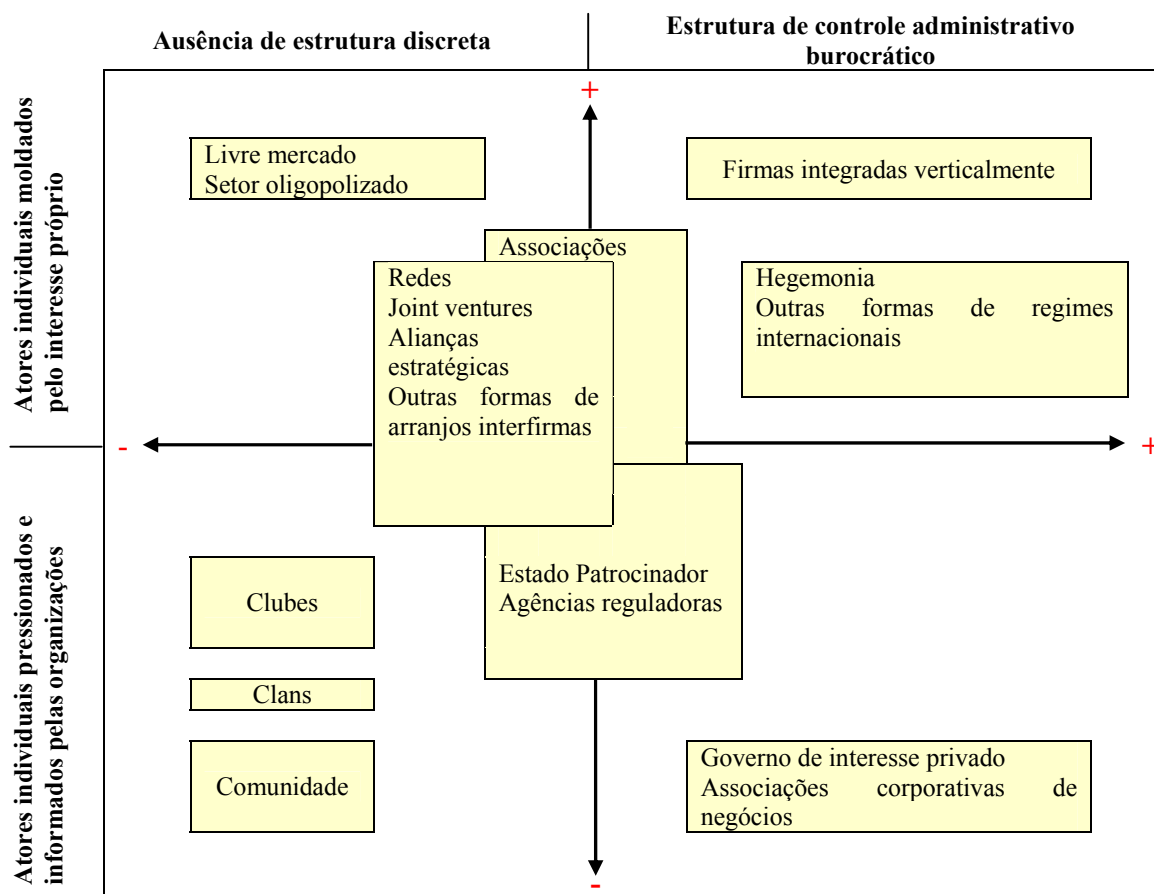


FIGURA 3. Mecanismos de coordenação

Fonte: Elaborado pelo autor com base em HOLLINGSWORTH; BOYER, 1995, p. 12.

Os diversos tipos de sistemas sociais de produção, Quadro 6, em diferentes regiões do planeta, possuem mecanismos de governança que levam à obtenção dos resultados esperados.

Mecanismos de governança	Estrutura organizacional	Regras de trocas	Significado individual de submissão	Significado coletivo de submissão
Mercados	Livre entrada e saída Trocas bilaterais ou de mercado	Trocas periódicas esporádicas	Obrigatoriedade legal de controle	Normas de propriedade privada e legitimidade do mercado livre
Comunidades	Membros informais envolvidos em relacionamento em longo prazo	Trocas voluntárias baseadas na solidariedade social e alto grau de confiança	Obrigações impostas por normas sociais e princípios morais; Reconhecimento dos outros e reciprocidade ao longo do tempo	Normas e regras altamente institucionalizadas exigem que os membros aceitem as obrigações corporativas

Redes	Membros semiformais e troca bilateral/multilateral	Trocas voluntárias por período determinado	Vínculo contratual e dependência de recursos	Relações pessoais e confiança construída fora da arena econômica
Associações	Associação formal e trocas multilaterais	Restrição aos membros e oposição interna/externa	Interesses próprios e efeito da reputação	Algum grau de coerção e de administração privada
Hierarquias privadas	Organizações complexas com tendência a se tornar burocracias	Restrição aos membros, trocas baseadas na assimetria do poder e regras burocráticas	Recompensas pelo individualismo, assimetria do poder e perigo das sanções	Regras altamente institucionalizadas, membros socializados dentro da cultura corporativa e uso de sanções
Estado	Hierarquia pública <i>De jure</i> e associação imposta	Ação unilateral indireta, política global e trocas econômicas	Saída Expressão pelo voto ou <i>lobbying</i>	Coerção Regras sociais e normas

QUADRO 6. Mecanismos de governança, regras de troca e submissão

Fonte: HOLLINGSWORTH; BOYER, 1995, p. 15 e 16.

2.4 Redes de poder

O conceito de rede é utilizado em análise de: nível micro, para diferentes contextos de relações interpessoais; nível meso, para análise da relação entre grupos de interesse e governo; e nível macro, para o modelo de relacionamento entre Estado e sociedade civil. A relação coerente entre fatores de cada nível atribui à rede forma distinta de coordenação das atividades econômicas. As diversas formas de rede também possuem aspectos comuns que conferem aos arranjos as características de que: (a) a cooperação pode ser sustentada por longos períodos, como um acordo efetivo entre atores; (b) incentivo ao aprendizado e disseminação das informações, transformando rapidamente idéias em ações; (c) a abertura (*open-ended*) é muito útil em ambientes incertos ou de recursos escassos; e (d) oferece os meios factíveis para utilização e fortalecimento de ativos intangíveis, conhecimento tácito e inovação tecnológica (POWELL, 1990; RHODES; MARSH, 1990, 1992).

Redes de poder são arranjos complexos de organizações conectadas umas às outras, pela dependência de recursos que cada membro possui. A análise de redes de poder foi elaborada para entender as relações entre governo e grupos de interesses, sendo as redes criadas

com o propósito de atingir os objetivos propostos na estratégia de interesses de seus atores, explicado pela base do institucionalismo da escolha racional, e a sua configuração futura explicada com base no institucionalismo sociológico (DOWDING, 1995; DAUGBJERG, 1997).

As redes podem ser sociais, burocráticas e proprietárias. A ausência de qualquer tipo de contrato formal caracteriza as redes sociais - a formalização da relação ocorre somente para a especificação dos serviços negociados. A existência de contrato formal caracteriza as redes burocráticas - a formalização regula as especificações do fornecimento, a organização da rede e as condições de relacionamento entre os integrantes. A formalização de acordo sobre direito de propriedade entre os atores caracteriza as redes proprietárias (PAULILLO, 2002).

As redes de poder ou formas híbridas não são organizações com relações homogêneas entre parceiros. As relações contratuais de parcerias são de diferentes classes, sendo os arranjos contratuais são coordenados por mecanismos de adaptação - trata-se de um arranjo institucional com contratos envolvendo o ambiente institucional, coordenados e conduzidos com forma ativa de gerência, parcerias e operação com autoridade (MENARD, 1996).

A estrutura dos mercados em redes de poder é visível no capitalismo, pois define-se o capital como recurso efetivo; cria-se uma sociedade baseada em organizações coletivas; criam-se políticas setoriais e sub-setoriais; há intervenção pública e disputa pelo comando dessas intervenções; ocorrem fragmentação e descentralização do Estado; observa-se relevância nas informações devido à interdependência e à complexidade econômica, política e social (PAULILLO, 2002).

As redes podem ser classificadas em uma gama imensa de arranjos e características, criando um *continuum* entre uma rede difusa (*issue network*) e a comunidade política (*policy community*), conforme Quadro 7. Em um pólo estão as redes difusas ou em formação, que se criam sobre assuntos muito específicos, de forma pontual ou em curto espaço de tempo. São redes menos institucionalizadas, com pouca integração, instáveis, com falta de continuidade das relações de poder. Nelas as normas são menos formais e mudam conforme a necessidade ou pressão. E as decisões de políticas públicas são mais reativas a partir de pressões sofridas.

No outro pólo estão as comunidades políticas, que agem sobre diversos assuntos de forma contínua e ao longo do tempo, com continuidade das relações de poder, interdependência elevada, participação especializada e limitada dos atores coletivos e com

interações frequentes e estáveis. São redes institucionalizadas, com interações frequentes e estáveis e continuidade das relações de poder. As decisões políticas visam a antecipar ou a criar condições para a ocorrência de fatos desejados, estrategicamente articulados e buscando efetivar as regras e normas que influenciam os processos de governança (RHODES; MARSH, 1992).

Dimensão	Comunidade política	Rede difusa
1 – Membros		
a) Número de participantes	Muito limitado, alguns grupos conscientes excluídos	Ampla
b) Tipo de interesses	Econômico e/ou profissional	Vários
2 – Integração		
a) Frequência	Frequente, alta qualidade, interação dos grupos incluídos na rede sobre as matérias relacionadas com a emissão de políticas	Contatos flutuantes em frequência e intensidade
b) Continuidade	Avaliações persistentes ao longo do tempo. Efeitos também persistentes	Flutuação significativa
c) Consenso	Todos os participantes avaliam os resultados e legitimam	Alguns acordos existem, mas o conflito está sempre presente
3 – Recursos		
a) Distribuição de recursos	Todos os participantes apresentam recursos e utilizam-nos no processo de interação	É possível que alguns participantes tenham recursos, mas eles são limitados
b) Distribuição interna	Hierárquica; líderes podem transferir ou deliberar membros	Variada, inclusive a capacidade para regular os membros
c) Poder	É possível um grupo dominar, mas o resultado de soma não zero (ambos ganham) persiste na comunidade	Poder desigual refletido pelos recursos desiguais. Resultado de soma zero (um ganha, outro perde)

QUADRO 7. Caracterização dos pólos do *continuum* de redes de poder

Fonte: RHODES; MARSH, 1992, p.187.

As redes de poder podem ser analisadas em função do conjunto de variáveis ou dimensões que apresentam, conforme Quadro 8. O resultado dessa análise permite situar a rede ao longo *continuum* criado entre as redes difusas e as comunidades políticas.

1 – Atores	Número, tipo e monopólio de representação
2 – Função	Canais de acesso; consulta; negociação; coordenação; cooperação na formação política; cooperação na implementação política + delegação da autoridade pública; amplitude de temas
3 – Estrutura	Limites; tipo de articulações; relações ordenadas; complexidade; padrão de relações; centralidade; estabilidade; natureza das relações
4 – Institucionalização	Grau
5 – Regras de conduta	Adversidade / procura por consenso; idéia de servir interesse público; contatos formais e informais; disputa ideológica
6 – Distribuição de poder	Autonomia Estatal; dominação do Estado; dominação do interesse privado
7 – Estratégia dos atores	Acessibilidade; reconhecimento dos grupos de interesses; criação / mudança de associações

QUADRO 8. Conjunto de variáveis ou dimensões das redes de poder

Fonte: elaborado pelo autor a partir de VAN WAARDEN, 1992, p. 39 a 41 e PAULILLO, 2002, p. 8 a 10.

Os recursos de poder, Quadro 9, são objetos de conquista pelas organizações atuantes no mercado, visando a obter melhores resultados e criar, ou evitar, possível dependência de outros setores.

Recursos de poder	Descrição
Constitucionais	Regras e normas legitimadas
Políticos	<i>Status</i> público atribuído pelo Estado, poder de representação de um ator coletivo, poder de aglutinação de um ator coletivo
Financeiros	Financiamento adequado, incentivo fiscal modificado ou concedido, subsídio modificado ou concedido, comissões sobre escala de produção, cotas promocionais etc.
Tecnológicos	Conhecimento adquirido, tecnologia gerencial e da informação transferidas, processos e matérias-primas específicas etc.
Organizacionais	Infra-estrutura institucional (institutos de pesquisas, centros de treinamento, agências de <i>marketing</i> etc.), informações compartilhadas e propagadas, parcerias, consórcios, informações ocultadas, proximidade de fornecedores, terceirização, subcontratação, utilização da marca etc.
Jurídicos	Direitos de propriedade intelectual, recursos sobre <i>anti-dumping</i> , ajuizamento de ações etc.

QUADRO 9. Tipos de recursos de poder

Fonte: PAULILLO, 2002.

Os elementos que podem caracterizar uma rede de poder são apresentados no Quadro 10, que mostra as interações existentes entre as características dos membros que a constituem e as características das conexões entre eles.

A representação do interesse da rede e a busca pelo recurso de poder são obtidas pela interdependência estabelecida nas características dos membros e nas características das conexões (PAULILLO, 2002). A interdependência, no caso do conhecimento/informação, é revelada pela capacidade cognitiva de cada ator, que lhe permite forma de inserção específica na rede, e que afeta os demais atores da rede, os quais reagem ativamente com o ambiente circundante. A legitimidade do ator é revelada quando as ações de uma organização ou grupo de interesses são reconhecidas, manifestadas e consideradas como autênticas no interior da rede.

Características dos membros	Características das conexões
1. Conhecimento/Informação	1. Regras
2. Legitimidade	2. Centralidade
3. Reputação	3. Intensidade
4. Cooperação	4. Velocidade
5. Habilidades direta e indireta para mudanças	5. Formalidade/Informalidade

QUADRO 10. Características da rede de poder

Fonte: PAULILLO, 2002, p. 6.

A reputação dos membros é determinada pela conquista de recursos de poder, concessão de *status* público e o reconhecimento pelos demais atores privados da capacidade de representação e aglutinação.

As habilidades diretas decorrem das habilidades próprias de cada membro e as habilidades indiretas derivam de algo que não foi desenvolvido especificamente pelo ator, embora não o impeça de aproveitá-las.

O poder de cada membro é dependente dos recursos de poder dos outros membros e do tipo de relação existente entre eles. A interdependência das conexões entre os segmentos da rede influencia na distribuição do poder e na representação dos interesses dos atores envolvidos. Essas conexões podem ser formais ou informais, permitindo assim definir a natureza da rede que se está analisando. As transações são mais dependentes do relacionamento, dos interesses mútuos e da reputação entre os atores. A relação coerente de fatores é que atribui à rede de poder forma distinta de coordenação das atividades econômicas.

2.5 Considerações finais do capítulo

Nos subitens anteriores deste capítulo foram apresentados diversos conceitos oriundos das teorias e estudos relacionados às Instituições, ao Institucionalismo, às Organizações e às Redes de Poder, que permitindo o entendimento da formação e dos mecanismos de coordenação observados, entre outros, nos sistemas agroindustriais de cítricos da Flórida e de São Paulo.

A observação da evolução histórica, da presença do Estado e dos principais aspectos organizacionais desses dois sistemas, valendo-se dos conceitos apresentados, busca mostrar algumas características e condições que contribuíram para as diferentes configurações que apresentam.

Ao mesmo tempo, a influência da existência e efetividade de regras formais, limitações informais e mecanismos responsáveis pela eficácia das normas melhoram o entendimento e compreensão do relacionamento que ocorre entre os atores de cada sistema e, contribui para a comparação entre eles.

Ainda a observação das diferenças entre alguns traços culturais, das estruturas e rotinas dos atores tende a indicar algumas formas da difusão das instituições cristalizadas nos sistemas estudados. O estudo das relações, comerciais ou sociais, existentes entre os diversos atores, individuais ou coletivos, envolvidos nos sistemas agroindustriais permite, por sua vez, melhor entendimento e compreensão dos mecanismos de coordenação e do impacto que causa nessas duas cadeias produtivas.

E o uso de alguns dos direcionadores relacionados às redes de poder, conforme Quadro 11, permite a comparação entre as características dos atores de cada sistema e melhorar o entendimento sobre os mecanismos que os controlam.

Direcionadores relacionados aos atores	Direcionadores relacionados às redes
Número e tamanho dos atores	Centralidade
Conhecimento/Informação	Frequência
Liderança	Velocidade
Reputação	Cooperação
Legitimidade	
Outros recursos de poder	
Confiança	
Características culturais	

QUADRO 11. Direcionadores de poder utilizados neste estudo

Fonte: elaborado pelo autor.

3 SISTEMA AGROINDUSRIAL DE CÍTRICOS DA FLÓRIDA (EUA): PROCESSO HISTÓRICO E PRINCIPAIS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DA REDE DE DECISÕES

3.1 Introdução

O sistema agroindustrial de cítricos da Flórida é antigo e se estruturou desde a introdução das frutas cítricas nos EUA. Evoluiu com o aparecimento dos primeiros pomares comerciais, com o surgimento de diversas organizações de defesa de interesses, com a evolução tecnológica que levou à criação de novos produtos, com as mudanças no padrão de preferência dos consumidores e devido às mudanças no ambiente.

Este capítulo apresenta: (a) análise estrutural do ambiente institucional à rede de governança, do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida; (b) caminho de análise baseado principalmente nas condições organizacionais coletivas em que ocorreram os processos de constituição do sistema; (c) o mapeamento e explicação das principais relações da cadeia citrícola, por meio das identificações das rotinas estabelecidas entre os atores coletivos, públicos e privados; (d) as diversas relações existentes entre os atores que geram as formas de coordenação em rede existentes atualmente na agroindústria dos cítricos.

O segundo item deste capítulo traz algumas observações sobre a organização da indústria processadora de sucos cítricos da Flórida, mostrando a sua importância no contexto dos demais estados produtores e como a laranja é distribuída entre os dois mercados existentes (o de fruta fresca destinada ao consumo direto e o de fruta destinada ao processamento de suco). Apresenta também a evolução da concentração no segmento processador em número de empresas e o modo de distribuição do volume de suco industrializado.

O terceiro item relata as condições históricas em que o sistema agroindustrial de cítricos foi formado e o quarto discorre sobre as diversas organizações de interesses existentes, relatando o processo de criação das primeiras associações que formaram a base da governança atual. A governança que começou muitas décadas atrás, na Flórida, teve continuidade, algo que não ocorreu no sistema agroindustrial dos cítricos do estado de São Paulo.

O quinto item aborda o ambiente institucional do setor, enfatizando aspectos pouco difundidos ou até inexistentes no sistema agroindustrial de cítricos paulistas como: a realização contínua de cursos e encontros técnicos patrocinados pelos atores e com a participação de representantes de toda a cadeia; o uso da propaganda como ferramenta de divulgação de idéias e construções de hábitos; validações de leis envolvendo todos os membros das cadeias (garantindo legitimidade para o cumprimento das normas estabelecidas entre os atores produtivos); e a divulgação de informações confiáveis entre os atores.

O sexto item discorre sobre os segmentos e atores relevantes do sistema. Relata aspectos relacionados à importância do ator dentro do sistema, à quantidade de atores e a algumas características do ator e do elo a que este pertence.

O sétimo item trata das ligações relevantes e dos recursos de poder envolvidos no relacionamento entre os diversos atores do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida, suas principais conexões, apoiado nas variáveis de grau de intensidade e de recursos de poder.

O oitavo comenta as formas de coordenação existentes no sistema, apoiado nos direcionadores mencionados no capítulo Contribuições Teóricas, e o nono tece as considerações finais.

3.2 Evolução da produção de laranja e da concentração industrial citrícola nos EUA

O estado da Flórida possui a maior área plantada com cítricos nos Estados Unidos, sendo o maior produtor de laranja norte-americano, além de produzir tangerinas, *grapefruit* e outros híbridos. Como principal estado produtor do país, a Flórida possui também o maior número das unidades de processamento de laranja para produção de suco instalada no país. Seu sistema agroindustrial de cítricos está focado no atendimento do mercado interno norte-americano.

As produções de laranja dos quatro maiores estados citrícolas dos Estados Unidos são apresentadas na Tabela 1, com destaque para a Flórida (maior produtor) e Califórnia (segundo maior), que dominam a citricultura americana e se colocam bem distantes em termos de volume de produção em relação aos demais estados produtores (Texas e Arizona).

TABELA 1. Comparativo de produção de laranja entre os principais estados dos EUA (em 1.000 caixas)

Safr	Flórida		Califórnia		Texas		Arizona		Total
		%		%		%		%	
1995/96	203.300	77,04	58.000	21,98	940	0,36	1.650	0,62	263.890
1996/97	226.200	77,30	64.000	21,87	1.420	0,48	1.000	0,35	292.620
1997/98	244.000	76,12	74.000	23,09	1.525	0,48	1.000	0,31	320.525
1998/99	185.000	83,21	34.000	15,29	1.420	0,64	1.200	0,86	222.320
1999/00	233.000	76,94	67.000	22,12	1.740	0,57	1.100	0,37	302.840
2000/01	223.000	78,73	57.000	20,12	2.235	0,79	1.000	0,36	283.235
2001/02	230.000	79,79	56.000	19,43	1.740	0,60	520	0,18	288.260
2002/03	203.000	76,02	62.000	23,22	1.540	0,58	470	0,18	267.040
2003/04*	245.000	81,34	54.000	17,93	1.680	0,56	540	0,18	301.220

Fonte: *United States Citrus Crop Estimate*, maio 2004.

Segundo Ward e Kilmer (1989), a evolução tecnológica da produção de suco concentrado congelado de laranja ou *grapefruit* causou alterações no destino da laranja produzida. Até a década de 1950 (Tabela 2), a laranja destinada ao mercado de fruta fresca era o principal produto do sistema agroindustrial de cítricos. Atualmente aproximadamente 6% da laranja produzida na Flórida são destinadas ao mercado de fruta fresca. A exportação de fruta fresca produzidas neste Estado representa pequena parcela da fruta que produz.

TABELA 2. Volume da produção destinado ao processamento na Flórida

Período		% produção da fruta destinada ao processamento	
De	Até	Laranja	<i>Grapefruit</i>
1922-1923	1933-1934	0	22
1934-1935	1938-1939	4	36
1939-1940	1946-1947	38	60

Fonte: elaborado pelo autor com base em Ward e Kilmer, 1989.

A laranja destinada ao mercado de fruta fresca é o principal produto do sistema agroindustrial de cítricos na Califórnia e representa quase 80% do consumo norte americano.

O desenvolvimento de novas tecnologias para a produção, preservação e distribuição do suco concentrado congelado provocou o aumento do volume destinado ao processamento a partir da safra 1947-1948 (na safra de 1945/1946 foram produzidos 200.000 galões de FCOJ e na safra de 1948/1949 em torno de 10.000.000 de galões). Nas últimas safras o processamento de laranja (Tabela 3) correspondeu a 95% do volume da produção, enquanto o processamento da *grapefruit* oscilou entre 42 a 64% do volume da produção.

O mercado de fruta fresca é conduzido por inúmeros *packinghouses* que operam com diferentes capacidades e diferentes formas de operação. São independentes, competitivos e com escala que não lhes permitem ocupar parcela dominante desse mercado. A distribuição da

fruta fresca se dá por canais comerciais, sendo a maior parte distribuída por grandes cadeias de revenda no mercado interno norte-americano.

TABELA 3. Volume da produção destinado ao processamento na Flórida

Safra	% produção da fruta destinada ao processamento	
	Laranja	Grapefruit
2004-2005	95	42
2005-2006	95	64
2006-2007	95	60

Fonte: elaborado pelo autor com base em Ward e Kilmer, 1989.

No mercado de suco de laranja do sistema agroindustrial de cítricos floridiano, os processadores: são poucos, operam com diferentes capacidades, são independentes, competitivos e respondem pela maior parte do suco de laranja consumido nos Estados Unidos. Essas empresas oferecem ao mercado interno suco concentrado congelado, suco fresco pasteurizado e suco pronto para beber. As exportações representam uma pequena parcela do suco produzido, pois o mercado interno absorve praticamente tudo.

No período inicial da produção de suco concentrado congelado na Flórida, a capacidade de processamento de fruta esteve distribuída entre vários processadores, indicando um baixo grau de concentração inicial na indústria de suco de laranja americana. Essa característica perdurou até a safra de 1978/1979, conforme mostrado na Tabela 4.

TABELA 4. Volume de processamento (%) pelo número de processadores na Flórida

Safra	% do processamento	Número de processadores
1959 a 1978	90	50
1978 a 1979	44	11

Fonte: elaborado pelo autor com base em Ward e Kilmer, 1989.

A partir desse período, o número de processadores em operação reduziu. Essa redução se deveu, entre várias razões, ao baixo preço do suco concentrado, às pequenas margens de lucro obtidas, aos estoques de produtos, às pressões dos preços dos produtores externos, à aquisição de processadoras tradicionais por grandes grupos que buscaram a integração, à venda de processadoras pertencentes a grandes grupos para empresas que operam no Brasil, à importação de suco concentrado por portos fora do estado da Flórida e à mudança do padrão de preferência do consumidor que migrou do suco concentrado e do suco reconstituído pronto para beber para o suco NFC (*not from concetred*) (TERBEEK; WYSCOCKI, 2000). Na safra de 2003/2004 os quatro maiores processadores utilizaram 57% do volume da fruta destinada ao processamento e os oito maiores processadores que utilizaram 88% (Tabela 5) do volume da fruta destinado à produção de suco.

TABELA 5. Utilização da laranja por unidade de processamento na safra 2003/2004

Processador	% do processamento	% acumulado
Tropicana	19,0	19,0
Cutrale	16,1	35,1
Dreyfus	11,6	46,7
Southern Gardens	10,3	57,0
Citrosuco NA	9,8	66,8
FNG	9,7	76,5
Cargill	5,9	82,4
Peace River	5,6	88,0
Sun Pure	2,9	
Citrus Belle	2,4	
Silver Springs	2,3	
Peace River Citrus Prod. Inc.	1,5	
Juice Bowl	0,9	
Holly Hill	0,5	
Juice Co	0,4	
W. G. Roe	0,4	
Orchid Island	0,3	
Sun Orchard	0,2	
Frescho	0,1	
Heart of Florida	0,1	

Fonte: Dados de pesquisa do autor com base em dados internos da FMC FoodTech – Lakeland – Flórida.

A mudança no padrão de preferência do consumidor obrigou algumas das processadoras que permaneceram no mercado a realizarem pesados investimentos, adequando e modificando a linha de produção e armazenamento de FCOJ para a produção e o armazenamento de NFC e FCOJ; enquanto outras continuaram produzindo somente FCOJ. O crescimento da produção de NFC foi provocado pela Tropicana (Pepsico) e, posteriormente, seguido por outros processadores. A distribuição do suco NFC está dominada pela Tropicana (Pepsico), FNG e Minute Maid (Coca-Cola).

Em 1996, a Sucocítrico Cutrale comprou as unidades de processamento pertencentes à Coca-Cola em Auburndale e Leesburg. Seguindo essa tendência, a Cargill Citrus adquiriu a unidade de Frostproof e Fort Pierce. A Citrosuco adquiriu a Alcoma e a Dreyfus adquiriu as unidades de Winter Garden e Indiantown. Em 1997 as processadoras brasileiras representavam 20% do volume total processado na Flórida e, em 2003/2004 processaram 43,4% do volume total da safra.

Nos últimos anos a Dreyfus desativou a unidade de Winter Gardens e a Cargill anunciou sua retirada da atividade de processamento de cítricos na Flórida, como fez no Brasil.

Parte dos processadores da Flórida conta com suas unidades de engarrafamento de suco, colocando suas marcas próprias no mercado; enquanto outra parte firma acordos de fornecimento de suco para outros processadores ou engarrafadores que são proprietários de marcas distribuídas no mercado. Tanto os processadores que possuem engarrafadoras próprias quanto às empresas especializadas no engarrafamento e distribuição importam suco FCOJ e NFC de outras regiões e países para venderem no mercado interno norte-americano.

O mercado relevante do suco são as cadeias de revenda *retail chains* e as empresas independentes do mercado interno norte-americano. Em 1986 as vendas de suco de laranja, concentrado ou pronto para beber, para as *retail chains* representavam 75,8% do mercado. Esse fato é um sinal de que os compradores, como Wal-Mart Stores Inc., pesam na cadeia e possuem poder de barganha relevante sobre os processadores. As exportações de suco (em que dominam os destinos para o Canadá, Comunidade Européia e Ásia) representam mercado secundário para a agroindústria de cítricos da Flórida.

3.3 O papel do Estado e o avanço tecnológico para a institucionalização da cadeia citrícola na Flórida

Para a conquista de novas terras e a consolidação do poder dos colonizadores (Espanha e Portugal), foi necessária a compilação de conhecimentos novos ou existentes, que permitissem navegar por longo tempo. Entre os navegadores, era estratégico o uso de cítricos na alimentação da tripulação durante as viagens, já que estes agem na prevenção do escorbuto (falta de vitamina C). As ilhas de Açores e Canárias tornaram-se grandes pomares estratégicos, plantados no meio da rota para a Ásia e a América (CHAPOT, 1975).

A segunda viagem de Cristóvão Colombo à América, em 22 de novembro de 1493, teve como objetivo estabelecer uma base de operações e dar início à conquista do Novo Mundo pela Espanha. Entre os diversos objetos embarcados estavam sementes de laranja azeda, limão e citron. Do primeiro povoado, no Haiti, os exploradores espanhóis espalharam os cítricos por diversas ilhas do Caribe.

Conforme McPhee (1996), Mack (1998), Allen (2000), Mormino (2000), Townsend (2001), *Florida Citrus Mutual* (2002a), as plantas cítricas foram introduzidas na Flórida no período entre a expedição de Ponce de Leon, em 1513, e o estabelecimento do povoado de *St. Agustine*, a primeira colônia espanhola implantada com sucesso por Pedro Menendez em 1565. As frutas cítricas foram levadas das comunidades permanentes espanholas e das missões católicas pelos exploradores e pelos indígenas que, proposital ou acidentalmente, estabeleceram pomares perto de suas aldeias, em seus acampamentos temporários, ao longo dos rios, ao redor dos lagos, ao longo das rotas e das trilhas de comércio. No final do século XVI, pomares não organizados já estavam espalhados pela Flórida. O Quadro 12 relata alguns eventos que influenciaram o início da citricultura no Estado.

Evento	Objetivo	Data
Introdução dos cítricos na Flórida	Prevenir o escorbuto	1513
Povoado de <i>St. Agustine</i>	Prevenir o escorbuto	1565
Pomares comerciais	Comercializar a fruta	Após 1763
Introdução da <i>grapefruit</i> na Flórida	Criar novo produto	1803
Pomares comerciais de <i>grapefruit</i>	Comercializar a fruta	1823
Exportação para Inglaterra	Comercializar a fruta	1826, 1833 e 1834
Anexação aos USA	Expansão do país	Após 1821
Primeiro pomar em <i>Indian River</i>	Produzir de forma comercial	1830
Importação de novas variedades	Produzir de forma comercial	1870
Primeira exportação de <i>grapefruit</i>	Comercializar a fruta	1880
Propaganda de lucros com cítricos	Vender terras	Após 1880
Propaganda de lucros com cítricos	Expandir a fronteira agrícola	1900
Introdução das ferrovias	Expandir o mercado geográfico	-x-
Introdução de barcos a vapor	Expandir o mercado geográfico	-x-

QUADRO 12. Eventos que influenciaram o início da citricultura na Flórida

Fonte: elaborado pelo autor com base em MACK, 1998; ALLEN, 2000; MORMINO, 2000.

Nesta fase da citricultura na Flórida, com o estabelecimento de povoados e o aumento da população fixa, o ambiente criado ao redor da nova colônia, pressionou e modificou a cultura de propagar e consumir os cítricos, os quais passaram a ser consumidos não somente como fator de proteção contra o escorbuto, mas também como fonte de prazer. Com o decorrer do tempo a citricultura tornou-se oportunidade de ganho econômico com a produção e comercialização de frutas.

A Flórida foi explorada e recebeu colônias espanholas, francesas e inglesas, passando a pertencer aos Estados Unidos em 1821. Após essa data, aumentou o fluxo migratório dos estados do norte e também o plantio de laranja. Os colonizadores plantavam as laranjeiras perto de suas casas e produziam mudas a partir de sementes, que eram replantadas em novas

áreas desmatadas, mantendo o hábito de propagar e consumir os cítricos como alimento funcional e essencial.

Os primeiros pomares comerciais foram plantados após 1763, quando a Flórida ainda estava sob o domínio inglês. A produção dos pomares localizados em *St. Agostine*, *St. Johns River* e *Lake George* estava focada na exportação, nos meses de inverno, de laranjas para os mercados da Inglaterra, Nova York e outros centros. Em 1826 mais de um milhão de laranjas foram enviadas para a Inglaterra e outros milhões foram enviadas em 1833 e 1834.

Em 1806, a variedade *grapefruit* chegou ao estado da Flórida, e em 1823 o primeiro pomar foi instalado pelo Dr. Odet Philippe. A partir de plantas originadas desse pomar, A.L. Duncan propagou a fruta pelo estado dando-lhe o seu nome, *Duncan grapefruit*. Os primeiros embarques comerciais de *grapefruit* para Filadélfia e Nova York, ocorreu entre 1880 e 1885. Os pomares plantados com essa nova variedade de cítricos foram implantados visando à comercialização das frutas e geração de ganho econômico.

Por volta de 1830, o capitão Douglas Dummitt implantou o primeiro pomar de laranja em *Indian River* em *Merrit Island*, hoje local do *Kennedy Space Center*. Em 1865, o General Henry Sheldon Sanford comprou 12.535 acres em *Lake Monroe* em *Mellonville*, hoje *Sanfor*. Iniciou o plantio de laranja e importou em 1870, do *Thomas River's Nursery* de Londres a variedade Valência. Também introduziu as variedades Jaffa, Doce do Mediterrâneo, Oval de Malta, Maiorca, Rubi Sanguínea e Sanford Sanguínea. Foi também o responsável pela introdução de diversas variedades de limão na Flórida.

Em busca de oportunidades, os pioneiros da Flórida compravam terras para a criação de gado e para a produção de citros. Os comerciantes de terras promoviam as vendas divulgando os resultados financeiros com a produção e comercialização da laranja. Alguns argumentavam que os lucros gerados em 10 a 20 acres plantados com laranja eram suficientes para sustentar uma família por um ano. Em meados de 1900, a *Florida Development Co* iniciou uma campanha de publicidade, sugerindo que as áreas não exploradas do *Flórida Ridge* eram muito boas para a produção de laranja.

A introdução da tecnologia de transporte a vapor (barcos e ferrovias) diminuiu o tempo de transporte entre o centro produtor e os centros de consumo, provocando mudanças e fortalecendo a cultura da produção destinada à comercialização em outras regiões do estado ou do país. A modificação no sistema de transporte levou a mudanças: nos hábitos e costumes dos

atores produtivos; nas técnicas de produção; nas embalagens; e nas técnicas de comercialização das frutas. Alguns atores passaram a adotar práticas relacionadas à consolidação da indústria, como: a diferenciação do produto com marca própria; a diferenciação do produto por regiões de origem; a mudanças na preferência do consumidor (como a introdução da *grapefruit*); a diferenciação de produtos com novas variedades; a fixação de valores na sociedade sobre a contribuição da cadeia citrícola para a região; e a criação de novos mercados.

Até a metade do século 19 os norte-americanos tinham pouco acesso à laranja, somente após a melhoria no sistema de transporte, com barcos e ferrovias, a fruta tornou-se uma *commodity* popular. Os barcos a vapor cruzando os rios e lagos transportavam as frutas até os entrepostos, supriam as ferrovias que levavam as frutas de inverno (morangos, tomates e laranja) para o norte do país (provavelmente muitos americanos provaram sua primeira laranja nos feriados de final de ano).

O excesso de produção sempre foi motivo de preocupação para os citricultores, pois a queda do preço da fruta sempre esteve atrelada ao volume de produção que excedia o consumo. Os descartes dos *packinghouses* eram jogados em valas ou em terras não cultivadas. Os envolvidos na agroindústria, conhecendo os desperdícios econômicos deste ato, tomaram ações que levaram ao aproveitamento total das safras produzidas (Quadro 13), gerando novos produtos, empregos e riqueza para o setor. As primeiras iniciativas de industrialização somente começaram a ocorrer na década de 1910 e foram feitas, muitas em conjunto, por atores produtivos, organizações privadas e principalmente públicas, de ensino, pesquisa e extensão.

Em 1911, a *Florida Citrus Exchange* iniciou pesquisas sobre a possibilidade do uso das frutas, cascas e sementes, originadas dos descartes dos *packinghouses* como ração para gado. Em 1917 foi publicado o boletim 135 do *Agricultural Experiment Station* com um estudo sobre o benefício dos resíduos dos cítricos como ração animal.

As pesquisas para produção de suco concentrado, iniciadas pela indústria americana, nas décadas de 1920 e 1930 revolucionaram o mercado de suco no período da guerra. O desenvolvimento do processo de produção do suco concentrado congelado conforme Matthews (1994); Colon; Allen (2000), Lewandowski (2000a, 2000b), foi realizado, em conjunto, por pesquisadores e cientistas do *Florida Citrus Commission* e do *United States Department of Agriculture – Research Laboratory*. O *United States Department of Agriculture* obteve a patente

do processo e posteriormente liberou a tecnologia de produção do suco concentrado congelado para os processadores da Flórida.

Organização	Início de operação	Local
<i>Florida Fruit Products Company</i> deu início à industrialização das frutas cítricas (<i>the canning of citrus fruit</i>). O <i>Street's Grapefruit Juice</i> era embalado em garrafas de vidro	1915	Haines City
<i>Eagle Lake Cannery</i> , primeira produção de suco em latas metálicas.	1923	-x-
Dr. J. E. Crump fez a primeira produção de suco de laranja concentrado em um freezer de sorvetes	1920	-x-
<i>Southern Packing Co.</i> na <i>Hills Brother's Cannery</i> realizou a primeira tentativa de produção de pectina	1928	Bartow
<i>DeL Monte Cannery</i> lançou a ração animal, de resíduos secos de cítricos, com o nome de Citrose	1932	Tampa
W. H. Schultz desenvolveu o melaço cítrico como ração animal e produziu álcool a partir do melaço cítrico	-x-	Lake Alfred
<i>Suni-Citrus</i> produziu ração animal a partir dos resíduos das processadoras de cítricos - <i>for you, the juice is best – your cows thrive the rest</i>	1937	Haines City
<i>O Florida Citrus Commission</i> e o <i>United States Department of Agriculture – Research Laboratory</i> desenvolveram o processo de produção do FCOJ	1946	Lake Alfred
<i>Tropicana Products, Inc</i> produziu segmentos de frutas enlatados e suco fresco resfriado. Em 1957 o navio S. S. <i>Tropicana</i> entrou em operação no transporte de suco fresco a granel. Em 1970 o <i>mile long Tropicana train</i> , com 150 vagões, entrou em operação no transporte de suco fresco a granel	1947	Brenton

QUADRO 13. Evolução do processamento de cítricos

Fonte: elaborado pelo autor com base em MACK, 1998; ALLEN, 2000; MORMINO, G, 2000.

O novo produto FCOJ mudou o ambiente produtivo da citricultura no país, pois: modificou o foco da utilização da fruta (passando de fruta para consumo para fruta destinada a suco); possibilitou o armazenamento da fruta na forma FCOJ; permitiu regular a oferta de fruta fresca no mercado com o envio de fruta para as processadoras; permitiu a distribuição da fruta, na forma de suco, durante todo o ano, reduzindo o efeito da sazonalidade da safra; ampliou o limite geográfico do mercado, permitindo a distribuição do suco em todo o estado norte-americano; e alterou as relações de poder na cadeia produtiva.

A agroindústria de cítricos da Flórida passou a ter como produto principal o suco concentrado e não mais a fruta para o mercado *in natura*. Passou a se estruturar em função de um mercado agroindustrial e comoditizado. Esse movimento alterou as relações de poder na cadeia produtiva, pois reduziu o poder de coordenação dos *packinghouses* e dos transportadores nacionais e aumentou o poder de coordenação dos produtores, das processadoras, engarrafadoras e distribuidoras de suco concentrado congelado de laranja no mercado interno norte-americano.

Os eventos inesperados, provocados por mudanças no ambiente institucional, pressionam e promovem mudanças em todo o sistema (Quadro 14) - as organizações e as instituições mudam, as relações de poder são alteradas e novas configurações são construídas para produzir a adequação necessária para a sobrevivência das organizações. Esses novos arranjos buscam o que se considera a melhor situação para os atores individuais ou coletivos envolvidos no contexto.

Eventos inesperados	Efeito
Geadas	Movimentação da fronteira agrícola
	Abertura de novas áreas de produção
	Expansão dos pomares
	Crescimento da área plantada
	Lucros inesperados
	Expansão de outros sistemas agroindustriais de cítricos
Furacões	Danos físicos nos pomares
	Danos físicos nas processadoras
	Danos na infra-estrutura
	Disseminação de doenças
Guerras	Interferência do Estado no controle dos preços de frutas
	Compra de suco concentrado
	Desenvolvimento de novos processos
	Desenvolvimento de novos produtos
	Financiamento para modernização das processadoras
	Estabilização do sistema agroindustrial
	Estabilidade financeira

QUADRO 14. Eventos inesperados e seus efeitos

Fonte: elaborado pelo autor.

• Geadas

Em função das condições climáticas, os pomares de laranja movimentaram-se no estado da Flórida. Várias geadas de forte intensidade atingiram a agroindústria de cítricos em vários momentos da história (ATTAWAY, 2000a, 2000b), reduzindo ou quase eliminando a produção em algumas regiões. As geadas eram consideradas uma benção na desgraça, pois modificavam a situação de oferta de fruta e promoviam enormes lucros inesperados.

Com os lucros inesperados os produtores reconstruíam e expandiam seus pomares ou os instalavam em regiões mais ao sul, provocando a expansão e o crescimento do plantio. A possibilidade de lucros altos também induzia o aparecimento de novos produtores com novas áreas plantadas.

Devido à geada de 1962, ocorreu escassez de suco para atender a demanda de consumo do mercado norte-americano. Os atores da indústria buscaram alternativas fora do país para suprir o mercado interno e provocaram o início da constituição de um sistema agroindustrial de cítricos no estado de São Paulo, voltado para a produção de suco concentrado congelado.

- **Furacões**

A ocorrência de furacões no estado da Flórida é normal e a ocorrência varia de ano para ano. Os furacões provocam danos nos pomares pela excessiva quantidade de água trazida pelas chuvas intensas, destruição de parte dos pomares por arrancar ou prejudicar algumas árvores pelos fortes ventos, perda dos frutos pela ação da chuva e do vento, e disseminação de doenças e pragas. Nos últimos 10 anos, por exemplo, a disseminação de doenças como o cancro e o *greening* foi favorecida pela ocorrência de vários furacões no estado.

- **Guerra**

A mudança no mercado de consumo, produzida pela compra governamental durante a Segunda Guerra Mundial, trouxe benefícios com a estabilização de preços e os lucros obtidos no período foram significativos. Os preços eram controlados pela *Office of Price Administration*, agência criada durante a guerra para controlar os preços máximos e determinar os retornos dos produtores. A demanda do governo por suco processado, que chegava a quase 20% do volume da safra, alavancou o preço da fruta fresca. Para atender às necessidades da guerra, o

governo financiou a pesquisa para a produção de novos produtos e novas tecnologias de processamento e a modernização e adequação das processadoras existentes na época. Durante o período de guerra, o envolvimento e o engajamento dos atores da indústria cítrica nas questões da coletividade ficaram evidenciados com a arrecadação de cerca de 10 milhões de dólares, em bônus de guerra, para a criação do *Citrus Bomber Fleet* com 30 aviões (MACK, 1998).

3.4 Atores coletivos na institucionalização da rede política da Flórida

Uma das marcas da indústria cítrica da Flórida são a quantidade de organizações e as redes de relacionamentos existentes entre elas. O Quadro 15 mostra a relação das organizações de representação de interesses criadas na indústria cítrica do Estado. Várias dessas organizações já foram extintas ou absorvidas, enquanto outras evoluíram e se mantêm ativas na atualidade.

• Organizações de defesa de interesses

Alguns atores produtores de cítricos da Flórida já demonstravam preocupação com o controle do mercado antes de 1880. O abastecimento do mercado ocorria de forma desordenada, pois os transportadores levavam frutas em demasia para o mercado, os produtores colhiam frutas não adequadas (não maduras e com defeitos) e os comerciantes não cumpriam com o prometido. A atitude oportunista preocupava alguns atores da citricultura, pois denegria a imagem da produção da Flórida.

A preocupação com o desenvolvimento regional e setorial levou a que representantes dos produtores, transportadores e comerciantes buscassem criar mecanismos de controle com o discurso voltado para o bem comum da citricultura e melhorias das relações de compra e venda da fruta.

As organizações de representação de interesses criadas no início da agroindústria dos cítricos da Flórida tinham como objetivo a ampliação do limite geográfico do mercado das

frutas. Esse tipo de organização estava focado unicamente na associação voluntária entre produtores, transportadores e comerciantes e, com o transcorrer do tempo, criaram redes de relacionamento intensas que se alastraram e se consolidaram entres todas as organizações (Quadro 15).

A primeira organização de representação de interesses, a *Florida Fruit Exchange*, foi criada em 1880 utilizando o modelo da organização que já existia na Califórnia. Essa organização cooperativa de marketing buscava ampliar o mercado, controlar a produção e o envio das frutas produzidas na Flórida (HOPKINS, 1960).

Várias das instituições normativas, reguladoras e cognitivas adotadas na rede política citrícola da Flórida atual resultam de ações e padrões adotados desde as primeiras organizações associativas de representação de interesses da Flórida.

A convivência entre as diversas associações é observada nos diversos comitês existentes, na interação em decisões que são tomadas para a regulamentação e controle do sistema agroindustrial e na rede de relacionamentos contínuos chamada por alguns de *grassroots network*. As organizações de representação agem na defesa dos interesses de seus associados, mas também na defesa dos interesses de todos os envolvidos no sistema agroindustrial de cítricos da Flórida.

Alguns exemplos podem ser citados, como: o *Marketing Order* que autoriza a colheita da fruta; a participação das associações regionais de produtores na *Florida Citrus Mutual*; a participação das organizações no estabelecimento de barreiras alfandegárias; e a participação dos atores nos programas de pesquisa e marketing, entre outros (CLARKE, 1964).

As organizações de defesa de interesses dos diversos atores (individuais e coletivos), como as organizações estaduais, federais, mistas e privadas, são protegidas por leis datadas de 1935. Na época ocorreu a criação do *Florida Citrus Commission / Florida Department of Citrus* pelo Estado, com o objetivo de estabilização do mercado de cítricos (fruta para o consumo e posteriormente suco industrializado) e consolidação da agroindústria de cítricos da Flórida.

As manifestações em defesa dos interesses mútuos no setor estão expressas na formulação, substituição ou adequação das leis, como a *Florida Citrus Code*, que controla, protege e incentiva o desenvolvimento e a manutenção da indústria de suco de laranja.

Organização	Início em:	Foco de atuação	Condição
<i>Florida Fruit Exchange</i> organização cooperativa de marketing baseada na cooperativa da Califórnia	1880	Interesses dos cooperados	Extinta
<i>Florida State Horticultural Society (FSHS)</i>	1888	Técnicos em horticultura	Ativa
<i>Highlands County Citrus Growers Association</i>	1909	Associação de citricultores; Busca (a) proteger e aprimorar a viabilidade e a lucratividade das plantações comerciais de citros no Distrito de Highlands, (b) aprimorar os conhecimentos, de horticultura e marketing, de todos os citricultores do distrito	Ativa
<i>Florida Citrus Exchange</i> cooperativa de marketing, em 1969, adotou o nome de Seald Sweet Growers, Inc; em 1998, Seald Sweet uniu-se a <u>UniVeg</u> and De Weide Blik America para formar a Seald Sweet LLC.; em 2004, foi formada a Seald Sweet International	1909	Interesses dos cooperados; Comercialização de cítricos e produtos derivados	Ativa
<i>Waverly Citrus Growers Association</i> , em 1935 adotou o nome de <i>Waverly Growers Cooperative</i>	1914 -15	Interesses dos cooperados; Comercialização de cítricos e produtos derivados	Ativa
<i>Postal Colony Company of Clermont</i> organização com o propósito de fornecer aos aposentados, do <i>United States Post Office Department</i> , um local de residência com possibilidades de geração de renda	1923	Interesses dos associados	Ativa
<i>Fruitman's Club</i>	1925	Interesses dos transportadores	Extinta
<i>Holly Hill Fruit Products, Inc</i>	1927	Interesses dos produtores locais na comercialização de cítricos	Ativa
<i>The Florida Citrus Growers Clearing House Association</i> , organização formada com o apoio do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos	1928	Coordenação da cadeia produtiva	Extinta
<i>Florida Grapefruit Canners Association</i> , em 1937, mudou o nome para <i>Florida Canners Association</i> e, em 1978 para <i>Florida Citrus Processors Association</i>	1931	Interesses dos processadores; Representar, comunicar, proteger e aprimorar os interesses dos nossos membros e promover o crescimento e o bem estar da indústria cítrica	Ativa
A <i>Indian River Citrus League</i> para identificar seus produtos utilizam o selo <i>Certified Indian River Fruit</i>	1931	Interesses dos produtores do <i>Indian River Citrus District</i> na comercialização dos cítricos	Ativa
<i>Florida Agricultural Research Institute</i> mudou seu nome, em 1986, para <i>Florida Fertilizer & Agrichemical Association</i>	1932	Interesses dos produtores de fertilizantes, calcário e pesticida	Ativa
<i>Florida Citrus Commission / Florida Department of Citrus (FDOC)</i> , criada pelo governo da Florida	1935	Coordenação da cadeia produtiva	Ativa
<i>The Florida Citrus Growers Inc.</i>	1938	Interesses dos citricultores	Absorvida
<i>Florida Citrus Growers, Inc, Florida Farm Bureau</i> , ligada ao <i>American Farm Bureau Federation (AFBF)</i>	1941	Interesses dos citricultores; Aumentar o lucro líquido dos produtores rurais e melhorar a qualidade de vida da população rural	Ativa

Organização	Início em:	Foco de atuação	Condição
<i>Florida Fruit and Vegetable Association</i> , organização comercial para os agricultores, colhedores e transportadores	1943	Interesses dos agricultores; É uma organização comercial, sem fins lucrativos, para promover o negócio e o ambiente competitivo para a produção e comercialização de frutas, vegetais e outros produtos agrícolas	Ativa
<i>Florida Gift Fruit Shippers Association</i>	1946	Interesses dos transportadores de fruta fresca	Ativa
<i>Florida Citrus Mutual Association</i>	1949	Interesses dos citricultores; É uma organização privada comercial dos citricultores que opera com o espírito cooperativista	Ativa
<i>National Juice Products Association</i> , formada como <i>National Association of Citrus Juice Processors</i> em 1960 mudou o nome para <i>National Orange Juice Association</i> e em 2003 <i>Juice Products Association</i>	1957	Interesses dos processadores, produtores de suco, fornecedores de equipamentos, peças e insumos e entidades legais	Ativa
<i>Florida Citrus Nurserymen's Association</i>	1958	Interesses dos viveiristas	Ativa
<i>Gulf Citrus Growers Association Inc.</i>	1986	Interesses dos citricultores da região do Golf; É uma associação comercial que trata do crescimento sustentado e o desenvolvimento da indústria cítrica no sudoeste da Flórida e de questões que impactam a agroindústria da região	Ativa
<i>Florida Citrus Production Research Advisory Council</i> opera segundo o <i>Florida Citrus Production Research Marketing Orde</i> .	1991	Interesse dos produtores; Pesquisa em temas escolhidos pelos produtores	Ativa
<i>Peace River Valley Citrus Growers Association</i>	1993	Representar comercialmente os citricultores da região do <i>Peace River Valley</i>	Ativa
<i>Florida Citrus Packers</i> , associação cooperativa voluntária sem fins lucrativos		Interesses de produtores e transportadores de fruta fresca	Ativa
<i>International Society of Citriculture</i>		Promover e encorajar a pesquisa, o intercâmbio de informações e educação em todos os aspectos da produção de cítricos, colheita, manuseio e distribuição de fruta fresca como produtos derivados	Ativa

QUADRO 15. Organizações de representação de interesses

Fonte: elaborado pelo autor.

As manifestações em defesa dos interesses mútuos no setor estão expressas na formulação, substituição ou adequação das leis, como a “*Florida Citrus Code*”, que controla, protege e incentiva o desenvolvimento e a manutenção da indústria de suco de laranja.

- **Organizações de ensino, pesquisa e extensão**

As organizações de ensino, pesquisa e extensão foram e continuam sendo construtoras das competências necessárias para o desenvolvimento e sobrevivência da agroindústria dos cítricos e dos avanços importantes na produção, no processamento e no consumo dos cítricos que ocorrem até hoje no Estado. O potencial de pesquisa e desenvolvimento na Flórida é um importante pilar de sustentação desta cadeia agroindustrial e a diferencia de outras no mundo, como a do Brasil.

A origem das organizações de ensino (Quadro 16) ligadas aos governos estadual, municipal e federal está relacionada com o *Morrill Act*, de 1862, que estabeleceu o *Land Grant University System*, conhecido como *Land Grant Act*, que garantiu para cada estado norte-americano 30.000 acres de terras públicas. O resultado da venda da terra seria o investimento para dar suporte à criação de Universidades (*Colleges*) de Agricultura e Artes Mecânicas.

A origem das organizações de extensão está relacionada com o *Smith-Lever Act*, de 1914. Essa lei especificava que os serviços de extensão rural deveriam estar associados com o *land grant college* e determinava que recursos federais deveriam ser alocados, juntamente com recursos locais para a operação dos serviços de extensão.

A origem das organizações de pesquisa e extensão está relacionada com a aprovação do *Hatch Act*, de 1887, no congresso americano. Essa lei determinava a instalação de uma estação experimental de agricultura em cada uma das Escolas do *land grant colleges*.

No sistema agroindustrial de cítricos da Flórida, as ações tomadas pelos governos local, estadual e federal para a criação das unidades de ensino, pesquisa e extensão foram complementadas pela ação conjunta das várias associações de representação de interesses dos atores ligados à cadeia produtiva.

Como exemplo pode ser citada a *University of Florida, Institute of Food & Agricultural Sciences* (UF/IFAS), que é uma parceria entre os governos federal, estadual e municipal dedicada ao desenvolvimento do conhecimento na agricultura, dos recursos humanos, dos recursos naturais, com diversos centros espalhados pelo estado.

Organização	Início da operação	Foco de atuação
<i>Institute of Food & Agricultural Sciences</i> vinculado à Universidade da Flórida (UF/IFAS)	1884	Ensino
<i>Florida Citrus Extension</i> vinculado à Universidade da Flórida	1914	Extensão
<i>Florida Cooperative Extension</i> associado à Universidade da Flórida, ao <i>United States Department of Agriculture</i> e aos governos municipais		Extensão
<i>Citrus Research & Education Center</i> em <i>Lake Alfred</i> vinculado à Universidade da Flórida (UF-CREC) criado em 1917	1917	Pesquisa, extensão e ensino
<i>Southwest Florida Research and Education Center</i>		Pesquisa e extensão
<i>Indian River Research & Education Center</i>		Pesquisa e extensão
<i>Florida Agricultural Information Retrieval System</i> (FAIRS)		Pesquisa e extensão
<i>Food & Resource Economics Department</i> (FRED)		Pesquisa e extensão
<i>Horticultural Sciences Department</i>		Pesquisa e extensão
<i>The Soil Science Foundation</i> organização não lucrativa	1939	Pesquisa em solos
<i>The Citrus Institute of Florida</i> vinculado ao <i>Florida Southern College</i>	1947	Ensino
<i>The Gator Citrus Club</i> vinculado à Universidade da Flórida	1950	Pesquisa
<i>United States Citrus and Subtropical Products Research Laboratory</i> vinculado ao <i>United States Department of Agriculture</i>	1881	Pesquisa

QUADRO 16. Organizações de ensino, pesquisa e extensão

Fonte: elaborado pelo autor.

Outro exemplo que pode ser citado é a *Flórida Citrus Extension*, que tem como objetivo transferir informações e tecnologias necessárias à indústria por meio de comunicação amigável em trabalhos técnicos, modelos de resolução de problemas emergentes, atualizações em novas oportunidades e programas de educação continuada. A *Flórida Cooperative Extension* é uma associação entre a *University of Florida*, *Institute of Food & Agricultural Sciences*, o *United States Department of Agriculture* e os governos dos municípios (*county*). Os esforços do *Citrus Extension* são conduzidos em 67 cidades (*county*) por agentes comerciais de cítricos e por especialistas dos centros de pesquisa espalhados pelo estado ou no campus da *University of Florida* em Gainesville (IFAS, 1997; IFAS, 1999a, 1999b; CREC, 2002; IFAS, 2002; MUTUAL, 2002b).

• **Organizações do governo**

A presença do governo na agroindústria de cítricos da Flórida, sempre esteve relacionada ao estabelecimento de normas, regras e estabelecimentos de padrões de qualidade e controle dos mercados de frutas e sucos, conforme Quadro 17.

Organização	Foco de atuação
<i>Citrus Administrative Committee</i> , vinculado ao <i>Unites States Department of Agriculture</i>	<i>Marketing order</i> e <i>marketing agreements</i>
<i>Florida Citrus Commission</i> , criada pelo <i>Florida Citrus Code</i> , 601 FS	Elaboração das políticas que controlam a indústria cítrica da Flórida
<i>Florida Department of Citrus</i> , criado pelo <i>Florida Citrus Code</i> , 601 F.S.	Coordenação da cadeia produtiva, executar as políticas do <i>Florida Citrus Commission</i>
<i>Economic and Market Research Department</i> vinculado ao <i>Florida Department of Citrus</i>	Fornecer informações para tomadas de decisões como (a) <i>ACNielsen ScanTrack Statistics</i> , (b) <i>Citrus Reference Book</i> , (c) <i>OJ/GJ Consumer Profile</i> , (d) <i>Florida Fresh Citrus Shipments</i> , (e) <i>U.S. Citrus Exports</i> , (f) <i>Miscellaneous Reports</i> , (g) <i>Florida Citrus Outlook</i> , (h) <i>Florida Citrus Production Trends</i> , (i) <i>Florida Fresh Citrus Fund-Raising Shipments</i>
<i>Gift Fruit Division</i> vinculado ao <i>Florida Department of Citrus</i>	Defesas dos interesses dos <i>roadside stands</i>
<i>Florida Departmente of Agriculture and Consumer Services</i> vinculada ao governo da Flórida	Interesses de toda a agroindústria da Flórida
<i>Florida Agricultural Statistics Service</i> , vinculada ao governo da Florida, trabalha em parceria com a <i>National Agricultural Statistics Service</i> do <i>United States Department of Agriculture</i> e com o <i>Institute of Food and Agricultural Sciences</i> da Universidade da Flórida	Coleta e distribuição de dados para dar suporte às tomadas de decisões
<i>Division of Marketing and Development</i> ligado ao <i>Florida Department of Agriculture and Consumer Services</i>	Marketing - venda e promoção dos produtos da Flórida
<i>Division of Plant Industry</i> ligado ao <i>Florida Department of Agriculture and Consumer Services</i>	Controle e erradicação de plantas, pestes e insetos Controle da movimentação de plantas e mudas na Florida
<i>The Office of Agricultural Law Enforcement</i>	Fazer cumprir a lei

QUADRO 17. Organizações do governo que atuam na agroindústria

Fonte: elaborado pelo autor.

Como exemplo de ação efetiva do Estado pode ser citado o *Citrus Administrative Committee*, administrado pelo *United States Department of Agriculture*, que determina os padrões mínimos de comercialização das frutas cítricas para o mercado de fruta fresca da Flórida, por meio do *marketing order* e *marketing agreements*. É formado por 18 membros e seus suplentes, sendo nove citricultores, oito transportadores e um representante do público. Cada membro pode ser indicado por três anos consecutivos no máximo.

O *marketing order* e o *marketing agreements* foram projetados para estabilizar o mercado e assessorar os produtores agrícolas na solução coletiva de seus problemas de marketing. Os programas são administrados por comitês locais, indicados pelo setor e confirmados pela *Florida Department of Agriculture and Consumer Services*. As *orders* criadas pelos comitês e aprovadas pelo menos por dois terços dos produtores e pela *Florida Department*

of Agriculture and Consumer Services, são amarrações para toda a indústria que está na área geográfica sob a regulamentação de cada *order*.

O *Marketing Order Administration Branch of the Fruit and Vegetable Programs* supervisiona os programas para certificar que as *orders* e *agreements* agem no interesse público e dentro das leis vigentes. Várias indústrias aderiram voluntariamente a esses programas e optaram por ter supervisão federal sobre alguns aspectos de suas operações.

Outro exemplo de ação efetiva do Estado é a *Florida Citrus Commission / Florida Department of Citrus* (FDOC), criado por lei do legislativo da Flórida para: proteger; aumentar a qualidade e reputação das frutas cítricas e produtos cítricos processados, tanto no mercado doméstico como no mercado externo; agir para proteger a saúde, o bem-estar, a estabilização e a proteção da indústria cítrica do estado; e, como consequência, promover o bem-estar geral, social e da política econômica do estado.

A *Florida Citrus Commission* é constituída por doze membros, indicados pelo governo da Flórida e confirmados pelo Senado para um mandato de três anos, sendo sete citricultores, três processadores e dois *fresh fruit shippers*. É responsável por: supervisionar e guiar as atividades do *Florida Department of Citrus*; determinar o valor da taxa imposta a cada ano; impor padrões de qualidade para os citricultores, comerciantes de frutas e processadores; impor regras para o empacotamento e etiquetamento; e requerer licenças para comerciantes de fruta fresca, transportadores e processadores.

A *Florida Department of Citrus* executa as políticas determinadas na *Florida Citrus Commission* e conduz programas que envolvem: regulamentação da indústria; pesquisas científicas, de mercado e econômica; propaganda; merchandising; relações públicas e industriais; e promoções de consumo. O *Economic and Market Research Department* do *Florida Department of Citrus* divulga informações que impactam a agroindústria como: dados sobre consumo de cada tipo de suco; *Citrus Reference Book*; perfil do consumo de *OJ/GJ*; embarques de fruta fresca; exportação de cítricos; *Miscellaneous Reports*; *Florida Citrus Outlook*; tendências da produção de citros; e *Florida Fresh Citrus Fund-Raising Shipments*.

A interação de várias organizações (formadas pelo governo federal, local e atores privados) controla, regula e normatiza consideravelmente as atividades da agroindústria dos cítricos da Flórida e, por consequência, reduz a ação oportunista de algum ator do setor.

Vivendo há algumas décadas sob essa estrutura, os atores cristalizaram em seu comportamento os hábitos e costumes impostos por essas diretrizes e ações e passaram considerar normal a divulgação de informações e a ação do Estado voltado à estabilização e ao bem-estar de todos os envolvidos. Quando sentem que o Estado se afasta do setor, ou que algo possa vir a prejudicar seus interesses, pressionam por meios de suas organizações de defesa de interesses o reposicionamento do Estado (FDOC, 2001a, 2001c; FDACS, 2001, 2002).

• **Taxas e contribuições**

A agroindústria de cítricos da Flórida é representada por uma série de organizações privadas, governamentais e mistas que: defendem os diferentes interesses dos diversos segmentos da cadeia; definem os padrões de qualidade da fruta e dos produtos industrializados; e interagem com o governo estadual e federal na proteção e divulgação da indústria. Diversas dessas organizações são mantidas por contribuições voluntárias ou por taxas impostas pelo governo estadual ou federal.

A condição de forte competição, com produtos oriundos de outras regiões e países, subsidiados ou não, faz com que as taxas e contribuições existentes sejam questionadas por muitos atores da cadeia pela sua efetividade e retorno. Atualmente é questionada a taxa cobrada dos produtores de fruta destinada ao programa de divulgação e marketing realizado pelo *Florida Department of Citrus*. Os produtores questionam por que somente eles têm que pagar pela propaganda se todos os envolvidos são beneficiados, independente de pertencerem ou não à agroindústria de cítricos da Flórida.

A pressão dos processadores para a redução dos preços de fruta, a pressão dos importadores de suco para a redução de taxas de importação, subsídios e barreiras comerciais e a pressão dos produtores para a redução das taxas que incidem sobre a fruta produzida, estão provocando a lenta desagregação da estrutura institucional e organizacional montada e, conseqüentemente, afetando negativamente as áreas de pesquisa e desenvolvimento agroindustrial.

Durante a safra 2001/2002, os valores que incidiram sobre a laranja que circulou na cadeia produtiva estão relacionados no Quadro 18. As taxas não estão restritas à laranja, e incidem sobre todas as variedades de cítricos, porém com valores diferentes.

Organismo	Incide sobre	US\$
<i>Citrus Administrative Committee</i>	Caixa com 40,8 Kg de fruta fresca	0,005
<i>Florida Citrus Processors Association</i>	Caixa com 40,8 Kg de fruta a ser processada	0,002571
<i>Florida Department of Agriculture</i>		
Inspeção inicial para avaliação de qualidade		
	Caixa de 4/5 de <i>bushel</i>	0,085
	Caixa de 1 - 3/5 de <i>bushel</i>	0,024
Estimativa de safra		
	Caixa de 4/5 de <i>bushel</i>	0,0029
	Caixa de 1 - 3/5 de <i>bushel</i>	0,0058
Vigilância de estradas		
	Caixa de 4/5 de <i>bushel</i>	0,0005
	Caixa de 1 - 3/5 de <i>bushel</i>	0,001
Inspeção sobre produto acabado		
Fábricas não contínuas	Rendimento estimado de suco a 42 brix x 1.185	0,101021
Pequenas fábricas	Rendimento estimado de suco a 42 brix x 1.185	0,045919
Grandes fábricas	Rendimento estimado de suco a 42 brix x 1.185	0,034898
<i>Citrus Research Marketing Order</i>		
	Caixa de 4/5 de <i>bushel</i>	0,00375
	Caixa de 1 - 3/5 de <i>bushel</i>	0,0075
<i>Florida Department of Citrus</i>		
Taxa de publicidade		
	Caixa de 4/5 de <i>bushel</i>	0,135
	Caixa de 1 - 3/5 de <i>bushel</i>	0,165
<i>Florida Citrus Mutual</i>	Caixa de 4/5 de <i>bushel</i>	0,0075
	Caixa de 1 - 3/5 de <i>bushel</i>	0,015
<i>Florida Citrus Packers</i>	Caixa de 4/5 de <i>bushel</i>	0,0055

QUADRO 18. Taxas e contribuições sobre a laranja na indústria – safra 2001/2002

Fonte: Elaborado pelo autor com base em FDOC, 2001a.

3.5 Ambiente institucional

O sistema agroindustrial de cítricos da Flórida desenvolveu-se a partir dos primeiros plantios de frutas pelos colonizadores e exploradores e se transformou no decorrer do tempo. Durante a evolução do sistema, várias normas, regras e procedimentos foram criados e adaptados ao momento, porém, a base ou o conceito principal foi sendo sedimentado na cultura dos atores. A transformação radical do sistema agroindustrial citrícola, passando de produtor de

fruta fresca para um sistema produtor de suco, mudou o ambiente, porém, o conceito ou a base das normas, regras e procedimentos permaneceram e permitiram a criação de outras instituições específicas para coordenar o sistema e adequá-lo aos novos desafios ou oportunidades.

• Cursos e encontros técnicos

Na cultura difundida e cristalizada em toda a agroindústria de cítricos da Florida é normal a realização de cursos e seminários sobre assuntos pertinentes para toda a cadeia produtiva (Quadro 19). Esses cursos e encontros são patrocinados por organizações de ensino, associações de classe, associações de produtores e processadores, fornecedores de máquinas e equipamentos entre outros (MACK, 1998).

Encontro	Edição em 2007
<i>Annual Short Course for the Food Industry – The International Citrus & Beverage Conference</i> inicialmente conhecido como <i>Citrus Processing Short Cours</i> , promovido pela <i>University of Florida/IFAS, Food Science and Human Nutrition Department; University of Florida, Juice and beverage Center e Institute of Food Technologists, Florida Section & Citrus Products Division</i>	47 ^a
<i>Annual Citrus Processors and Subtropical Technology Conference Meeting</i> promovido pelo <i>Institute of Food and Agricultural Sciences</i> vinculado à <i>University of Florida (UF/IFAS)</i>	58 ^a
<i>Citrus Engineering Conference</i> promovido pelo <i>American Society of Mechanical Engineers Florida Section</i>	53 ^a

QUADRO 19. Cursos e encontros técnicos

Fonte: MACK, 1988, e atualizado pelo autor.

• Propaganda para divulgação dos cítricos

Os programas elaborados para a divulgação da importância dos sucos e frutas cítricas na melhoria da qualidade de vida da população, são um valor existente desde as primeiras organizações criadas na agroindústria de cítricos da Flórida, e estão cristalizados em todos os atores envolvidos. Esses programas de propaganda têm por objetivo a: ampliação da demanda de frutas e sucos, divulgação do conceito de alimento funcional e cristalização do hábito de consumo (Quadro 20) (MACK, 1998).

No mercado de frutas frescas norte-americano, as marcas e nomes comerciais criados para diferenciar os produtos são comuns. A *sealed-sweet* e a *Mor-juice* foram marcas trabalhadas em programas de propaganda e publicidade pela *Florida Citrus Exchange*. Esse programa foi tão bem sucedido na fixação da marca pelo consumidor que a *Florida Citrus Exchange*, em 1969, adotou o nome de *Seald Sweet Growers, Inc.* Hoje se denomina *Seald Sweet International*.

Os comerciantes tinham como estratégia para fixar a marca do produto o uso de etiquetas e rótulos atraentes. Isto é uma característica tão marcante da história do setor que os rótulos e etiquetas antigos são disputados como peças de colecionadores.

Programa	Foco
<i>Florida Citrus Showcase</i> (1932)	Divulgação dos cítricos da Flórida
FDOC e o <i>American Cancer Society</i> (1995)	Uso de suco e frutas na prevenção do câncer
FDOC <i>American Heart Association</i>	Uso de suco e fruta na prevenção de doenças cardíacas
<i>Florida Citrus Growers</i> e o <i>March of Dimes</i>	Uso de suco e frutas na prevenção de má formação de fetos
FDOC e <i>National Association of Pediatric Nurse Practitioners</i>	Frutas e sucos como alimento saudável
FDOC e <i>Produce for Better Health Foundation</i>	Frutas e sucos como alimento saudável
FDOC e <i>Years Ahead</i>	Frutas e sucos como alimento saudável
FDOC <i>Florida Orange Juice. Healty. Pure & Simple.</i>	Frutas e sucos como alimento funcional

QUADRO 20. Programas para divulgação de cítricos e seu foco

Fonte: elaborado pelo autor com base em Mack, 1998, e FDOC.

As participações em feiras e exposições fora do estado da Flórida foram ferramenta utilizada para consolidar a imagem dos produtos cítricos da Flórida. Em 1932 um estande, denominado de *diorama*, apresentava os pomares da Flórida com árvores plantadas em grandes vasos, com frutos e com flores perfumando o ambiente. Esse procedimento ocorreu por vários anos em várias exposições em diversos estados norte-americanos.

Por iniciativa de um pastor da igreja cristã de Winter Haven, a *Florida Citrus Showcase* tornou-se a feira anual da indústria cítrica da Flórida. A primeira edição foi promovida em 1932 e continua ocorrendo a cada ano. Vários locais foram utilizados para a realização do evento anual até a construção do *Orange Dome* destinado a sediar o festival. Para promover a Flórida, várias personalidades eram convidadas a estarem presentes no festival, evento que era divulgado por meio do rádio e da televisão.

Em novembro de 1995, o *American Cancer Society* anunciou a formação de um grupo de estudos em conjunto com a *Florida Department of Citrus*, para estudar a relação entre uma dieta sadia, incluindo o suco de laranja da Flórida e a redução do risco de câncer (*Florida orange juice, as part of a healthy diet, helps in the fight against cancer*). A *grapefruit* fresca da Flórida foi o primeiro produto fresco a receber o selo de aprovação da *American Heart Association*, devido aos benefícios em dieta adequada na prevenção de doenças do coração. (*Florida grapefruit and 100% Pure Florida grapefruit juice are certified as part of a heart-healthy diet*). O *March of Dimes* juntou forças com a *Florida Citrus Growers* nos estudos de prevenção de defeitos de nascença: *Adequate Folic acid and B vitamin in orange juice, may reduce the risk of certain birth defects*.

Diversas organizações envolveram-se e envolvem-se, individualmente ou em conjunto, para as ações de marketing e divulgação dos cítricos da Flórida. A *Florida Citrus Department* utilizava o *Grapefruit is Great Fruit* nos programas de marketing. A *Florida Citrus Mutual*, com o objetivo de alavancar o consumo, vendia colheiras especiais chamadas de *gimmick* para os consumidores de *grapefruit*. A dieta preconizada no *Mayo Grapefruit Diet* também provocou aumento no consumo.

Como parte dos objetivos do *Florida Department of Citrus* está o de aumentar o consumo de frutas e suco, com o uso da propaganda e da divulgação dos benefícios que o consumo traz. Para desenvolver essa atividade, utiliza de diversas ferramentas, entre elas a realização de estudos e trabalhos de organizações, como a *Produce for Better Health Foundation*, a *National Association of Pediatric Nurse Practitioners* e a *Years Ahead*. Outra ferramenta importante é a propaganda na mídia e nos pontos de venda, como supermercados.

O programa atual de marketing *Florida Orange Juice. Healty. Pure & Simple*. do *Florida Department of Citrus*, para o aumento do consumo, mostra o suco como alimento funcional indispensável para a saúde do coração, a prevenção de gripes e resfriados e como parte da dieta equilibrada de 2.000 calorias. Esse esforço buscar evidenciar que o suco natural não causa obesidade e é essencial para a formação e manutenção do organismo.

A divulgação de informações de forma direcionada e organizada sobre os benefícios do consumo de cítricos, que ocorre há décadas, promoveu a cristalização na população de que consumir frutas cítricas ou consumir o suco de laranja ou *grapefruit* é um hábito saudável e correto, construindo na coletividade imagem favorável sobre as frutas e sucos cítricos.

- **Leis na agroindústria**

A necessidade da existência de instituições ou regras formais, limitações informais e mecanismos responsáveis pela eficácia das normas está ligada ao relacionamento humano. São as estruturas cognitivas, normativas e reguladoras que suportam a estabilidade, ordenam a realidade e dão significado ao espaço, ao tempo e ao ambiente social; permitem aos atores individuais ou coletivos produzirem e reproduzirem sua subsistência material e organizarem seu espaço e tempo.

Para observar e analisar as instituições mais relevantes na agroindústria de cítricos da Flórida, em específico as leis criadas, é preciso voltar ao início do plantio e produção comercial de cítricos naquele estado americano. Com a diminuição da oferta de frutas maduras e de bom padrão nos meses de setembro, outubro e novembro, as frutas alcançavam preços elevados nos mercados consumidores. Devido à escassez do produto, vários atores em busca de ganhos extraordinários e imediatos colhiam, embalavam e enviavam ao mercado frutas não maduras e sem qualquer padrão, prejudicando a reputação e a aceitação do produto da Flórida devido à quebra de confiança no fornecedor pelo consumidor.

Segundo Mack (1998), o primeiro esforço por legislação para proteger a reputação dos frutos cítricos da Flórida ocorreu em 1911, quando, pressionado por produtores, o governo promulgou a *green fruit law* ou lei da fruta verde, que considerava fora da lei o embarque de frutas não maduras ao mercado.

Começava o desenvolvimento da regulamentação, por lei, do que pode ser considerada fruta madura ou não. Para a efetivação da aplicabilidade da lei, as organizações envolvidas pressionaram, negociaram e defenderam interesses individuais e coletivos para o estabelecimento de padrões e métodos que determinassem se a fruta estava madura ou não e qual o momento do início de sua colheita e comercialização.

A *Florida Citrus Law*, de 1925, foi a primeira lei efetiva com padrões definidos, que permitiu o controle do envio de frutas ao mercado. Com os aprimoramentos dos padrões e procedimentos estabelecidos surgiram os *chemical maturity Standards*, ou padrões químicos utilizados para considerar se a fruta está madura ou não. Assim, além da cor, a fruta necessita apresentar valor mínimo para a relação (ratio) entre ácidos e açúcares e a concentração de sólidos

solúveis (brix) para ser considerada madura. A evolução dessa regra, resultado da maturidade organizacional da cadeia de cítricos da Flórida, levou à criação do *Marketing Order* No. 905. A cada ano a *Citrus Administrative Committee*, administrada pelo *United States Department of Agriculture*, determina os padrões mínimos de comercialização das frutas cítricas para o mercado de fruta fresca da Flórida.

O início da colheita da fruta somente é realizado após autorização do governo e a colheita somente é autorizada quando a fruta atinge os padrões estabelecidos nos procedimentos do *Florida Citrus Code, 601 F.S.* e do *Marketing Order* No. 905. O modelo de pagamento da fruta destinada ao processamento estabelecido na Flórida está baseado no conteúdo de sólidos solúveis contidos na fruta, e não no seu peso.

Atualmente, as leis estaduais e federais regem a divulgação de informações para a tomada de decisão sobre a produção baseada na demanda; a preocupação com a colheita de frutos maduros; a preocupação com a padronização e a obediência às regras; e a preocupação com a integridade dos representantes comerciais e transportadores. A lei, também chamada de estatuto, é aprovada pelo legislativo do estado, cabendo às agências estaduais a elaboração de regras específicas que permitam o seu cumprimento.

Como resultados da interação dos diversos elos da cadeia produtiva, das diversas organizações de defesa de interesses e das diversas organizações do governo, foram criadas, aperfeiçoadas e legitimadas as instituições (regras claras e definidas), que permitiram a estabilização e a evolução do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida.

- ***Chapter 601, Florida Statutes, Florida Citrus Code***

A indústria é controlada pelo *Chapter 601, Florida Citrus Code* que, emitido pela primeira vez em 1949, foi alterado e, adaptado ao longo do tempo para atender às condições e necessidades da indústria de suco. Trata de diversos assuntos e estabelece critérios para o controle e a regulamentação do sistema agroindustrial (Quadro 21). A agência estadual, responsável por fazer cumprir esta lei, é a *Florida Department of Agriculture and Consumer Services*.

Item	Assunto
601.01	Título da lei
601.02	Propósito da lei
601.03	Definições dos termos utilizados na lei
601.04	Criação e poderes do <i>Florida Citrus Comission</i>
601.05	<i>Department of Citrus</i> como órgão corporativo
601.06	Compensação e despesas dos membros do <i>Florida Citrus Comission</i>
601.07	Localização dos escritórios executivos
601.08	Da validade jurídica dos documentos emitidos pela Comissão
601.09	Designação dos <i>Citrus Districts</i>
601.10	Dos poderes e diretos do <i>Department of Citrus</i>
601.11	Da criação e alteração de padrões pelo <i>Department of Citrus</i>
601.13	Administração da pesquisa em cítricos pelo <i>Department of Citrus</i>
601.15	Campanhas de propaganda, taxas, fundos de emergência, pesquisa em cítricos, métodos de condução, <i>marketing orders</i> especiais, <i>Citrus Stabilization Act of Florida</i> e taxas de equalização
601.16 a 601.18	Padrões para <i>grapefruit</i>
601.19 e 601.20	Padrões para laranja
601.21 e 601.22	Padrões para tangerinas
601.24	Métodos para teste e seleção
601.25	Determinação de sólidos solúveis e ácidos
601.27	Inspetores de cítricos do Departamento de Agricultura
601.28	Taxas de inspeção; taxas do <i>road guard</i>
601.29	Poderes do <i>Florida Department of Agriculture and Consumer Services</i>
601.31 a 601.33	Sobre o emprego, pagamento e interferências dos inspetores de cítricos
601.34	Sobre as obrigações dos oficiais para fazer cumprir as leis
601.35	Procedimentos nas disputas, como qualidade etc.
601.37	Atos em desacordo com as leis dos inspetores
601.38	Autoridade dos inspetores de cítricos
601.39	Inspetores especiais
601.40 a 601.42	Registro, operação sem registro e revogação do registro dos <i>packinghouses</i> e processadores
601.43 a 601.44	Frutas imaturas e não conforme, amostragem e destruição
601.45	Classificação das frutas frescas
601.46	Condições precedentes para a venda de frutas; falsificações; penalidades
601.47	Condições precedentes para o processamento de frutas; definições de produtos
601.48	Classificação dos produtos processados
601.49	Condições precedentes para a venda de produtos processados
601.50	Iseções de taxas na venda e embarque de certos produtos e para caridade
601.51 e 601.52	Certificados exigidos para embarque de frutas e produtos cítricos
601.53 e 601.54	Proibição de processamento e destruição de frutos não inteiros
601.55 a 601.73	Dos negociantes de frutas, licenças, exame e aprovação das licenças, taxas, registros, garantias, atos em desacordo com as leis, fraudes, penalidades, obrigações e responsabilidades, atos disciplinatórios, violações, investigações, documentação sobre embarques e movimento de frutas, inspeção destes registros, penalidades por falta de registros, transportes em rodovias
601.74	Regras, taxas, licenças e análises de insumos de produção
601.75 a 601.80	Métodos, padrões e proibições para coloração das frutas
601.85 a 601.88	Padrões de embalagem de fruta fresca
601.89 a 601.91	Proibições e usos da fruta afetada pela geada
601.92 a 601.97	Proibições do uso de frutas com arsênico
601.98	Embarque, venda, oferta e reexportação de frutas e produtos cítricos importados

Item	Assunto
601.98	Embarque, venda, oferta e reexportação de frutas e produtos cítricos importados
601.99	Considerado em desacordo com a lei embalagem ou caixas sem marca; certificados de inspeção; pagamentos de salários e despesas do <i>Department of Citrus</i> ; relatórios anuais; regras e regulamentos sobre sucos congelados; padrões e rótulos de suco embalado; venda e transporte de fruta direto pelo produtor; penalidades; autoridade para modificação de padrões; adição de adoçantes e ingredientes nutritivos no suco; uso de símbolos; recolhimento de multas e taxas; interesse público do controle da maturação

QUADRO 21. Itens do Chapter 601, Florida Citrus Code

Fonte: elaborado pelo autor com base no Florida Senate, 2005.

Nessa lei o Estado cumpre claramente o papel que a sociedade espera no exercício do poder que lhe é atribuído: age para estabilizar, promover o bem estar geral e coíbe a prática de ações inescrupulosas e oportunistas, pois considera esta ação de interesse econômico de um vasto público que depende direta e indiretamente da maior agroindústria do estado. Ao promover o bem-estar geral da indústria de cítricos, também promove o bem-estar social, político e econômico do estado.

Na lei o Estado defende claramente o interesse de todos os atores envolvidos na agroindústria; age na proteção, mantendo, fortalecendo a qualidade e a reputação dos produtos fornecidos ao consumidor final, no mercado doméstico e internacional, com padrões e inspeções governamentais eficientes que garantem a qualidade e as condições de todos os produtos do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida.

Nesta lei o Estado institui uma taxa coletiva sobre todos os produtores de cítricos, para a manutenção da estrutura necessária das diversas organizações envolvidas nos programas de pesquisa e divulgação que afetam diretamente a agroindústria. Todos os fundos coletados por meio dessa lei são considerados contratos sociais firmados entre o Estado e os citricultores de todo o estado. Os fundos são retidos pelo Estado e somente podem ser usados nos propósitos previstos nesta lei.

Nesta lei o Estado institui uma taxa coletiva sobre todos os produtores de cítricos, para a manutenção da estrutura necessária das diversas organizações envolvidas, nos programas de pesquisa e divulgação que afetam diretamente a agroindústria; todos os fundos coletados, por meio desta lei, são considerados contratos sociais firmados entre o Estado e os citricultores de todo o estado; os fundos são retidos pelo Estado e somente podem ser usados nos propósitos previstos nesta lei.

- ***Chapter 20 Florida Administrative Code***

Conhecida como *The State of Florida Department of Citrus Official Rules Affecting the Florida Citrus Industry*, compreende as regras específicas elaboradas para o cumprimento das leis estabelecidas no *Chapter 601, Florida Citrus Code*.

- ***Chapter 602, Florida Statutes, Citrus Canker Disease***

Estabelece o esquema de compensação de perdas dos viveiristas e produtores, pela destruição de plantas, no controle e erradicação do cancro cítrico. Atualmente o programa de erradicação é conduzido sob as regras do *Chapter 581* e administrado pelo *Citrus Canker Eradication Program (CCEP)*.

- ***Chapter 581, Florida Statutes, Plant Industry***

O *Chapter 581, Florida Statutes, Plant Industry*, Quadro 22, trata de diversos assuntos e estabelece critérios para controle e regulamentação de: viveiros de plantas; movimentação de mudas, plantas, sementes e produtos correlacionados; uso e comercialização de mudas, plantas, sementes e produtos considerados exógenos; uso e comercialização de mudas, plantas, sementes e produtos correlacionados de outros territórios, estados ou países; controle, registro e fiscalização dos viveiros de mudas; necessidade de quarentena; erradicação de plantas infectadas ou infestadas por doenças consideradas críticas; erradicação do cancro cítrico; fumigação ou tratamento de plantas e produtos; e preservação da flora nativa. O *Florida Department of Agriculture and Consumer Services*, por meio do *Division of Plant Industry*, é o responsável pelo controle e por fazer cumprir as normas e regulamentos estabelecidos.

Item	Assunto
581.011	Definições dos termos utilizados na lei
581.021	Poderes, funções, jurisdição, privilégio e responsabilidades
581.031	Funções e poderes do <i>Department of Agriculture and Consumer Services</i>
581.035	Autoridade reguladora sobre os viveiros
581.041	Poderes e funções da direção do <i>Division of Plant Industry</i>
581.071	Principal responsável sobre as ações dos empregados
581.083	Regulamenta introdução ou liberação de plantas exógenas, daninhas, sementes, plantas modificadas geneticamente, parasitas, predadores e insetos; taxas
581.091	Proibição, responsabilidades, permissões, seguros, comunicação ao Estado sobre plantas e produtos proibidos
581.101	Quarentena, declarações, confisco de contrabando, remoção dos marcadores ou certificados
581.111	Emergências
581.121	Estoques dos viveiros, condutas proibidas
581.122	Roubo, entrada em propriedades sem autorização, estoques dos viveiros
581.131	Certificação de registro
581.141	Certificação de registro ou inspeção; revogação, suspensão e multas
581.142	Requisitos necessários para a venda dos estoques viáveis dos viveiros
581.145	Viveiros de plantas aquáticas, requisitos especiais e registro
581.151	Controle da propagação do declínio
581.161	Fumigação ou tratamento de produtos e plantas
581.181	Notificação e destruição de plantas infectadas
581.182	Plantas ou produtos cítricos oriundos de outros estados, território ou países
581.183	Novas variedades de cítricos
581.184 e 1845	Adoção de regras, erradicação do cancro cítrico, compensação e acordos de destruição voluntária
581.185 e 581.187	Preservação da flora nativa da Flórida
581.186	Organização, reuniões, poderes de funções do <i>Endangered Plant Advisory Council</i>
581.191	Apropriações
581.199	Informações comerciais confidenciais
581.201	Ordem de proibição, injunção, imposição
581.211	Penalidades legais em caso de violação da lei
581.212	Uso do dinheiro arrecadado

QUADRO 22. Itens do Chapter 581, Plant Industry

Fonte: elaborado pelo autor com base no Florida Senate, 2005.

• **Chapter 570.073, Florida Statutes, Office of Agricultural Law Enforcement**

Em 1935, com o propósito de assegurar que as frutas cítricas obedecessem aos padrões estabelecidos pelo *Florida Citrus Commission* ou pelo *United States Department of Agriculture*, foi criada a inspeção obrigatória dos embarques de produtos agrícolas, dando poderes aos inspetores de parar e fiscalizar as cargas de frutas cítricas. O processo de inspeção realizado nas rodovias ficou conhecido como *Road Guards*. A evolução da instituição levou à

formação do *Office of Agricultural Law Enforcement* (AgLaw), uma organização subordinada ao *Florida Department of Agriculture and Consumer Services*, dedicada à proteção da agricultura na Flórida, por meio de ações profissionais para fazer cumprir a lei. E as inspeções das cargas de produtos da agricultura, horticultura, aquicultura e de origem animal, realizadas pelo *Bureau of Uniformed Services*, é parte das normas reguladoras e do programa para se fazer cumprir a lei.

As investigações das violações, criminais e ou civis, que envolvam práticas contra os consumidores, crimes de roubo ou correlatos contra a agroindústria, segurança alimentar, investigações sobre incêndios em reservas florestais e proteção das reservas naturais, são realizadas pelo *Bureau of Investigative Services*.

Com essa agência, o Estado, no poder que lhe é atribuído, cria uma organização executiva com poder de polícia para coibir a prática de ações inescrupulosas e oportunistas relativas ao não-cumprimento dos padrões governamentais, criados para garantir a qualidade e as condições de todos os produtos do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida.

- ***USDA - United States Standards***

O *Agricultural Marketing Act*, de 1946, desenvolveu os padrões para diferenciar os níveis de qualidade a serem obedecidos pelos produtores, fornecedores, compradores e consumidores. São padrões de elevado grau de importância utilizados para: facilitar a ordenação do mercado; fornecer uma base confiável para compradores e vendedores; estabelecer programas de controle de qualidade ao longo da cadeia; determinar os valores nas operações financeiras da cadeia; e parâmetros para as inspeções federais previstas.

O *United States Standards* e a *Florida Citrus Code* definem os padrões para: o tamanho das frutas: as tolerâncias existentes, a amostra para determinação do tamanho, o padrão da embalagem, a maturação, coloração, aparência, textura, boa formação da fruta, similaridade de variedades, lesões, danos, diâmetros e classificação de defeitos para laranjas, *grapefruit*, limões verdadeiros, limas ácidas, tangerinas e tangelos produzidos na Flórida. Também definem as descrições dos produtos e os termos empregados nas descrições dos produtos.

- **Divulgação de informações**

O hábito sedimentado nos atores do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida, de promover a divulgação de dados, resultados e tecnologia produziu a dispersão e transmissão do conhecimento, provocando a diminuição da assimetria da informação e fazendo da informação um poderoso mecanismo de controle. A redução da assimetria de informações entre os atores coletivos ou individuais envolvidos na cadeia produtiva é considerada como um dos principais responsáveis pela estabilidade, melhor distribuição dos lucros e de uso dos recursos com mais equidade na rede de decisões que sempre existe.

Em meados de outubro de cada ano, o *U.S. Department of Agriculture* informa a estimativa sobre a safra que se inicia. Nessa estimativa há informações sobre: o volume de fruta por variedade, o rendimento esperado expresso em quantidade de suco e o rendimento de sólidos solúveis contidos na fruta. A estimativa é atualizada no decorrer da safra, fornecendo informações sobre o volume processado por variedade, o rendimento obtido por variedade, o volume remanescente por variedade, e o rendimento esperado da fruta remanescente nos pomares. Quando a safra se encerra, o último boletim emitido permite verificar o grau de precisão entre os valores estimados e os reais ocorridos.

A divulgação dos resultados da estimativa de safra e dos testes de maturação é realizada, em conjunto, pela: *Florida Agricultural Statistics Service, Division of Marketing and Development, Agricultural Marketing Service and National Agricultural Statistics Service* do *U.S. Department of Agriculture* e *Institute of Food and Agricultural Services*.

A *Florida Department of Agriculture and Consumer Services* é a organização responsável por: determinar a forma da coleta da amostra representativa de cada lote de fruta que chega nas unidades de processamento; processar a amostra; realizar os testes de maturação da fruta; e informar à indústria, ao produtor de laranja e às organizações de controle as características da fruta recebida e o rendimento esperado.

Anualmente a *Cooperative Extension Service* libera informações sobre as estimativas realizadas que detalham os custos de produção dos cítricos na Flórida: em cada região produtora do estado, em cada uma das operações de produção, em função da idade do pomar e em função de a fruta ser destinada ao processamento ou ao consumo *in natura*.

3.6 Segmentos e atores relevantes na rede política citricola atual da Flórida

• Produtores

O número de citricultores existentes na agroindústria de cítricos da Flórida continua elevado. Entre os produtores rurais é variável o grau de instrução, é variável a idade dos produtores, são variáveis os interesses individuais, existe proximidade na cultura e nos hábitos, é forte o poder de representação e existe poder de aglutinação das organizações de defesa de interesses.

A redução do número de pomares cítricos da Flórida ocorreu por diversos motivos, entre eles: a pressão provocada pela expansão urbana; a ocorrência de furações; a introdução de doenças cítricas muito graves; o aumento dos custos de produção devido à necessidade de novos tratamentos culturais; a competição pela mão de obra; e o aumento do risco do negócio. Os pomares da Flórida variam quanto: à quantidade de árvores plantadas por hectare, à idade dos pomares e à produtividade obtida por hectare plantado.

Os diversos tipos de produtores negociam suas safras com poucos, bem organizados e poderosos processadores, devido à existência de diversas organizações bem organizadas e poderosas que agem na defesa de interesses dos produtores e das leis que regulamentam a agroindústria da Flórida. A variação de preço pago pela fruta ao produtor é pequena. Diferentes tipos de acordos e contratos são firmados entre produtores e processadores, assim alguns produtores vendem suas frutas ao preço do dia, enquanto outros firmam contratos de médio e longo prazo para o fornecimento de suas safras. Na Flórida, a colheita e o transporte da fruta até o processador são feitos por empresas independentes pagas pelo produtor ou pelo intermediário da negociação da fruta.

As informações e a troca de conhecimento sobre as práticas e procedimentos agrícolas fluem com facilidade e rapidez entre os atores do elo produtivo. A mesma facilidade e rapidez também são observadas com outros elos da cadeia produtiva e os atores do elo de ensino, pesquisa e extensão, e as organizações do governo. A facilidade e rapidez com que a informação e conhecimento são dispersos entre os atores imprimem características de cooperação, de

disposição para mudanças e reputação a alguns atores individuais ou coletivos. A abundância de informações sobre o sistema agroindustrial de cítricos da Flórida mantém atualizado o conhecimento dos produtores sobre aspectos de outros elos da cadeia.

A existência de leis claras para reger a agroindústria de citros da Flórida e a presença de mecanismos para fazê-las cumprir diminuem o oportunismo de alguns atores. A existência de vasta gama de informação confiável sobre os outros elos da cadeia sobre os custos e as demandas amplia a ação dos citricultores, levando-os a agir de forma consciente sobre os riscos inerentes ao negócio.

• Processadores

O número de processadores em operação na Flórida tem apresentado redução nas últimas décadas. Atualmente sete processadores respondem pelo processamento da maior parte da safra do estado, conforme Quadro 23.

Processador	% do processamento	% acumulada do processamento	FCOJ	NFC
Tropicana	19,0	19,0	+	+
Cutrale	16,1	35,1	+	+
Dreyfus	11,6	46,7	+	-
Southern Gardens	10,3	57,0	+	+
Citrosuco NA	9,8	66,8	+	+
FNG	9,7	76,5	+	+
Peace River	5,6	82,1	+	+

QUADRO 23. Processadores da Flórida, sua participação no processamento total e tipo de suco produzido na safra 2003/2004

FCOJ = frozen concentrated orange juice

NFC = not from concentrated

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da FMC FoodTech e dados de campo.

As processadoras que atuam na Flórida possuem conhecimento acumulado e informações sobre toda a cadeia produtiva desde a produção da fruta, a colheita, o transporte, o processamento, o armazenamento, transporte e a comercialização do suco seja FCOJ ou NFC. Esse conhecimento e informações geram para os processadores recursos de poder, porém, não lhes atribui domínio sobre o sistema agroindustrial de cítricos.

Dentro da cadeia agroindustrial de cítricos da Flórida, os grandes processadores adquiriram a confiança do setor. Apesar de alguns momentos difíceis, como a entrada de

organizações brasileiras e francesas, as processadoras gozam de boa reputação perante os outros elos do sistema.

Os padrões de qualidade para o suco concentrado ou para o suco fresco estão definidos por organismos oficiais da Flórida e adotado pelo organismo federal (*United States Department of Agriculture*). O suco produzido em cada processador é amostrado e analisado pelo organismo oficial para confirmar que a qualidade está de acordo com o padrão vigente.

Entre as principais processadoras há empresas pertencentes a grandes grupos como: a Tropicana (Pepsico), a Southern Gardens (U.S. Sugar) e a Dreyfus (LD commodities); outras são de origem brasileira, como a Cutrale e a Citrosuco; e uma cooperativa (FNG - Citrus Word). Em 2007, a Cargill se retirou do processamento de frutas com a paralisação de suas unidades, permanecendo no setor como *blend house*, e, em junho de 2008, a U.S. Sugar anunciou a venda de todo seu patrimônio (agrícola, industrial e de transporte) para o *South Florida Water Management District* uma organização do governo da Flórida.

• Colhedores e transportadores

As organizações envolvidas na colheita e transporte da fruta são inúmeras, heterogêneas, de ação regional e de interesse regional. As leis e normas específicas do governo da Flórida controlam a ação dos colhedores e transportadores de frutas. A colheita e o transporte da fruta são controlados pelo produtor ou pelo intermediário, dependendo do tipo de negociação de compra e venda ocorrida entre as partes.

A organização de defesa de interesses das empresas ligadas à colheita e transporte da laranja age localmente e defende os diferentes interesses regionais. Observa-se na agroindústria de cítricos da Flórida representatividade e liderança de ator individual ou coletivo, ligado ao setor de colheita e transporte de laranja.

- **Viveiristas**

As organizações envolvidas na produção de mudas não são muitas, são heterogêneas em tamanho, independentes, agem em todos os distritos ligados à citricultura e buscam atender o interesse geral. São controlados pelas leis atuais vigentes para a agroindústria de cítricos da Flórida.

O fluxo de informações e o do conhecimento fluem com facilidade entre as organizações envolvidas na produção de mudas, como, também, com as organizações de ensino, pesquisa e extensão da Flórida. Perante a constante atualização do elo e a postura de seus atores, os demais atores da cadeia produtiva dos cítricos atribuem boa reputação e confiança aos atores envolvidos na produção de mudas.

- **Organização de defesa de interesses dos produtores**

São várias as organizações de representação de interesses dos produtores, são heterogêneas quanto ao tamanho, atuam regionalmente e defendem diferentes interesses regionais. O relacionamento entre produtores e as associações de representação de interesses é intenso, e existe a aglutinação dos produtores em torno de uma única organização de defesa de interesses, fato este que atribui característica de liderança e legitimidade a essas organizações. O relacionamento entre as diferentes organizações de representação de interesses também é intenso. Entre as organizações de defesa de interesses dos produtores se destaca a *Florida Citrus Mutual*.

As atividades formais e de bastidores do *Florida Citrus Commission* foram importantes na criação do *Florida Citrus Mutual Association*, em 1949. É uma associação cooperativa de marketing dos produtores de cítricos na qual, por contrato de adesão, podem se afiliar transportadores, compradores e processadores. A sua missão é efetivamente servir todos citricultores da Flórida, representando-os nas questões que afetam seus negócios.

Entre vários outros projetos em que se envolveu, a *Mutual*, em 1962, solicitou a Ray A. Goldberg e Theodore Levitt, da *Havard University Graduate School of Business*

Administration, estudo sobre a atratibilidade de se estabelecer um mercado futuro de suco de laranja concentrado congelado. O estudo mostrou que o mercado de futuros poderia beneficiar os produtores de cítricos por, entre outros aspectos: promover um lucro adicional aos produtores, por redução do risco de variação de preços; os processadores estarem mais confortáveis com garantias contra a flutuação de preços do suco; e melhoria do ambiente entre os especuladores, públicos ou privados, do mercado de suco concentrado.

• **Organizações de defesa de interesses dos processadores, engarrafadoras, distribuidores e blend bouse**

A *Juice Products Association* e a *Florida Citrus Processors Association* representam os interesses dos processadores e exercem papel importante na agroindústria de cítricos da Flórida, defendendo interesses comuns da citricultura flordiana, em diversas organizações do governo; agindo também com organizações internacionais. Como organização de representação de interesses dos processadores, possui conhecimento e informações sobre todos os elos da cadeia produtiva de cítricos flordiana. Conquistou a liderança e reputação de outros elos da cadeia citrícola pela forma de agir.

A *Juice Products Association* possui empresas como membros regulares e como membros associados. São membros os: processadores; engarrafadores; produtores de sucos de frutas e vegetais; produtores de bebidas com suco e bases para bebidas; fornecedores de embalagens, etiquetas, rótulos e tampas para sucos e bebidas com sucos; fornecedores de equipamentos e ingredientes; fornecedores de equipamentos para laboratórios; e entidades legais envolvidas com contratos futuros e ou de opção em nome dos processadores membros da associação.

- **Organização de defesa de interesses dos viveiristas**

Os viveiristas são representados pelo *Florida Citrus Nurserymen's Association*, fundado em 1958 com o propósito de promover os interesses da agricultura da Flórida, especialmente os relativos ao setor de produção de mudas, com os objetivos de: encorajar e facilitar a produção; distribuição eficiente e economicamente viável das mudas cítricas e seus derivados; servir como uma agência na defesa dos associados; requisitar serviços públicos oferecidos pelas organizações públicas; representar os produtores de mudas no legislativo em assuntos e questões de interesse público; e estabelecer um código de conduta ética nos negócios para os produtores de mudas.

Perante a constante atualização do elo e a postura de seus atores e de sua organização de defesa de interesses, os demais atores da cadeia produtiva dos cítricos atribuem boa reputação e confiança aos atores envolvidos na produção de mudas. A organização de defesa dos interesses do elo possui legitimidade e liderança perante seus representados, que lhe atribui recursos de poder.

- **Canais de distribuição**

O principal destino para o suco FCOJ ou NFC produzido pela agroindústria de cítricos da Flórida é o mercado interno, sendo distribuído pelos supermercados (*grocery stores*) e em lojas de conveniência (*all-outlet stores*), conforme Quadro 24. O papel das cadeias de supermercados na distribuição de suco é fundamental. Entre essas cadeias, como a Northeast, Publix, Kroger, Food Lion e Wal Mart, o Wal Mart se destaca por representar aproximadamente 30% do volume total do suco de laranja vendido em supermercados.

Os grandes compradores de suco, como a Minute Maid, a Tropicana, e o Wal Mart entre outros, conhecem e possuem informações sobre o consumo, as tendências do mercado, as estimativas de produção de suco e pressionam os processadores da Flórida no preço do suco ofertado.

Período (outubro a setembro)	Supermercados	Outros tipos de venda
2004-2005	2.935,8	3.512,8
2005-2006	2.854,4	3.494,9
2006-2007	2.970,2	3.712,0

QUADRO 24. Vendas de suco de laranja (em milhões de dólares)

Fonte: elaborada pelo autor com base no Citrus Reference Book, may 2007.

Os canais de distribuição não possuem organizações de defesa de interesses na agroindustrial de cítricos da Flórida. São organizações que adquiriram respeito, boa reputação e confiança das organizações envolvidas nas transações de venda dos sucos.

• **Organizações de ensino, de pesquisa e de extensão**

Grande é o número de organizações de ensino, pesquisa e extensão atuantes no sistema agroindustrial de cítricos da Flórida, as quais são heterogêneas quanto ao tamanho e o campo de atuação. O foco de atuação dessas organizações está relacionado à produção de frutas cítricas, aos estudos econômicos e aos processos industriais. As organizações de ensino são geradoras de conhecimento e divulgadoras de informações inerentes às áreas em que atuam. Essas organizações adquiriram o respeito, a confiança e possuem boa reputação perante os demais atores do sistema agroindustrial.

A Universidade da Flórida se destaca: no ensino, com a atuação do *Institute of Food & Agricultural Sciences*; na extensão, com o *Florida Citrus Extension* e o *Florida Cooperative Extension*; e na pesquisa, com os *Researchs & Education Centers*. No *Florida Southern College* se destaca o *Citrus Institute of Florida*, que se dedica à formação de profissionais com graduação em *Citrus Business*.

- **Organizações do governo**

É grande o número das organizações do governo federal e estadual que estão envolvidas na agroindústria de cítricos da Flórida; estas organizações são heterogêneas no tamanho e no campo de atuação. Estas organizações são divulgadoras de informações nas áreas em que atuam; conquistaram a confiança e boa reputação junto aos demais atores do sistema. A interação entre as organizações públicas e privadas são observadas em várias ocasiões como no *Florida Citrus Commission* e no *Citrus Administrative Committee*.

A organização responsável por toda a agroindústria da Flórida é a *Florida Department of Agriculture and Consumer Services* que controla (a) a *Division of Marketing and Development* responsável pela venda e promoção dos produtos agroindustriais, (b) o *Division of Plant Industry* responsável pelo controle e erradicação de plantas, insetos, pestes e pela movimentação de plantas e mudas, (c) o *The Office of Agricultural Law Enforcement* é o organismo responsável por fazer cumprir a lei, (d) o *Florida Agricultural Statistics Service* responsável pela na coleta de dados e na distribuição da informação aos atores do sistema (informações necessárias a tomada de decisões pelos atores envolvidos).

- ***New York Board of Trade's***

A *Citrus Associates*, afiliada a *New York Cotton Exchange* é uma organização não lucrativa formada para criar condições de operação em mercados futuros, com o propósito de (a) fornecer as instalações e os instrumentos para facilitar as negociações e regular as negociações e publicar os preços de cada contrato negociado. Ela está regulada pelas normas da agência do governo federal a *Commodity Future Trading Commission*. Os contratos futuros de FCOJ negociados na *Citrus Associate* têm sido o instrumento do gerenciamento de risco e da redução da flutuação de preços do mercado, utilizado pelos produtores, processadores e especuladores de mercado.

3.7 Ligações relevantes e recursos de poder

As relações verticais, ou relações entre agentes de vários elos da cadeia produtiva, normalmente estão representadas por transações comerciais de bens e serviços e por troca de informações entre diversos agentes. Essas relações permitem o aumento da capacidade competitiva e a adaptação organizacional necessária para a manutenção do sistema produtivo.

As relações horizontais, ou relações entre agentes do mesmo elo da cadeia produtiva, normalmente estão representadas por transações pouco comerciais e pelo relacionamento entre os atores de um mesmo elo e suas organizações de representação de interesses. Essas relações buscam fornecer aos atores os recursos políticos, organizacionais, jurídicos e de representação junto às organizações públicas e privadas. As interações e a dependência dos atores, de diversos elos, e sua organização de representação de interesses, bem como a interação entre diferentes organizações de representações, atores e o Estado, fornecem contribuições sobre os mecanismos de coordenação existentes na cadeia produtiva.

O desenho das ligações relevantes do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida (Figura 4) foi baseado em pesquisa de campo, em contatos com alguns atores, em estudos e nas publicações a respeito do sistema. As indicações ou classificações das ligações fornecem visão sobre as dinâmicas da coordenação que se estabelecem entre os atores do sistema. As ligações entre os atores estão baseadas na interdependência de recursos de poder (Quadro 25), na intensidade das relações existentes indicadas como intensas, muito intensas ou pouco intensas (Quadro 26) e no tipo de fluxo existente.

Algumas das ligações fracas não foram incluídas neste trabalho, como, por exemplo, entre produtores de frutas e as cadeias de supermercados na venda de suco, pois os produtores não vendem suco aos supermercados.

- **Produtores – colhedores**

A relação principal entre produtores e colhedores está restrita à contratação temporária para a execução da colheita e carregamento das frutas. É considerada pouco intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. As relações ou transações entre essas partes são recorrentes e ocorrem a cada safra. O principal fluxo de recursos nesta relação é o financeiro. A competição por mão-de-obra na região produtora de cítricos e a sazonalidade da necessidade deste trabalhador rural, são pontos preocupantes para o setor.

- **Produtores – transportadores**

A relação principal entre produtores e transportadores está restrita à contratação temporária para a execução da movimentação das frutas colhidas até os processadores, sendo considerada como pouco intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação ou transação entre as partes é recorrente e ocorre a cada safra. O principal fluxo nesta relação é o financeiro.

- **Produtores – viveiristas**

A ligação principal entre produtores e viveiristas está restrita à compra e venda de mudas para a manutenção, renovação ou ampliação dos pomares. É vista como intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. As relações ou transações entre as partes é recorrente e muitas vezes contínuas. Os principais fluxos nesta relação são o financeiro e o da informação/conhecimento.

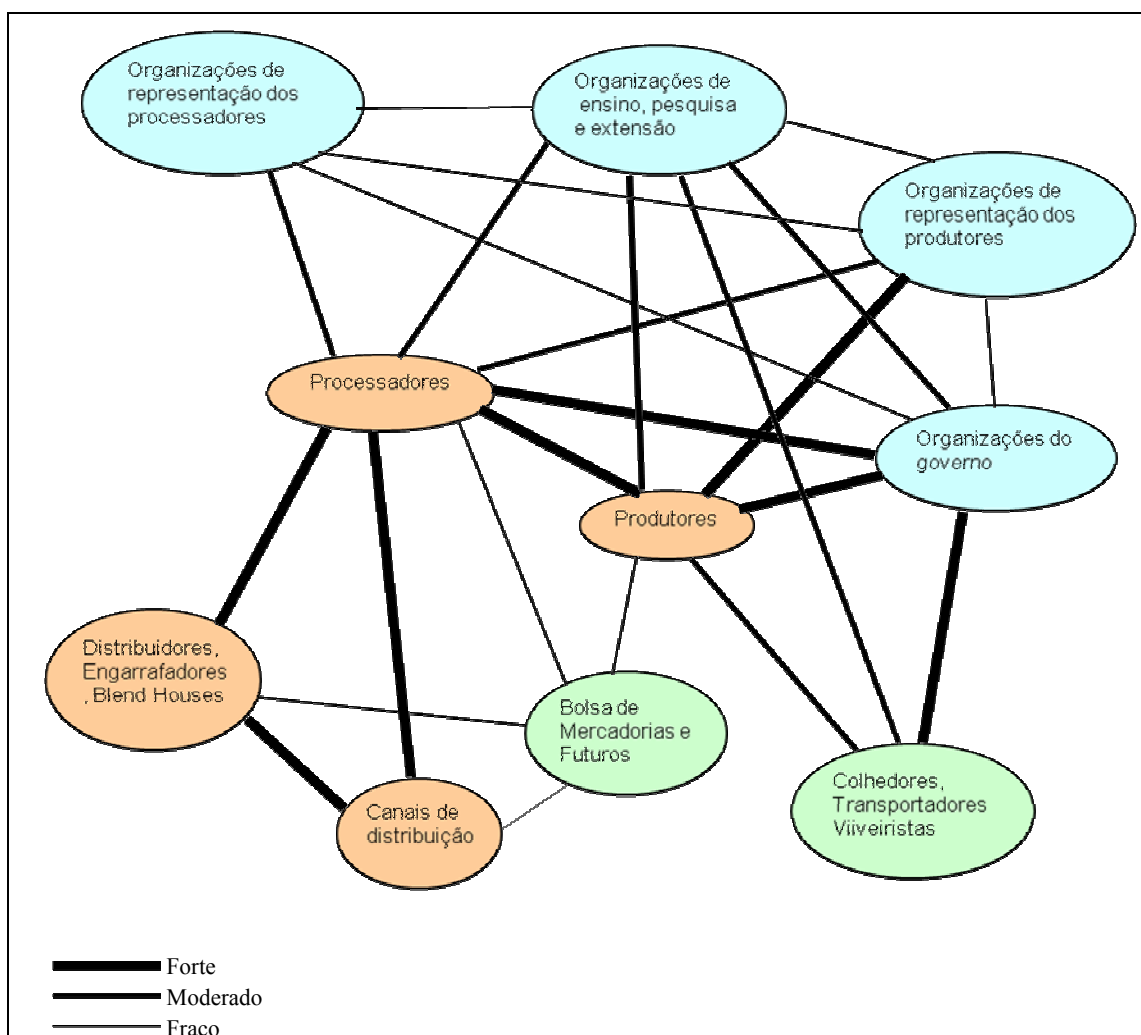


FIGURA 4. Rede de poder no sistema agroindustrial de cítricos da Flórida

Fonte: elaborada com dados de pesquisa do autor.

• Produtores – processadores

O principal vínculo entre produtores e processadores está restrito à relação comercial de compra e venda de frutas. É considerado muito intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. As transações entre essas partes são recorrentes e muitas vezes contínuas. O principal fluxo nesta relação é o financeiro.

Ligações relevantes	Recursos de poder					
	Constitucional	Político	Financeiro	Tecnológico	Organizacional	Jurídico
Produtores/colhedores			X			
Produtores/transportadores			X			
Produtores/viveiristas			X	X		
Produtores/processadores			X			
Produtores / associações de representação produtores	X	X	X	X	X	X
Produtores/ organizações de ensino, pesquisa e extensão			X	X	X	
Produtores/ organizações do governo	X			X	X	
Associações de representação produtores/ processadores			X	X	X	
Viveiristas/ organizações do governo	X			X	X	
Viveirista/ organizações de ensino, pesquisa e extensão			X	X	X	
Processadores/ organizações do governo	X			X	X	
Processadores/ organização de ensino, pesquisa e extensão			X	X	X	
Processadores/ distribuidores, engarrafadoras e <i>blend house</i>			X	X	X	
Processadores/ canais de distribuição			X	X	X	
Canais de distribuição/ distribuidores, engarrafadoras e <i>blend house</i>			X	X	X	
Associação de representação dos processadores/ processadores	X	X	X	X	X	X

QUADRO 25. Recursos de poder utilizados nas relações da rede citrícola da Flórida

Fonte: elaborado pelo autor.

Ligações relevantes	Intensidade	Frequência
Produtores / colhedores	+	Recorrente
Produtores / transportadores	+	Recorrente
Produtores / viveiristas	++	Recorrente e continua
Produtores / processadores	+++	Recorrente e continua
Produtores / organização de defesa de interesses dos produtores	+++	Recorrente e continua
Produtores / organizações de ensino, pesquisa e extensão	++	Recorrente e continua
Produtores / organizações do governo	+++	Recorrente e continua
Organização de defesa de interesses dos produtores / processadores	++	Recorrente e continua
Viveiristas / organizações do governo	+++	Recorrente e continua
Viveiristas / organizações de ensino, pesquisa e extensão	++	Recorrente e continua
Processadores / organizações do governo	+++	Recorrente e continua
Processadores / organização de ensino, pesquisa e extensão	++	Recorrente e continua
Processadores / distribuidores, engarrafadoras e <i>blend house</i>	+++	Recorrente e continua
Processadores / canais de distribuição	+++	Recorrente e continua
Canais de distribuição / distribuidores, engarrafadoras e <i>blend house</i>	+++	Recorrente e continua
Organização de defesa de interesses dos processadores, <i>blend house</i> , engarrafadores e distribuidores / processadores	++	Recorrente e continua

Pouco intensa +

Intensa ++

Muito intensa +++

QUADRO 26. Ligações relevantes, graus de intensidade e frequência

Fonte: elaborado pelo autor.

• Produtores – organizações de defesa de interesses dos produtores

A relação entre produtores e suas associações de representação é apontada como intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. As relações ou transações entre essas partes são recorrentes e contínuas. Os principais recursos envolvidos nessa relação são financeiros, políticos, jurídicos e da informação. Algumas das diversas associações de representação de interesses, como a *Florida Citrus Mutual*, atuam na elaboração e divulgação de informações indicando o preço aceitável na negociação com os processadores, no *lobby* com as organizações do governo, na defesa dos interesses dos produtores, na defesa dos interesses da região em que atuam e nas relações com a mídia.

Essa relação é a base da rede de decisões da cadeia citrícola da Flórida, porque trabalha no desenvolvimento e manutenção de um *grassroots network* dedicado a incrementar o

envolvimento político pela organização de grupos que compartilham da mesma visão, constituído de citricultores e fornecedores que trabalham pelo sucesso, e a viabilidade em longo prazo da indústria cítrica da Flórida.

- **Produtores – organizações de ensino, pesquisa e extensão**

O vínculo entre produtores e as organizações de ensino, pesquisa e extensão é citado como intenso devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação dessas partes é recorrente e continuada, sendo principal fluxo a informação. As organizações de ensino, pesquisa e extensão desempenham papel fundamental na divulgação de tecnologia, no treinamento e desenvolvimento dos produtores rurais, na elaboração e divulgação de informações que auxiliam na administração dos riscos e nas tomadas de decisão.

- **Produtores – organizações do governo**

A ligação entre produtores e as organizações do governo é considerada muito intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. As relações entre essas partes são recorrentes e contínuas. O principal fluxo nesta relação é o da informação. As organizações do governo desempenham papel fundamental na regulamentação, normatização e no controle do setor; também na divulgação de informações que auxiliam na administração dos riscos e nas tomadas de decisão.

- **Organização de defesa de interesses dos produtores – processadores**

A relação entre as associações de representação dos produtores, como a *Florida Citrus Mutual* e os processadores é indicada como intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação ou transação entre as partes é recorrente e continuada, tendo como principal fluxo a informação.

- **Viveiristas – organizações do governo**

A ligação entre os viveiristas e as organizações do governo é considerada muito intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação entre as partes é recorrente e continuada. O principal fluxo nesta relação é da informação. As organizações do governo desempenham papel fundamental na regulamentação, na normatização e no controle do setor, também na divulgação de informações que auxiliam na administração dos riscos e nas tomadas de decisão.

- **Viveiristas – organizações de ensino, pesquisa e extensão**

O vínculo entre viveiristas e as organizações de ensino, pesquisa e extensão é considerado intenso devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação entre partes é recorrente e continuada, sendo seu principal fluxo a informação. As organizações de ensino, pesquisa e extensão desempenham papel fundamental na divulgação de tecnologia, no treinamento e desenvolvimento dos produtores rurais, na elaboração e divulgação de informações que auxiliam na administração dos riscos e nas tomadas de decisão.

- **Processadores – organizações do governo**

Entre processadores e as organizações do governo a ligação é apontada como muito intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação entre as partes é recorrente e continuada, sendo o principal fluxo nesta relação o da informação. As organizações do governo desempenham papel fundamental na regulamentação, na normatização e no controle do setor, bem como na divulgação de informações que auxiliam na administração dos riscos e nas tomadas de decisão.

- **Processadores – organização de ensino, pesquisa e extensão**

Os processadores e as organizações de ensino, pesquisa e extensão mantêm relações citada como intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação entre as partes é recorrente e continuada, tendo como principal fluxo nesta relação a informação. As organizações de ensino, pesquisa e extensão desempenham papel fundamental na divulgação de tecnologia, no treinamento e desenvolvimento do setor e na elaboração e divulgação de informações que auxiliam na administração dos riscos e nas tomadas de decisão.

- **Processadores – canais de distribuição**

A ligação entre os processadores e os canais de distribuição é considerada muito intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação entre as partes é recorrente e continuada. Os principais fluxos nesta relação são o financeiro e da informação. Os canais de distribuição desempenham papel fundamental na comercialização do suco, na consolidação do tipo de suco a ser produzido e no preço do suco.

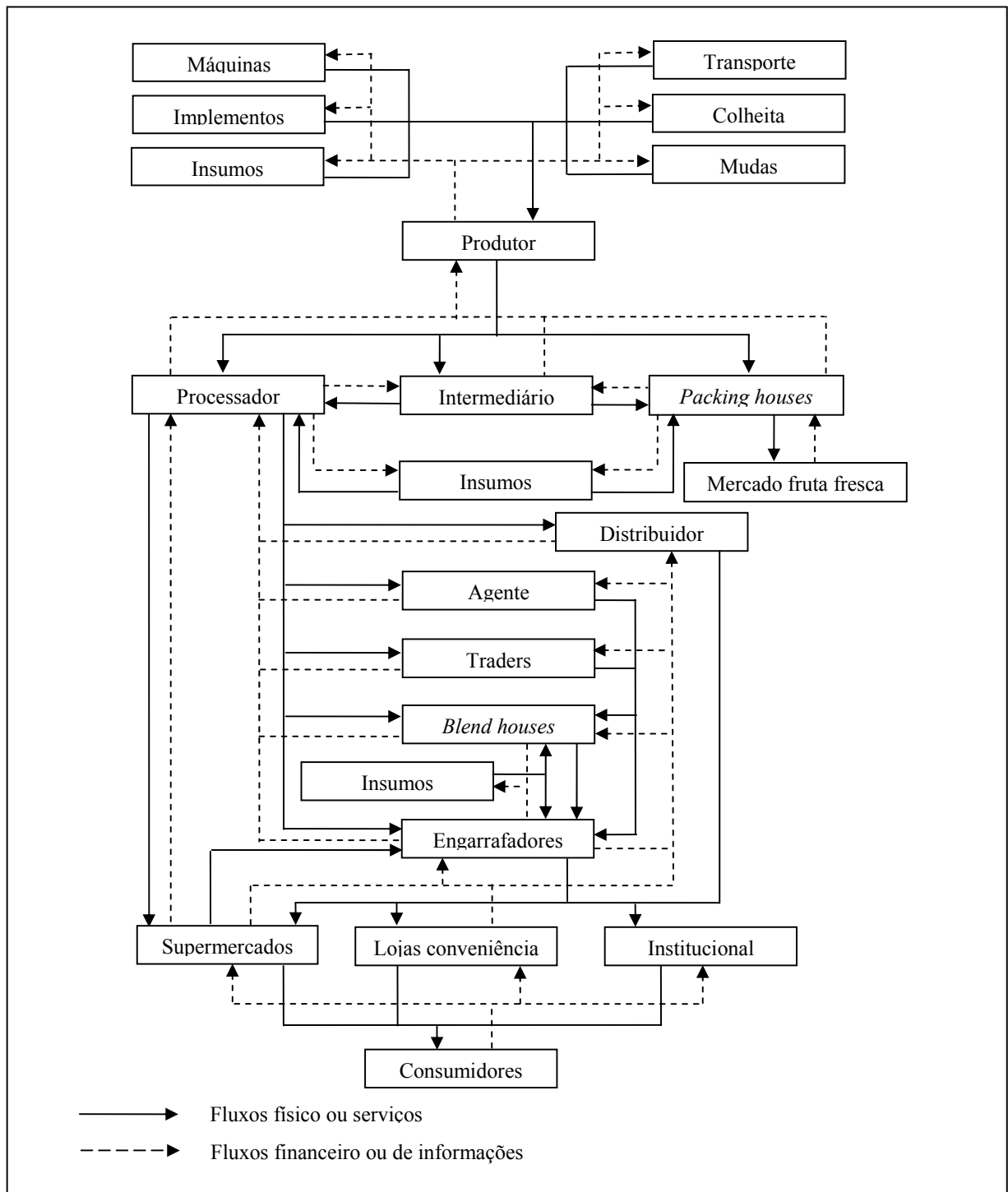


FIGURA 5. Diagrama esquemático dos fluxos físicos, de serviços, financeiros e de informações do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida

Fonte: elaborada pelo autor.

- **Processadores – traders, distribuidores, engarrafadoras e blend house**

Devido à interdependência dos recursos envolvidos a ligação entre os processadores e os distribuidores, engarrafadores e *blend house* é considerada muito intensa. A relação entre as partes é recorrente e continuada. Os principais fluxos nesta relação são o financeiro e da informação. Os distribuidores, engarrafadores e *blend house*, como a Tropicana e a Minute Maid, desempenham papel fundamental na comercialização do suco, na consolidação do tipo de suco a ser produzido e na fixação do preço do suco. Alguns processadores integrados à jusante possuem suas próprias engarrafadoras, como a Citrus World e Duda.

- **Canais de distribuição - distribuidores, engarrafadores e *blend house***

O vínculo entre os canais de distribuição e os distribuidores, engarrafadores e *blend house* é indicado muito intenso devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação entre parte é recorrente e continuada, sendo os principais fluxos nesta relação o financeiro e da informação. Os canais de distribuição desempenham papel fundamental na comercialização do suco, na consolidação do tipo de suco a ser produzido e no do preço do suco. Algumas engarrafadoras, mesmo marcas consolidadas e líderes de mercado, estão subordinadas às condições impostas pelas cadeias de distribuição, como o Carrefour e o Wal Mart.

- **Organização de defesa de interesses dos processadores, *blend houses*, engarrafadores e distribuidores – processadores**

A ligação entre os processadores e a associação de representação é considerada intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. As relações entre essas partes são recorrentes e contínuas. Os principais fluxos de recursos envolvidos nesta relação são políticos,

jurídicos e da informação. As associações de representação de interesses *Juice Products Association* e a *Florida Citrus Processors Association* desempenham papel fundamental na elaboração e divulgação de informações sobre práticas, tecnologia, comércio, propostas regulatórias e ações que afetam os produtos e a imagem dos associados; na promoção e patrocínio de pesquisas em organizações do governo; na criação, oficialização e na atualização de normas e padrões para produção de sucos e bebidas; na eliminação das barreiras no comércio internacional para os produtos de seus membros; nos assuntos referentes à identificação do país de origem, tarifas de importação e quotas de restrição para vários tipos de produtos (sucos e derivados) e no *lobby* e defesa dos associados nas organizações reguladoras federais, estaduais e locais, tanto nos assuntos internos dos USA quanto nos externos.

3.8 Formas de coordenação na rede citrícola da Flórida

O foco dos itens anteriores deste capítulo foi breve descrição da evolução do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida, de sua transformação, de seus atores, de seu formato e das principais formas de relacionamento existentes entre os atores.

Os direcionadores de coordenação, mencionados no capítulo Contribuições Teóricas, são aplicados neste sub capítulo, para alguns atores, com o objetivo de entender um pouco mais os relacionamentos e as ligações entre os atores apresentadas no capítulo anterior; entender um pouco mais a dinâmica atual do funcionamento da cadeia desde a forma com que se estabelece a representação de interesses, sua defesa perante outros e forma que ocorrem as transações econômicas.

Para analisar as diferentes formas de coordenação estabelecidas na cadeia citrícola, foram utilizados vários aportes teóricos, diminuindo assim o estreitamento analítico decorrente do uso de um único aporte. O uso de direcionadores busca captar as relações verticais e horizontais existentes e construir referencial das interações existentes nesse setor.

Para analisar os mecanismos de coordenação existentes na cadeia citrícola da Flórida é relevante observar alguns aspectos relacionados à Organização Industrial, entre eles: a especificidade dos ativos, ou ativos dedicados, afeta tanto os produtores quanto os processadores,

podendo ocorrer ações de oportunismo por ambas as partes, dependendo da condição do ambiente quanto à demanda e oferta de produtos; a incerteza existente no mercado está relacionada ao peso da influência do clima na produção de fruta, na demanda do produto final e na importação de suco e derivados oriundos de outros centros produtivos dos Estados Unidos ou não; e a enorme divulgação de informações sobre todas as etapas da cadeia produtiva reduz a assimetria de informações entre os atores dos diversos elos da cadeia.

3.8.1. Direcionadores relacionados aos atores

- **Número e tamanho dos atores**

Analisar a concentração existente em cada segmento da cadeia produtiva, ou seja, o número e o tamanho dos atores, influenciará: a forma de coordenação de cada um dos elos da cadeia produtiva; a forma de relacionamento com os demais elos; e a forma de relacionamento com a sua organização de representação de interesses.

A análise, como exemplo, mostra que a concentração no segmento dos produtores de frutas é baixa, pois é composto por grande número de atores heterogêneos com propriedades que variam em tamanho, idade dos pomares e produtividades expressas em caixas de laranja por pé plantado. A força do setor produtor de frutas é forte e pode ser explicado pela força e coalizão das organizações de defesa de interesses dos produtores rurais. As relações entre produtores e suas organizações são formalizados e com contribuições voluntárias para a manutenção e o aprimoramento dessas organizações.

Também observa-se, pela análise, que a concentração no segmento dos processadores de frutas é alta, pois é composto por poucas empresas heterogêneas quanto à capacidade de processamento e o tipo de produto produzido. A força do setor de processamento é reduzida e pode ser explicada pela força que o segmento produtor de fruta, engarrafadoras e supermercados possui. Constantemente as processadoras são pressionadas pelos produtores para a

elevação dos preços a serem pagos pela fruta, como também são pressionados pelas engarrafadoras e supermercados para reduzirem o preço do produto final.

Ainda os produtores possuem ativos específicos, expressos nas árvores plantadas e nas máquinas e insumos necessários para a produção de cítricos destinados à produção de suco ou para o mercado de fruta fresca. Caso ocorra a ação oportunista, os produtores poderão se tornar reféns dos processadores. Na hipótese de o produtor decidir mudar a cultura da fazenda, terá que realizar investimentos para a erradicação do pomar existente e a adequação necessária à nova cultura.

A análise, como outro exemplo, evidência que os processadores possuem ativos específicos expressos nos equipamentos e instalações necessárias para a produção e armazenamento de suco, concentrado ou não. Caso ocorra a ação oportunista, os processadores poderão se tornar reféns dos produtores, engarrafadores e distribuidores. Na hipótese de o processador decidir mudar as instalações e equipamentos para a produção de outros produtos, terá que realizar investimentos para a adequação necessária das unidades de processamento com a substituição e compra de novos equipamentos e sistemas.

• **Informação/conhecimento**

A análise do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida constata a profusão e a qualidade das informações disponíveis em diversos tipos de mídia, divulgadas antes, durante e após o término de cada safra. Constata também que as informações fornecidas por diversas organizações e distribuídas para todos os atores provocam a diminuição da assimetria informacional e reduzem as incertezas do setor. As informações são ferramentas amplamente utilizadas nas relações e nos mecanismos de controle entre os diversos elos da agroindústria. A característica marcante da divulgação de informações e conhecimentos é um hábito sedimentado nos atores e teve início com as primeiras organizações de defesa de interesses criadas no sistema. A presença do Estado na divulgação das informações imputa confiabilidade ao setor, pois a organização que divulga a informação é responsável pela confiabilidade dos dados emitidos.

Pela averiguação das informações disponíveis no sistema agroindustrial evidencia-se que elas são: atualizadas continuamente no decorrer da safra, comparadas com as estimativas iniciais e com os valores obtidos na safra anterior, e que esta ação atribui credibilidade aos mecanismos geradores das informações e indica o grau de precisão normalmente alcançado nestas estimativas.

O estudo das informações sobre a produção agrícola cobre vários aspectos importantes para a coordenação do setor, entre elas: a estimativa do custo de produção por variedade e por região produtora, a estimativa da quantidade de fruta produzida, distribuída por variedade e região produtora; a estimativa do rendimento de suco esperado; a qualidade da fruta produzida; o destino final de cada tipo de fruta por região produtora; e as curvas de tendências relacionadas à produção agrícola em cada região.

A análise das informações sobre o processamento cobre vários aspectos importantes para a coordenação do setor, entre elas: a quantidade de fruta processada no período; o rendimento obtido na fruta processada; a qualidade do produto produzido; o tipo de produto produzido; a quantidade de produto enviado ao mercado; e a quantidade de produto em estoque.

O estudo das informações sobre o consumo de produtos abrange vários aspectos importantes para a coordenação do setor, entre elas: são geradas nos supermercados e em outros canais de distribuição; informam a quantidade de suco vendido no período; o tipo de suco vendido; e o preço do produto vendido.

O fluxo das informações nas relações verticais (entre os elos da cadeia produtiva) permite o aumento da capacidade competitiva e a adaptação organizacional necessária para a manutenção do sistema produtivo, enquanto o fluxo das informações nas relações horizontais (em cada elo da cadeia) fornece recursos políticos, organizacionais, jurídicos e de defesa de interesses necessários aos mecanismos de coordenação existentes na cadeia produtiva.

Assim, como exemplo resultante da análise, as informações que são divulgadas e atualizadas no sistema agroindustrial da Flórida sobre a produção agrícola, o processamento e o consumo, fornecem ferramentas utilizadas: na formação do preço da fruta, na formação do preço dos diversos tipos de sucos vendidos no mercado norte-americano, nas alterações e correções das políticas de marketing e nos programas com o objetivo de aumentar a demanda do produto. Informações como: volume e preço do suco importado produzido no Brasil, barreiras

alfandegárias existentes, preços relativos dos produtos substitutos, e a mudança da preferência do consumidor também afetam as decisões dos atores da cadeia produtiva.

Também, observa-se pela análise que as informações que são divulgadas e atualizadas no sistema agroindustrial da Flórida sobre os estoques de suco em poder dos processadores, engarrafadores e distribuidores fornecem ferramentas utilizadas: para manter o equilíbrio de preços durante a safra e entressafra; para promoções especiais de venda; no poder de barganha entre engarrafadores e distribuidores com os processadores; sobre o volume de suco a ser utilizado na entre safra; sobre o volume de suco a ser misturado com o suco produzido no início da próxima safra; e para suprir eventual oscilação na oferta ocasionada por algum acidente climático. Em casos recentes de acidentes climáticos ou quebra de produção, a alternativa da importação foi amplamente utilizada na Flórida.

Ainda, como outro exemplo resultante da análise estão as informações que são divulgadas e atualizadas pela *The New York Board of Trade* no sistema agroindustrial da Flórida sobre os contratos ou opções de compra e venda e o preço futuro do suco que geram ferramentas utilizadas no gerenciamento dos riscos associados a flutuações do preço do suco.

• Liderança

A análise das informações e relações entre os atores do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida mostra que a principal liderança está no setor produtor de frutas, liderança esta que é obtida pela ação das organizações de defesa de interesses dos produtores. Entre várias ações encontra-se a sugestão do preço de venda aceitável para cada variedade de fruta; a qual está calcada na análise e na geração de valores obtidos por meio das informações de produção, consumo e dos custos de fabricação divulgados.

O estudo também revela que entre as diversas organizações se destaca a *Florida Citrus Mutual*, com sua política de intenso relacionamento com outras organizações denominada *grassroots network*. Devido a esse relacionamento e ao reconhecimento de sua liderança pelos diversos atores, pressiona o Estado na defesa dos interesses de seus associados.

Outra liderança do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida evidenciada pela análise está no setor de engarrafadoras e distribuidoras. As engarrafadoras e distribuidoras como a Tropicana (Pepsico), a FNG (Citrus Word) e a Minute Maid (Coca-Cola), com suas marcas dominam, o mercado de suco NFC e reconstituído pronto para beber. O valor da marca desses atores lhe atribui poder com os processadores, os supermercados e demais canais de distribuição, permitindo certo controle na fixação do preço na gôndola de distribuição. Também determinam a tendência do tipo de suco a ser consumo no mercado.

A análise também retrata que outra liderança do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida está nos supermercados, destacando-se a rede Wall Mart, que responde por cerca de 30% do volume total de suco comercializado por este tipo de canal de distribuição. Essa capacidade de venda atribui poder para fixar preços perante os processadores e engarrafadores, influenciando toda a cadeia produtiva.

• Reputação

Conforme os conceitos discutidos nas Contribuições Teóricas, a forma de proceder dos atores (coletivos ou individuais) leva à conquista da reputação de respeitáveis e confiáveis, A conquista da reputação de atores confiáveis permite que as transações comerciais e não comerciais ocorram de forma ordenada entre os elos da cadeia produtiva.

A análise do sistema agroindustrial de cítricos mostra que a existência de regras e normas formais e informais, como as leis que regem a cadeia produtiva e a existência dos mecanismos para fazê-las cumprir, criou nos atores um comportamento esperado e aceito pelos demais e pela sociedade, levando alguns a conquistar a reputação de atores confiáveis. Para atuar no setor, é necessário cadastrar-se nos órgãos governamentais e cumprir as exigências previstas em lei. O recadastramento é obrigatório e anual.

- **Legitimidade**

Conforme os conceitos discutidos nas Contribuições Teóricas, para que as relações de poder sejam efetivas, os atores da cadeia produtiva devem considerá-las legítimas. E, quando os atores atribuem legitimidade, as relações com as organizações de representações de interesses influenciarão: na manutenção da organização, no aumento de associados, no reconhecimento da organização pelas organizações governamentais, e na forma como será reconhecida pelos demais atores e suas organizações de representação.

A análise do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida observa que as diversas organizações de representação de interesses, a maioria de associação e contribuição voluntária: conquistaram a legitimidade perante seus associados, respondem pela defesa dos interesses de seus associados e atuam em conjunto na defesa do interesse do sistema agroindustrial.

O estudo revela, como exemplo, que as organizações de representação de interesses dos produtores apresentam legitimidade diante de seus associados, a qual contribui para que tenham bom desempenho nas organizações governamentais e em outras organizações que atuam no setor. Entre as organizações de representação de interesses dos produtores se destaca a legitimidade atribuída à *Florida Citrus Mutual* fundada em 1949.

Outro exemplo resultante da análise evidencia que a organização de representação de interesses dos processadores, engarrafadores e distribuidores, a *Florida Citrus Processors Association*, fundada em 1931, e *Juice Products Association* também apresentam legitimidade diante de seus associados, a qual contribui para que tenham bom desempenho nas organizações governamentais e em outras organizações que atuam no setor.

- **Outros recursos de poder**

Conforme os conceitos discutidos nas Contribuições Teóricas, o fato de os atores (individuais ou coletivos) adquirirem legitimidade e reputação perante os outros influenciará em como: (a) serão reconhecidos pelas organizações governamentais, (b) serão reconhecidos pelos

demais atores e suas organizações de representação, (c) responderão pela defesa dos interesses de seus associados e (c) atuarão em conjunto na defesa do interesse comum.

A análise do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida mostra que a legitimidade atribuída e a reputação conquistada pelas organizações de representações de interesses dos produtores e dos processadores, aliada à existência do *Florida Citrus Commission / Florida Department of Citrus*, que é dirigido por representantes eleitos pelos atores do setor, confere recursos de poder políticos, jurídicos, constitucionais, tecnológicos e organizacionais a estas organizações e seus representados.

A análise, como exemplo, evidencia que as ações dessas organizações perante os governos estadual e federal geraram normas e procedimentos relacionados à produção, controle, qualidade e embalagem de produtos e políticas protecionistas com a criação de barreiras comerciais, entre outras.

Estas organizações, conforme a análise, agem perante o congresso e senado para criar atos que favoreçam o setor, vetar atos que o prejudiquem ou impedir que venham a ser criados atos que prejudiquem o setor.

Também atuam nas organizações de ensino, pesquisa e extensão influenciando no direcionamento das pesquisas, dos estudos e no desenvolvimento e na disseminação de tecnologias relativas à produção de frutas, no processamento e distribuição dos produtos cítricos.

A análise, como outro exemplo, retrata que as organizações de representação possuem poder para revisar anualmente, se necessário, a *Florida Citrus Code* e as taxas de contribuições obrigatórias que incidem sobre todo o sistema agroindustrial.

• **Confiança**

Conforme os conceitos discutidos nas Contribuições Teóricas, a confiança dos atores do setor em outros atores ou nas organizações envolvidas está baseada na existência de leis, regras e procedimentos adotados e nos mecanismos que as fazem ser cumpridas. As regras claras e bem definidas aliadas à freqüência do relacionamento e ao comportamento esperado dos

atores (coletivos ou individuais) contribuem para a atribuição da característica de confiabilidade aos atores.

A análise do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida mostra a existência: de regras, normas formais e informais; dos mecanismos para fazê-las cumprir; bem como a existência de comportamento esperado e aceito pelos demais e pela sociedade. Essa forma de proceder levou os atores (coletivos ou individuais) a conquistar a reputação de respeitáveis e confiáveis.

A análise, como exemplo, mostra que a conquista da reputação de atores (individuais ou coletivos) confiável permite que as transações comerciais e não comerciais ocorram de forma ordenada entre os elos da cadeia produtiva e auxilia na divulgação e disseminação das informações e do conhecimento em todos os elos do sistema produtivo.

• **Características culturais**

Conforme os conceitos discutidos nas Contribuições Teóricas, as características culturais dos atores influenciam a forma que as organizações são moldadas, a forma do relacionamento entre atores e a forma da coordenação estabelecida na cadeia produtiva. Todas as características, como hábitos, culturas, valores, ética e comportamento que estão cristalizados no indivíduo, mais o papel que a sociedade espera de cada um, são transportados para dentro do sistema e irão o moldar e serem moldados pelo sistema.

A análise do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida mostra que as características da cultura americana influenciaram e influenciam os relacionamentos entre os atores do mesmo elo ou de elos distintos da cadeia produtiva. A formação, transformação, consolidação, organizações de interesses dos atores da cadeia produtiva foram articuladas por atores que apresentavam o traço cultural de cooperação, do desenvolvimento regional, da geração e da permanência da riqueza na região em se encontravam, tendo o mesmo ocorrido com a criação, transformação e consolidação das leis, regras e procedimentos adotados e os mecanismos que as fazem ser cumpridas.

A análise, também, mostra que a criação, manutenção e o direcionamento das organizações de ensino, pesquisa e extensão são outro importante traço da cultura americana, pois do conhecimento, da aplicação desse conhecimento e do domínio da forma de aplicar esse conhecimento foram criadas, desenvolvidas, adaptadas e mantidas diversas cadeias produtivas, entre elas a de cítricos.

3.8.2 Direcionadores relacionados às relações dos atores em rede

- **Centralidade**

Conforme os conceitos discutidos nas Contribuições Teóricas, é possível inferir a capacidade que um ator tem para coordenar os demais atores da cadeia produtiva pelo número de conexões que passa por ele.

No caso do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida, a análise evidencia que as várias organizações possuem um número de conexões maior do que outros atores envolvidos nas relações que ocorrem no sistema.

A análise, como exemplo, mostra que por serem organizações de representação de interesses regionais, a *Peace River Valley Citrus Growers*, a *Association Indian River Citrus League* e a *Peace River Valley Citrus Growers Association* apresentam quantidade menor de relações quando comparado ao total de relações do *Florida Citrus Mutual*, pois esta atua em área mais abrangente, inclusive atuando com organizações regionais. A proximidade dessas organizações com seus associados é evidente, bem como sua intermediação nas relações com outros elos da cadeia, com as organizações do governo e com as organizações de ensino, pesquisa e extensão.

Já a organização de representação de interesses dos processadores, a *Florida Citrus Processors Association*, aparenta deter índice de centralidade menor, pois as processadoras não são dependentes da organização para operarem. Há considerável proximidade da organização

com seus associados e sua intermediação com outros elos está mais voltada às relações com as organizações do governo e com as organizações de ensino e pesquisa.

A análise, também revela que as organizações de ensino, pesquisa e extensão possuem número de conexões importantes, pois estão diretamente relacionadas com a divulgação de informações e de conhecimentos a todos os atores da cadeia produtiva. E as organizações do governo possuem número de conexões relevantes, pois estão diretamente relacionadas com a manutenção das leis, normas e padrões, e dos mecanismos de fazê-las cumprir, com a divulgação de informações e de conhecimentos a todos os atores da cadeia produtiva.

• **Frequência**

Conforme os conceitos discutidos nas Contribuições Teóricas, a frequência com que os relacionamentos ocorrem entre os atores influencia nas formas de coordenação que haverá entre estes atores, bem como nas características cognitivas que poderão reger estas relações. Assim, relações continuadas podem levar à conquista da confiança entre os atores e à criação e manutenção de regras formais ou informais para controle do sistema produtivo.

A análise do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida mostra que vários atores, individuais ou coletivos, possuem diferentes frequências nos relacionamentos que ocorrem com outros atores do sistema.

Revela também que é alta a frequência do relacionamento entre produtores e processadores, o qual ocorre de forma recorrente e contínua nas operações de compra e venda durante as safras, pois os processadores buscam conquistar novos fornecedores ofertando melhores condições e preços para a fruta. Devido à incidência de furacões, surgimento de novas doenças e a diminuição da oferta de fruta, atualmente os processadores voltados à produção de suco fresco pasteurizado pagam mais pela fruta que os voltados à produção de suco concentrado, favorecendo a relação com os produtores que possuem fruta de boa qualidade.

Ocorre também alta frequência de relacionamento entre processadores, engarrafadores e canais de distribuição, relacionamento este que se dá de forma recorrente e continuada. Muitas dessas relações comerciais estão atreladas a contratos de longo prazo e com

aportes de investimentos em ativos específicos pelos processadores, criando dependência no relacionamento.

Alta é, ainda, a frequência do relacionamento entre produtores e suas organizações de interesses, relacionamento que ocorre de forma recorrente e continuada. Os recursos de poder representados por esses relacionamentos indicam a razão dessa frequência. Já a frequência de relacionamento entre processadores e sua organização de interesse é menor, pois os processadores dependem menos dessa organização.

A análise, como outro exemplo, mostra que é média a frequência do relacionamento entre produtores e as organizações de ensino, pesquisa e extensão, relacionamento este que ocorre de forma continuada e está focado na dependência dos produtores devido à transferência de conhecimento e informação.

• **Velocidade**

De acordo com os conceitos discutidos nas Contribuições Teóricas, a velocidade com que as informações fluem entre os atores do mesmo elo ou de diferentes elos impacta na velocidade da adequação da cadeia produtiva.

A análise do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida mostra a importância da velocidade no fluxo de informações na cadeia produtiva. A eficiência e a velocidade desse fluxo na migração da produção de FCOJ para a produção de NFC como produto principal da cadeia de produção são mostradas pela análise. Apesar dos investimentos em ativos específicos necessários e na adequação de tecnologias de outras áreas, o setor cítrico da Flórida reagiu e respondeu à ameaça constituída pela importação de suco concentrado de outras regiões produtoras, criando demanda por um produto diferenciado e com maior grau de dificuldade, para ser substituído por suco originado de outras regiões.

- **Cooperação**

Considerando os conceitos discutidos nas Contribuições Teóricas, tem-se que a cooperação entre os diversos atores do mesmo elo ou de elos distintos de uma cadeia produtiva impacta no fluxo de informações e na velocidade da adequação da cadeia produtiva.

A análise do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida evidencia que a cooperação entre os elos da cadeia produtiva ocorre em grau moderado. Que as diversas barreiras comerciais impostas contra produtores e produtos cítricos do Brasil são exemplo do resultado da cooperação entre os atores do sistema. Retrata ainda que existe nos atores a consciência de cooperar para a defesa do sistema por seus integrantes, e que a ação de lobistas, mantidos pelas organizações de interesses tanto dos produtores quanto dos processadores e engarrafadores, é atuante e reconhecida como essencial no contexto local.

3.9 Considerações finais do capítulo

O sistema agroindustrial de cítricos da Flórida é o segundo maior sistema produtor de suco de laranja do planeta, menor apenas que o instalado em São Paulo. A origem desse sistema, como de outros instalados no planeta, está relacionada com o hábito de consumir cítricos durante as grandes navegações feitas pelos espanhóis e portugueses.

Vários pontos da história do setor são importantes para o entendimento da organização, dos mecanismos de controle e da distribuição dos recursos de poder. A produção de cítricos evoluiu dos pomares das missões espanholas e dos pomares espalhados pelo estado para os primeiros pomares plantados, com o objetivo de produzir frutas para vendê-las em outros estados norte-americanos ou exportá-las para a Europa. Desde o início da citricultura comercial, a fruta era destinada principalmente ao mercado interno norte-americano, localizado nos estados do norte. No início, a cadeia produtiva era controlada pelos transportadores e comerciantes de fruta que impunham o momento da colheita e fixavam os preços a serem pagos para os produtores.

A primeira organização de defesa de interesses, surgida em 1880 (baseada em conceitos aplicados na Califórnia), estava voltada a expandir a venda de fruta e equilibrar as forças entre produtores, transportadores e comerciantes. Essa organização introduziu vários conceitos no sistema, como padrões de qualidade da fruta, embalagens e procedimentos de controles e divulgação de informações. Esses conceitos foram sendo modificados e adaptados, enquanto eram transferidos de uma organização para outra. Com a evolução do sistema de cítricos, a necessidade de uso desses conceitos foi se cristalizando nos atores individuais e coletivos do sistema. A disputa entre produtores, transportadores e comerciantes forçou a intervenção do Estado, que resultou na criação de organizações específicas para estabilizar o setor, as quais são dirigidas por atores do sistema.

O Estado, pressionado pelos produtores e suas organizações de defesa de interesses, promulgou em 1911 a primeira lei para proteger o setor. A evolução e o aprimoramento dessa lei resultaram em vários outros mecanismos complexos que atualmente regem e controlam o sistema agroindustrial de cítricos da Flórida. O Estado incentivou a instalação de organizações de ensino, pesquisa e extensão, responsáveis pelo desenvolvimento de tecnologias que melhoraram a competitividade e produção dos cítricos. O modelo americano de produção de suco foi utilizado como padrão por vários outros sistemas agroindustriais de cítricos instalados no planeta. Desse modo, o Estado sempre esteve presente na defesa do sistema agroindustrial de cítricos.

A análise do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida revela vários pontos importantes para o entendimento da organização, dos mecanismos de controle e da distribuição dos recursos de poder. Independente da heterogeneidade dos produtores e do baixo grau de concentração, o setor é forte na coordenação do sistema. A força do setor provém da ação das organizações de defesa de interesses, das leis existentes, da forma de pagamento da fruta pela quantidade de sólidos solúveis que possuem.

Mesmo com a heterogeneidade dos processadores, o alto grau de concentração e a organização das empresas, o setor não é forte na coordenação do sistema. Perde força perante os produtores, engarrafadores, distribuidores e pelos canais de distribuição. Alguns processadores integram as funções de engarrafadores e distribuidores. Também, independente da heterogeneidade dos engarrafadores, distribuidores e do alto grau de concentração, o setor é forte

na coordenação do sistema. Apesar de forte, é pressionado pelas grandes cadeias de supermercados.

A capacidade de divulgação de informações confiáveis entre os diversos elos da cadeia produtiva é característica importantíssima da agroindústria de cítricos da Flórida. É um mecanismo eficiente na coordenação vertical, reduzindo a assimetria informacional, e age na capacidade de adaptação da cadeia, em função das mudanças provocadas pelos ambientes institucional e organizacional. As divulgações das informações também agem nas formações dos preços da fruta e do suco, provocando a distribuição do ganho econômico entre todos os atores envolvidos no sistema agroindustrial.

A liderança do sistema agroindustrial está presente nas organizações de defesa de interesses, nas engarrafadoras e nos supermercados. Como destaque, está na organização de defesa de interesses dos produtores.

Os atores desse sistema conquistaram a reputação de confiáveis com base nos comportamentos adotados que são esperados e aceitos pelos demais atores e pela sociedade. O comportamento esperado está relacionado à existência de regras, normas e procedimentos formais e informais existentes no sistema agroindustrial. Ao atribuem legitimidade às suas organizações de defesa de interesses melhoram o desempenho destas organizações, junto às organizações do governo, nos assuntos pertinentes ao sistema agroindustrial.

Como exemplo da conquista de recursos de poder está a *Florida Citrus Commission / Florida Department of Citrus* que é controlada por representantes do setor e possui poderes para alterar as leis e padrões existentes e em vigor.

No sistema agroindustrial da Flórida, a característica cultural dos atores é fator chave na organização e coordenação do sistema. A característica cultural voltada para o desenvolvimento local promoveu a melhoria das organizações e instituições focadas na citricultura e influenciou nos programas de divulgação dos benefícios do consumo de cítricos e na divulgação das informações e conhecimento.

As organizações de defesa de interesses apresentam maior centralidade nas relações, fato este que se deve à importância destes atores coletivos no sistema agroindustrial. Já a frequência dos relacionamentos no sistema agroindustrial é variável e depende da relação entre os atores dos diferentes elos - apesar de alguns atores apresentarem relacionamentos com maior frequência, não apresentam forte influência na coordenação do sistema.

A velocidade da adaptação do sistema agroindustrial está relacionada com o fluxo e a velocidade da circulação de informações por todos os elos da cadeia, enquanto a característica cultural dos atores explica a cooperação que existe entre os elos. As normas, os padrões e a defesa dos interesses mútuos mostram a cooperação na defesa de interesses comuns.

Atualmente a agroindústria da Flórida sofre pressões de diversas origens. As alterações que irão ocorrer na estrutura atual podem permitir a permanência da agroindústria cítrica no estado ou, talvez, criar ou revitalizar outro pólo produtor em outra região do planeta.

Independente do grau ou sofisticação tecnológica ou da grande quantidade de informações disponíveis, a cadeia cítrica do Estado foi abalada por geadas que provocaram a expansão e a criação de outros sistemas cítricos produtores de suco fora dos Estados Unidos da América, e por furacões que disseminaram pragas e doenças.

O sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo, inicialmente projetado para abastecer a escassez de suco concentrado no mercado americano, tornou-se o grande competidor do sistema agroindustrial da Flórida. As associações de representação de interesses, de produtores e processadores, se articularam com os organismos do Estado para analisar a agroindústria de cítricos de São Paulo e, a partir daí, defender a cadeia da Flórida, impondo barreiras comerciais, tais como as quotas e taxas de importação. Se houver eliminação das barreiras alfandegárias sobre a importação de sucos cítricos, o sistema agroindustrial de cítricos da Flórida sofrerá fortes mudanças na sua organização e mecanismo de coordenação.

Os estudos produzidos pelas associações de representação de interesses e dos organismos do Estado foram utilizados pelos atores privados no desenho estratégico e na reformulação das organizações e tecnologias utilizadas, passando a dar ênfase na produção de suco pronto para beber do tipo pasteurizado não congelado, como alternativa para competir e sobreviver ao sistema agroindustrial de cítricos paulistas.

Apesar da estabilidade produzida pelas taxas de importação, os furacões recentes, a pressão imobiliária e o aparecimento de novas pragas e doenças diminuíram a oferta de fruta, elevando os preços dos sucos de laranja nas gôndolas dos supermercados. Os engarrafadores novamente buscam suprir a demanda com produto importado de outros sistemas agroindustriais. Apesar do custo de armazenamento, manuseio e transporte de suco pronto para beber tipo pasteurizado e não congelado, empresas brasileiras, como a Fischer (Citrosuco), a Cutrale e recentemente a Dreyfus, adaptaram suas unidades no Brasil para atender os acordos firmados

com a Tropicana e a Coca-Cola para o envio de suco para os Estados Unidos da América e a Europa.

A recente aquisição de todos ativos da *U.S. Sugar* (Southern Gardens) pelo *South Florida Water Management* e o destino que será dado a estes ativos cria expectativa sobre o impacto que irá ocorrer no sistema agroindustrial. Ainda não é possível visualizar os desmembramentos desse fato.

4 O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE CÍTRICOS DE SÃO PAULO: PROCESSO HISTÓRICO E PRINCIPAIS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DA REDE DE DECISÕES

4.1 Introdução

O sistema agroindustrial dos cítricos é antigo. Originou-se com a introdução das frutas cítricas no Brasil. Evoluiu com o aparecimento dos primeiros pomares comerciais, com a instalação de pomares em terras não adequadas à cultura do café, com a exportação de frutas frescas para a Europa, com a introdução de novas tecnologias que levou à criação de novos produtos e com os efeitos desta tecnologia na formação da citricultura e do mercado atual.

Este capítulo apresenta: análise estrutural do ambiente institucional à rede de governança, do sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo; caminho de análise baseado principalmente nas condições organizacionais coletivas em que ocorreram os processos de constituição do sistema; o mapeamento e explicação das principais relações da cadeia citrícola, por meio das identificações das rotinas estabelecidas entre os atores coletivos, públicos e privados; as diversas relações existentes entre os atores que geram as formas de coordenação em rede existentes atualmente na agroindústria dos cítricos.

O segundo item deste capítulo aborda algumas observações sobre a organização da indústria processadora de sucos cítricos de São Paulo, mostrando a sua importância no contexto dos demais estados produtores e como a laranja é distribuída entre os dois mercados existentes (o de fruta fresca destinada ao consumo direto e o de fruta destinada ao processamento de suco). Apresenta também a evolução da concentração no segmento processador em número de empresas e o modo de distribuição do volume de suco industrializado.

O terceiro item relata as condições históricas em que o sistema agroindustrial de cítricos foi formado e o quarto discorre sobre as diversas organizações de interesses existentes no sistema agroindustrial de São Paulo e como a falta de continuidade da ação dessas organizações influenciou na formação da base da governança atual.

O quinto contempla o ambiente institucional do setor, enfatizando aspectos como: a realização contínua de cursos e encontros técnicos (patrocinados pelos atores e com a participação de representantes de toda a cadeia; o uso da propaganda como ferramenta de divulgação de idéias e construções de hábitos; validações de leis envolvendo todos os membros das cadeias (garantindo legitimidade para o cumprimento das normas estabelecidas entre os atores produtivos); e a divulgação de informações confiáveis entre os atores.

No sexto item aborda os segmentos e atores relevantes do sistema. Relata aspectos relacionados à importância do ator dentro do sistema, à quantidade de atores e a algumas características do ator e do elo a que pertence.

O sétimo trata das ligações relevantes e dos recursos de poder envolvidos no relacionamento entre os diversos atores do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida, suas principais conexões, apoiado nas variáveis de grau de intensidade e de recursos de poder.

O oitavo contempla as formas de coordenação existentes no sistema apoiados nos direcionadores mencionados no capítulo Contribuições Teóricas e o nono item tece as considerações finais.

4.2 Evolução da produção de laranja e da concentração industrial citrícola no Brasil

O estado de São Paulo possui a maior área plantada com cítricos no Brasil, sendo o maior produtor de laranja brasileiro, além de produzir tangerinas, *grapefruit* e outros híbridos. Como principal estado produtor do país, São Paulo possui também o maior número de unidades de processamento de laranja para produção de suco instalada no país.

A produção de laranja do estado representa 70% de toda a laranja produzida no Brasil. Os estados de Sergipe, Paraná, Rio Grande do Sul, Bahia, Minas Gerais e Santa Catarina respondem pela produção entre 70 a 90 milhões de caixas, sendo a maior parte dela destinada ao mercado de fruta fresca. O sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo responde pela exportação de 98% do suco produzido no Brasil e por 99% da exportação brasileira de laranja *in natura*. O Quadro 27 mostra os volumes, expressos em porcentual, da distribuição do

processamento de laranja no Brasil, e o Quadro 28, o volume de fruta produzido no Estado de São Paulo.

Estado	% processamento
São Paulo	94,43
Sergipe	2,52
Paraná	1,92
Rio Grande do Sul	0,81
Bahia	0,18
Santa Catarina	0,13
Pará	0,02

QUADRO 27. Distribuição percentual do processamento de laranja no Brasil - safra 2007/2008

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados internos da FMC Foodtech – São Paulo.

No Brasil considera-se que 25% do volume de laranja produzidos ou aproximadamente 100 milhões de caixas de 40,8 quilos, são consumidos no mercado de fruta fresca. Esse segmento do sistema agroindustrial citrícola paulista está voltado aos consumos interno e externo, sendo conduzido por inúmeros *packinghouses* que operam com diferentes capacidades e diferentes formas de operação, são independentes e competitivos e atuam no mercado. A distribuição da fruta fresca se dá por canais comerciais, sendo a maior parte distribuída por grandes cadeias de revenda no mercado interno brasileiro.

Ano	Produção	Ano	Produção	Ano	Produção
1979/80	155,0	1988/89	221,0	1997/98	428,0
1980/81	170,0	1989/90	296,0	1998/99	330,0
1981/82	180,0	1990/91	262,7	1999/00	388,0
1982/83	195,0	1991/92	285,5	2000/01	356,3
1983/84	200,0	1992/93	300,0	2001/02	328,2
1984/85	205,0	1993/94	307,0	2002/03	361,8
1985/86	218,0	1994/95	311,0	2003/04	327,1
1986/87	190,0	1995/96	357,3	2004/05	360,7
1987/88	234,0	1996/97	363,0	2005/06	352,1

QUADRO 28. Produção de laranja – São Paulo (volume em milhões de caixas de 40,8 Kg)

Fonte: ABECITRUS – Associação Brasileira de Exportadores de Cítricos.

O mercado de suco de laranja do sistema agroindustrial dos cítricos paulistas é conduzido por poucas processadoras, que apresentam diferentes capacidades, alto grau de concentração e respondem pela maior parte do suco de laranja e outros produtos da laranja exportados pelo Brasil. Essas empresas oferecem ao mercado suco concentrado congelado, suco fresco pasteurizado, a casca da laranja seca e peletizada, o *cold pressed oil*, o *oil phase*, a *wather phase* e o terpeno (ou delimoneno).

Desde o período inicial da produção de suco concentrado congelado no Brasil, entre 1960 e 1970, a capacidade de processamento de fruta esteve distribuída entre poucos

processadores (Tabela 6), indicando alto grau de concentração na indústria de suco de laranja brasileira, característica esta que perdura até hoje.

TABELA 6. Volume de processamento (%) por processador paulista

Processador	Safra							
	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08
Agromex	-	-	-	-	0,16	0,10	-	-
Bascitrus	3,04	2,19	1,53	2,45	2,91	-	2,22	2,71
Branco Peres	2,28	-	-	-	-	-	-	-
Brasil Citrus	0,02	0,04	0,09	0,20	0,10	0,10	0,09	0,07
Bungue & Gutierrez	0,08	0,09	0,06	0,08	0,06	0,07	0,03	0,02
Cargill	11,30	9,90	10,56	9,83	10,80	-	-	-
Citrovita	13,11	12,10	13,37	14,07	19,68	22,31	22,37	23,82
Citrus Kiki	0,04	-	-	-	-	-	-	-
Cutrale	23,22	30,71	29,38	29,36	29,33	26,51	33,85	32,36
Natural Sucos	0,04	0,04	-	-	0,03	0,07	0,30	0,30
Fischer Citrosuco	27,21	25,72	26,47	26,51	24,12	30,22	27,82	28,46
Fruthil	0,04	0,04	0,03	0,04	0,03	0,03	0,15	0,15
KB Citrus - JLG	0,57	0,04	0,46	0,61	0,32	0,90	0,91	0,60
LDC - Dreyfus	14,30	13,65	13,16	11,34	11,75	18,20	11,49	10,53
Natura Sucos	-	-	-	-	-	-	0,01	0,01
Nova América - Guacho	0,27	0,66	0,61	0,73	0,57	0,48	0,60	0,57
M.A. Participações	-	-	-	-	-	-	-	0,01
Selial	-	-	0,12	0,16	0,13	-	0,12	0,30
Suco Roque	0,11	0,13	0,09	0,12	-	-	0,03	0,08
Sucorrico	4,37	4,69	4,07	4,49	-	-	-	-
Vita Sucos	-	-	-	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados internos da FMC Foodtech – São Paulo .

O alto grau de concentração da indústria de suco de laranja brasileiro se deve a várias razões, entre elas: a abrupta necessidade de iniciar a produção de suco concentrado congelado para suprir o mercado norte-americano prejudicado pela quebra de produção provocada pela forte geada de 1962; a disposição de algumas poucas empresas da Flórida em investir ou desenvolver parceiros produtores de FCOJ fora do contexto de sua agroindústria; o volume de capital necessário à instalação das processadoras; e a cultura de alguns dos produtores/comerciantes que iniciaram a produção de suco concentrado congelado no Brasil.

O Quadro 29 mostra algumas das organizações voltadas ao processamento de cítricos, principalmente da laranja, após 1962. Das unidades de processamento instaladas algumas continuam em operação, enquanto outras foram desativadas ou absorvidas durante o período.

Organização	Início de operação	Local	Condição
Companhia Mineira de Conservas	1962	Bebedouro	Absorvida
Sanderson (adquirindo a Cia. Mineira de Conservas)	1970	Bebedouro	Absorvida
Frutesp S.A. Agroindustrial (o Estado assumindo a Sanderson e a transferindo para a Coopercitrus)	1975	Bebedouro	Absorvida
Coinbra-Frutesp (quando a Frutesp foi comprada pela Dreyfus, atual LDC Commodities)	1992	Bebedouro	Ativa
Abraham Nierbal (nas instalações da Citrobrasil)	1962	Bebedouro	Desativada
Suconasa	1963	Araraquara	Absorvida
Sucocítrico Cutrale (adquirindo a Suconasa)	1967	Araraquara	Ativa
Citrosuco Paulista (montada pela <i>Pasco Packing Company</i> , Eckes e Carl Fischer, atualmente Fischer)	1964	Matão	Ativa
Citrobrasil (aproveitando as instalações do <i>packing house</i>)	1964	Bebedouro	Absorvida
Cargill (adquirindo a Citrobrasil)	1976	Bebedouro	Absorvida
Universal Citrus	1965	Barretos	Desativada
Frular/Sucolanja	1968	Limeira	Absorvida
Avante (adquirindo a Frular/Sucolanja; hoje Fischer)	1970	Limeira	Absorvida
Citral (adquirida pela Citrosuco)	1971	Limeira	Absorvida
Central Citrus	~1975	Matão	Desativada
Tropisuco (adquirida pela Citrosuco)	1970	Santo Antônio de Posse	Absorvida
Sucorrício (adquirida pela Cutrale)	1973	Araras	Absorvida
Tabatinga Citrus	1976	Tabatinga	Desativada
Frutropic (adquirida pela Louis Dreyfus)	1978	Matão	Absorvida
Branco Peres (adquirida pela Cutrale)	1979	Itápolis	Absorvida
Citrovale (adquirida pela Cutrale)	1980	Olímpia	Absorvida
Citromojiana (adquirida pela Cutrale)	1980	Conchal	Absorvida
Bascitrus	1983	Mirassol	Ativa
Royal Citrus	1990	Taquaritinga	Absorvida
Citrovita (grupo Votorantin)	1992	Catanduva	Ativa
Laticínios Avaré	1992	Avaré	Desativada
Cambuhy - Cambuhy/Montesucos (adquirida pela Citrovita)	1993	Matão	Absorvida
Sun Home	1994	Araraquara	Desativada
Bunge & Gutierrez	1995	Ribeirão Preto	Ativa
Frutax	1995	Monte Azul Paulista	Desativada
Ice Fruit - Xandô	1995	Itapira	Desativada
Yolat - Parmalat	1995	Jundiaí	Desativada
MGS Sucos Tropicais	1995	Matão	Desativada
Sucorrício (adquirida pela Citrovita)	1996	Araras	Absorvida
Rodobens	1996	São José do Rio Preto	Desativada
Citrus Kiki (adquirida pela Dreyfus)	1997	Engenheiro Coelho	Absorvida
Fruthil	1998	São Carlos	Ativa
Frucamp	1999	Catanduva	Desativada
JLG atualmente KB Citrus	1999	Dobrada	Ativa
SM roque	2000	Limeira	Ativa
Natural Citrus (Fazenda do Suco) – adquirida pela M.A. participações	2001	Monte Azul Paulista	Ativa
Brasil Citrus (nas instalações da Tabatinga Citrus)	2001	Tabatinga	Ativa
Selial	2002	Rio Claro	Ativa

Organização	Início de operação	Local	Condição
Brasil Citrus (nas instalações da Tabatinga Citrus)	2001	Tabatinga	Ativa
Selial	2002	Rio Claro	Ativa
Agromex	2004	Itajobí	Desativada
Vitasucos	2004	Mogi Guaçu	Ativa
Natura Citrus	2005	Bebedouro	Ativa
MA participações	2007	Araraquara	Ativa
Delta Citrus	2008	Bebedouro	Ativa

QUADRO 29. Organizações voltadas ao processamento após 1962

Fonte: elaborado pelo autor com base em Hasse (1987) e dados internos da FMC FoodTech – São Paulo.

O mercado relevante do suco e subprodutos dos cítricos produzidos em São Paulo é o da exportação para a União Européia, o NAFTA (North America Free Trade Accord), a Ásia, o Mercosul e outros, como indicado pela ABECITRUS na Tabela 7. Para distribuir seus produtos, os grandes processadores possuem terminais graneleiros nos portos paulistas e em portos na Europa, Estados Unidos, Austrália e Japão; navios graneleiros exclusivos; e possuem integração com *traders*, *blending houses*, *base makers* e engarrafadoras.

TABELA 7. Exportações de suco concentrado de Laranja (FCOJ) – Brasil ano civil 2007 – volume em toneladas

Mês	União Européia	NAFTA	Ásia	Mercosul	Outros	Total
Janeiro	112.088	28.282	16.233	300	8.984	165.887
Fevereiro	32.252	4.915	16.572	202	4.048	57.989
Março	76.483	26.608	8.199	476	4.972	116.738
Abril	101.084	22.928	6.283	192	8.223	138.710
Mai	85.159	31.235	16.190	431	7.354	140.369
Junho	75.749	30.613	5.555	264	10.229	122.410
Julho	51.940	8.276	19.574	450	5.538	85.778
Agosto	84.602	21.298	4.752	894	11.188	122.734
Setembro	50.681	7.443	5.707	558	6.856	71.245
Outubro	81.431	42.101	10.092	427	14.280	148.331
Novembro	73.084	23.535	11.001	329	5.762	113.711
Dezembro	49.936	27.246	18.190	671	11.024	107.067
Total	874.489	274.480	138.348	5.194	98.458	1.390.969

Fonte: Abecitrus citando SECEX - Secretaria de Comercio Exterior.

O ano de 1996 marca o início da penetração das organizações brasileiras no sistema agroindustrial da Flórida com a aquisição das unidades de processamento pertencentes à Coca-Cola instaladas nas cidades de Auburndale e Leesburg pela Sucocitrico Cutrale. Seguindo essa tendência, a Cargill Citrus adquiriu as unidades de Frostproof e Fort Pierce (posteriormente a Cargill retirou-se do setor de processamento de cítricos); a Citrosuco adquiriu a unidade de processamento da Alcoma; e a Dreyfus, as unidades de Winter Garden e Indiantown.

A mudança no padrão de preferência do consumidor externo obrigou algumas das processadoras que permaneceram no mercado a realizarem pesados investimentos, adequando e

modificando a linha de produção, o armazenamento e o transporte de FCOJ para a produção, armazenamento e transporte de NFC e FCOJ, enquanto outras continuaram produzindo somente FCOJ. O crescimento da produção paulista de NFC destinado à exportação, conforme Figura 6, foi provocado pela demanda imposta pela Tropicana (Pepsico) e posteriormente seguida por outros engarrafadores e distribuidores. Os grandes produtores e exportadores paulistas do suco NFC são a Fisher (Citrosuco) e a Cutrale. A LDC (Dreyfus ou Coinbra) está iniciando a adequação das suas linhas de produção e armazenamento para a produção de NFC neste ano de 2008. Investimento em navios graneleiros exclusivos para o transporte de FCOJ e de NFC representa mudança de postura, pois, tradicionalmente, utilizava o sistema da Fischer para transporte de seu suco.

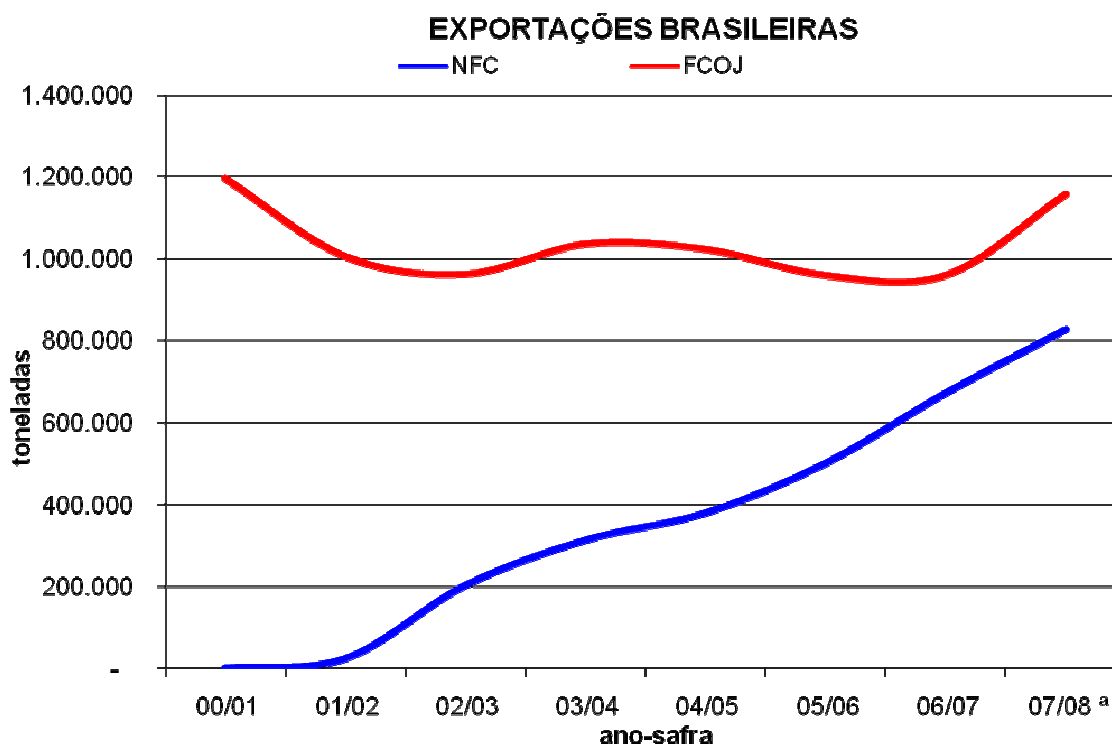


FIGURA 6. Exportações brasileiras de FCOJ e NFC - safra 2000/2001 a safra 2007/2008

Fonte: Dados da FMC FoodTech com base na SECEX.

Atualmente os grandes processadores de São Paulo não possuem unidades para engarrafamento em embalagem final de suco concentrado congelado, ou de suco pronto para beber, ou de suco reconstituído; não possuem marcas próprias no mercado interno ou externo; mantêm acordos de fornecimento de suco concentrado ou suco fresco pasteurizado com outros

processadores ou com engarrafadoras que são proprietários de marcas distribuídas no mercado interno ou externo.

O desempenho da citricultura paulista incentivou a instalação da maioria das unidades de processamento em outras regiões do Brasil, como na Bahia, Sergipe, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e Pará. Algumas organizações fora do estado de São Paulo foram pioneiras em suas atividades.

Organização	Início de operação	Local	Condição
Indústrias Reunidas Jaraguá (Duas Rodas)*	1926	Jaraguá do Sul - SC	Desativada
Aripê Agro Industrial (Bio Citrus)	1974	Montenegro - RS	Ativa
Suvalan	1976	Bento Gonçalves - RS	Absorvida
Tecnovin (adquirindo a Suvalan)	-x-	Bento Gonçalves - RS	Ativa
Frutene	1976	Estância - SE	Absorvida
Frutos Tropicais	1977	Estância - SE	Desativada
Cooperativa de Citricultores do Vale do Caí (adquirida pela Cervejaria Antártica)	1983	Montenegro - RS	Absorvida
Montesucos (adquirindo a fábrica da Antártica)	-x-	Montenegro - RS	Ativa
Utiera	1984	São Gonçalo dos Campos - BA	Ativa
Maraú (adquirida pela Parmalat)*	1984	Feira de Santana - BA	Desativada
Cooperativa Central Oeste Catarinense	1984	Pinhalzinho - SC	Desativada
Bob's - Lefrut	~1985	Rio de Janeiro - RJ	Desativada
Paraná Citrus (Cocamar)	1992	Paranavaí - PR	Ativa
Citropar - Estacon	1992	Benevides - PA	Desativada
Corol	1996	Rolândia - PR	Ativa
IPCC - Café Campinho	1995	Alfenas - MG	Desativada
Tropfruit	1995	Estância - SE	Ativa
PROA	1995	Porto Alegre - RS	Desativada
Incon	1996	Ilhéus - BA	Desativada
Cajuba atual CCB	1996	Nova Soure - BA	Ativa
Citri	1998	Paranavaí - PR	Ativa
Maratá (adquirindo a Frutene)	1999	Estância - SE	Ativa
NovaAmafrutas	2003	Benevides - PA	Desativada
Primor	2004	Tijucas - SC	Ativa
Sumo Industrial	2005	Boquim - SE	Ativa
Fischer Videira	2005	Videira - SC	Ativa
SM Roque	2007	Castanhal - PA	Ativa
Citro Food	2008	São Carlos - SC	Ativa
Exotic Juice	-x-	Monte Alegre - MG	Ativada
MonteAlegre	-x-	Frederico Westfalen - RS	Desativada
Citusa	-x-	Itapiranga - SC	Desativada

QUADRO 30. Organizações voltadas ao processamento de cítricos fora do Estado de São Paulo

Fonte: elaborado pelo autor com base em Hasse (1987), dados internos da FMC FoodTech - São Paulo e dados de campo

* desativou a unidade de processamento de cítricos, porém continuam ativas em outras áreas.

O Quadro 30 mostra as organizações que introduziram em suas regiões a produção de suco de laranja concentrado e congelado e os subprodutos resultantes do processamento de

laranja. Em alguns estados as unidades processavam vários tipos de frutas, aproveitando a disponibilidade das frutas locais.

4.3 O papel do Estado e o avanço tecnológico para a institucionalização da cadeia citrícola em São Paulo

Durante a época das navegações e dos descobrimentos, os europeus levaram as plantas cítricas para diversas regiões do planeta. Os frutos eram carregados nas embarcações e suas sementes plantadas em cada parada realizada.

Para a conquista de novas terras e a consolidação do poder dos colonizadores (Espanha e Portugal), foi necessária a compilação de conhecimentos, novos ou existentes, que permitissem navegar por longo tempo. Entre os navegadores era estratégico o uso de cítricos na alimentação da tripulação durante as viagens, já que esta agia na prevenção do escorbuto (falta de vitamina C). Assim os Açores e Canárias tornaram-se grandes pomares estratégicos, plantados no meio da rota para a Ásia e América.

Segundo Hasse (1987), acredita-se - não há registros precisos - que os primeiros cítricos foram cultivados nas pequenas feitorias portuguesas criadas logo após a descoberta do Brasil. Com a criação das capitânicas hereditárias a partir de 1530, o traço cultural brasileiro de produzir para enviar para a Europa (exportação) foi implantado com o cultivo da cana para produção do açúcar, destinada ao abastecimento dos países europeus por meio de Portugal. Com o aumento da instalação de engenhos de açúcar, aumentava a colonização portuguesa, pois junto aos engenhos eram instaladas as colônias e com estas o hábito da criação de animais, da agricultura de subsistência e do pomar de árvores frutíferas.

A primeira menção da produção de cítricos no Brasil está na carta escrita por um viajante espanhol, datada de cerca de 1540, que comenta sobre quantidade de laranjeiras, limões e cidras deixadas pelo bacharel - sabe-se por registro que em 1502 um bacharel foi largado na ilha de Cananéia por ter sido condenado ao degredo pela corte portuguesa. Para alguns, o princípio da citricultura no Brasil se dá a partir de 1530/1540. O crescimento das vilas, ao longo de quase todo

o litoral fez a presença das árvores frutíferas trazidas pelos europeus, uma constante por toda a costa brasileira.

Relatórios ou cartas feitos pelos religiosos nos primeiros tempos de colonização confirmavam esse fato. Vários artigos e livros mostram que as frutas cítricas estavam muito bem adaptadas e produzindo no Brasil, conforme mostra a Quadro 31. Com a vinda da família real portuguesa para o país, aumentou o interesse europeu em conhecer melhor a região. Muitos europeus percorreram o país descrevendo-o e fazendo menção sobre variedades de laranjas que são comercializadas até hoje. Em 1817, o padre Manuel Aires de Casal, comenta sobre da laranja seleta que encontrou no Espírito Santo e as de umbigo encontradas na Bahia. Auguste de Saint Hilar, nos relatórios de suas viagens, afirma ser a laranja seleta a melhor. Johann Baptist Von Spix e Karl Friedrich Phillipp Von elogiam a qualidade das laranjas seleta e de umbigo da Bahia e informam que grande quantidade dessas laranjas eram enviadas para a corte no Rio de Janeiro. Nessa fase do desenvolvimento do Brasil, os cítricos eram cultivados basicamente para o uso local e para a comercialização entre os moradores locais. A propagação das plantas era feita por sementes e a mutação natural produzia alterações nas variedades existentes.

Não é conhecido com precisão quando a laranja se transformou em produto comercial no país. Os primeiros pomares comerciais organizados surgiram na periferia das grandes cidades e capitais, como Rio de Janeiro, Salvador, Porto Alegre e São Paulo, entre outras. No interior, devido ao isolamento, as fazendas mantinham o conceito dos primeiros assentamentos portugueses, o de produzir quase tudo que era necessário para a alimentação e sustento de seus habitantes. O excedente de produção dos pomares frutíferos, às vezes, era enviado para ser comercializado nas cidades vizinhas ou em entrepostos comerciais.

Da citação de Johann Baptist von Spix e Karl Friedrich Phillipp von Martius de que a laranja baiana era enviada em grandes quantidades da Bahia para o Rio de Janeiro, por volta de 1820, observa-se manifestação organizada para a produção, transporte e comercialização da laranja.

A laranja bahia, baiana ou de umbigo, derivada da laranja seleta, deve ter surgido por volta de 1800 na cidade de Salvador, no bairro da Cabula, e é considerada como o marco do início da citricultura organizada no Brasil. Por ser uma fruta com ausência de sementes, forçou a adoção da técnica de enxertia para sua propagação, mudando o conceito tecnológico de produção de pomares. Em função da boa aceitação comercial da laranja baiana, vários pomares desta

variedade foram instalados em diversas cidades e estados, como na cidade de Limeira, em São Paulo. Inclusive, mudas foram enviadas para a Califórnia nos Estados Unidos e lá a fruta foi rebatizada de *Washington Navel Orange*.

Documento	Observações de cítricos	Data
Criação de vilas e povoados	Ao longo de todo o litoral	1530
Carta de um viajante espanhol	Cananéia – São Paulo	1540
Cartas de Padre Anchieta e Manuel da Nóbrega	São Paulo e Bahia	-x-
Documentos do Mosteiro de São Bento	Santos e São Vicente	1540
História da Província de Santa Cruz, de Pero de Magalhães Gandavo	Várias regiões do país	1576
Tratado Descritivo do Brasil, de Gabriel Soares de Souza	Bahia	1587
História Natural do Brasil, de Guilherme Piso	-x-	1648
A República Comunista Cristã dos Guaranis 1610-1768, de Clóvis Lugon	-x-	-x-
Anais da Província de São Pedro de José Feliciano Fernandes Pinheiro	-x-	-x-
Corografia Brasílica do padre Manuel Aires de Casal	Várias regiões, e Espírito Santo (seleta) e Bahia (de umbigo)	1817
Auguste de Saint Hilaré	Desde a Bahia ao Rio Grande do Sul	1816 a 1822
Viagem pelo Brasil, de Johann Baptist von Spix e Karl Friedrich Phillipp von Martius	-x-	-x-
Diário de Uma Viagem ao Brasil de Maria Graham	Rio de Janeiro e Recife	1824
Corografia da Bahia, de Domingos Rebelo	Bahia	1829
Viagem Pitoresca e Histórica ao Brasil, de Jean Baptiste Debret	-x-	1839
Viagem a Volta ao Mundo, de Charles Darwin	Ilhas da foz do rio Paraná	-x-

QUADRO 31. Citações sobre a existência de pomares no período inicial da citricultura no Brasil

Fonte: elaborado pelo autor com base em Hasse (1987).

Mudanças no ambiente institucional causadas pela independência do país, pela substituição da mão-de-obra escrava, pelo crescimento da cultura do café e o crescimento econômico de outras regiões, além do Rio e Bahia, provocaram a expansão das lavouras de cítricos, especialmente da laranja no Brasil.

Com vocação secular para a exportação, as manifestações de incentivo e as tentativas de exportação da laranja começavam a aparecer no final do século XIX e início do século XX. O texto publicado, em junho de 1900, na revista “A Lavoura”, da Sociedade Nacional de Agricultura, ressaltava a exportação de laranjas pelo México e criticava o atraso do Brasil no tocante ao aproveitamento das laranjas para exportação. Em São Paulo, para aproveitar as terras não aptas à produção de café e induzir ao desenvolvimento de cultura alternativa, o Estado distribuiu gratuitamente mudas de cítricos.

Nessa fase da citricultura havia o produtor, não especializado, que freqüentemente tentava agir no comércio, sem sucesso; o comerciante, que raramente estava envolvido na produção; e o técnico, que prestava serviços como a venda de insumos, mudas, livros, entre outros. Normalmente a laranja era comprada pelos comerciantes, em diversas fazendas, colhidas e levadas para os centros de consumo. Apesar de ser uma lavoura dedicada a abastecer o mercado interno, a possibilidade da exportação de laranja interessava a alguns cafeicultores.

Na cidade de Limeira, em 1911, Mario de Souza Queiroz adquiriu área de 520 hectares e iniciou o plantio de laranjas baseado nos conceitos da Califórnia. Para dar seqüência ao seu projeto, contratou o técnico agrícola alemão Edmundo Hess. Com a finalidade de obter boas mudas, instalou um viveiro organizado e montou uma grande coleção de variedades comerciais produtivas. Em 1920 havia 50.000 árvores plantadas na fazenda. Também em Limeira, em 1918, José Levy Sobrinho aderiu à produção de laranja para aproveitar as terras fracas não aptas para a produção de café.

O início da exportação de frutas paulistas com sucesso para a Europa é considerado a partir da primeira exportação feita por João Dierberger Jr., em 1926, com frutas compradas da fazenda de José Levy Sobrinho.

O padrão de qualidade utilizado no início da exportação para a Europa foi o norte-americano para comercialização de frutas frescas. Durante este período de aprendizado dos comerciantes brasileiros sobre as preferências dos Europeus, as relações comerciais já existentes com os importadores europeus de café foram de muita importância.

Após o início das exportações para a Europa, a citricultura paulista passou por transformações que a levaram à produção especializada, para atender o gosto do consumidor europeu. O Estado, por meio da Secretaria da Agricultura, no seu Serviço de Citricultura, trabalhou para a melhoria da qualidade da produção e na infra-estrutura existente no Estado, possibilitando produzir com custo baixo quando comparado a outros estados brasileiros.

Grandes comerciantes exportadores apareceram no período entre 1930 e 1940 e, posteriormente, deram sustentação na introdução da produção de suco concentrado congelado, como Carl Fischer, Egisto Ragazzo Jr., Alberto Cocozza, Edmond Van Parys e José Cutrale Junior.

O baixo custo de produção obtido em São Paulo levou ao crescimento do volume de exportação e ao aparecimento de barreiras tarifárias em diversos países importadores. A visão

de alguns comerciantes de vender barato para segurar e garantir o mercado fazia a fruta paulista chegar ao mercado europeu com preço abaixo do preço dos concorrentes da época, como Espanha, Itália, Japão e Estados Unidos.

A segunda Guerra Mundial provocou queda das exportações e causou devastação nos pomares paulistas. O excesso de fruta para o mercado interno e a queda dos preços da fruta provocaram o abandono dos pomares, levando à disseminação de doenças, como a tristeza dos cítricos.

Os esforços de reconstrução da Europa, após a Segunda Guerra Mundial, fizeram ressurgir o mercado consumidor europeu de frutas e as antigas ligações com exportadores brasileiros foram retomadas. Como a exportação de laranjas voltou a ser relevante e o combate à tristeza foi efetivo, vários empresários voltaram a investir na citricultura paulista.

Até a década de 1950, o produtor vendia toda a safra do pomar para o comerciante, que colhia, classificava, embalava e a distribuía tanto para o mercado interno quanto para o mercado externo. As exportações ocorriam por meio de agente ou representante do importador europeu. Na compra da safra no pomar ainda em flor, o produtor recebia adiantamento de parte do pagamento. O dinheiro do adiantamento era enviado pelo importador, para que seu agente ou representante realizasse a operação de compra.

A década de 1950 é marcada pelo começo da produção de laranja por grandes comerciantes, como Carl Fischer, José Cutrale Junior e Edmond Van Parys. O governo do Estado de São Paulo atuava com a indústria incentivando a melhoria da qualidade das frutas, estabelecendo normas para exportação, trabalhando na extensão rural no combate a pragas, na pesquisa e no ensino.

O excesso de produção e a oscilação do consumo no mercado externo sempre foram motivos de preocupação para os citricultores de São Paulo. A queda do preço da fruta sempre esteve atrelada ao volume que excedia ao consumo e às mudanças no ambiente. O excedente de produção permanecia nos pomares e os descartes dos *packinhouses* eram jogados em valas ou em terras não cultivadas.

Algumas organizações privadas e o Estado tomaram ações que pretendiam levar ao aproveitamento total das safras produzidas, porém os resultados não foram significativos. No Quadro 32 estão relacionadas as organizações voltadas ao processamento de cítricos antes de 1962.

As unidades de processamento paulistas eram dependentes da tecnologia e da produção de equipamentos, a princípio européia e posteriormente norte-americana, para o processamento dos cítricos, com exceção de algumas máquinas para recuperação de óleo essencial.

Organização	Início da operação	Local
Dierberger Agrícola	1893	Limeira
Lutero Gianoni	1929	Sorocaba
Casa da Laranja de Limeira	1930	Limeira
Ramicel S.A.	1940	Taubaté
Companhia Industrial de Conservas Delrio	1940	-x-
Citropectina	1954	Limeira
SEIVA – Sociedade Elaboradora Industrial de Alimentos Vegetais	1959	Bebedouro

QUADRO 32. Organizações paulistas voltadas ao processamento de cítricos antes de 1962

Fonte: elaborado pelo autor com base em Hasse (1987).

Os eventos inesperados, provocados por mudanças no ambiente institucional, pressionam e promovem mudanças em todo o sistema (Quadro 33). As organizações e as instituições mudam, as relações de poder são alteradas e novas configurações são construídas para produzir a adequação necessária para a sobrevivência das organizações. Esses novos arranjos estarão buscando o que se considera a melhor situação para os atores individuais ou coletivos envolvidos no contexto.

Eventos inesperados	Efeito
Segunda Grande Guerra	Redução do volume de exportação de fruta fresca para Europa
	Excesso de oferta no mercado interno
	Abandono dos pomares e proliferação de doenças
Geada na Flórida em 1962	Instalação de processadoras apoiadas por empresas norte-americanas
	Produção de frutas para processamento e não somente para mercado interno
	Desenvolvimento de novas tecnologias de armazenamento e transporte de suco FCOJ
	Financiamento para modernização das processadoras
	Expansão da indústria

QUADRO 33. Eventos inesperados e seus efeitos

Fonte: elaborado pelo autor com base em Hasse (1987) e ABECITRUS (2005).

- **Guerra**

O evento da Segunda Guerra Mundial provocou mudanças no cenário internacional que resultou na queda das exportações de frutas dos pomares paulista. Com a queda

da demanda internacional ocorreu excesso de oferta de fruta no mercado interno de São Paulo derrubando o preço do produto. O excesso de produção aliados ao baixo preço do produto causaram devastação nos pomares paulistas - muitos produtores reduziram os tratamentos culturais ou abandonaram seus pomares. Este comportamento permitiu que várias doenças fossem disseminadas nos pomares, entre elas a tristeza dos cítricos.

Os esforços de reconstrução da Europa, após a Segunda Guerra Mundial, fizeram ressurgir o mercado consumidor europeu de frutas e as antigas ligações com exportadores brasileiros foram retomadas. Com a retomada das exportações de laranja a citricultura voltou a ser atrativa e o combate à tristeza foi efetivo. Vários empresários voltaram a investir na citricultura paulista.

- **Geadas**

As geadas que ocorreram na Flórida, principalmente a partir de 1962, impulsionaram o processamento de laranja para a produção de suco concentrado congelado em São Paulo. Utilizando de equipamentos e tecnologia norte-americana, a produção de suco concentrado aumentou de forma significativa a partir da safra 1965/66.

Em São Paulo, como ocorrido na Flórida, a produção de suco concentrado congelado mudou o ambiente produtivo da citricultura, pois: modificou o foco da utilização da fruta, passando da produção destinada ao consumo *in natura* para a produção voltada à produção de suco; possibilitou o armazenamento da fruta na forma de suco concentrado congelado; permitiu a distribuição da fruta na forma de suco, durante todo o ano, reduzindo o efeito da sazonalidade da safra; ampliou o limite geográfico do mercado, possibilitando a distribuição da fruta paulista, em forma de suco, em outros países do mundo; e alterou as relações de poder na cadeia produtiva, passando o suco concentrado a ser o produto principal, e não mais a fruta para o mercado *in natura*.

O sistema agroindustrial de cítrico paulista começou a se estruturar em função de um mercado agroindustrial globalizado e commoditizado, voltado ao mercado de suco concentrado congelado. Esse movimento reduziu o poder dos compradores e exportadores de

fruta na coordenação na cadeia produtiva paulista e aumentou o poder de coordenação na cadeia produtiva paulista das processadoras que compravam a fruta, processavam e comercializavam o seu suco concentrado congelado no mercado externo.

As geadas freqüentes na Flórida eram consideradas uma benção na desgraça para os paulistas, pois promoviam enormes lucros inesperados. Como havia ocorrido na Flórida também ocorreu em São Paulo: a expectativa de lucros altos induzia o aumento do número de produtores; o crescimento da área plantada no estado; e o aumento do número ou tamanho dos produtores e processadores. O Estado, interessado no aumento das exportações dos produtos brasileiro, financiou, pela utilização de vários mecanismos, a implantação de novos pomares, o custeio de pomares existentes, a instalação de novas processadoras ou a modernização e ampliação das processadoras existentes.

A exportação de suco concentrado congelado para os Estados Unidos abriu a oportunidade de escoar a produção de laranja paulista para o mercado norte-americano. A conquista do mercado europeu ocorreu em seguida - pela trilha aberta pelos antigos exportadores de café começavam a transitar os exportadores de suco de laranja paulista.

4.4 Atores coletivos na institucionalização da rede política de São Paulo

A existência de organizações fortes e efetivas que aglutinem, que defendam e se articulem pelos interesses de todos os segmentos envolvidos na cadeia produtiva do sistema agroindustrial de cítricos não é percebida com freqüência na citricultura paulista. Pode-se observar que as organizações de representação de interesses que existiram ou que existem na citricultura paulista estão voltados para a representação isolada dos agentes, para a criação e divulgação de técnicas, normas e leis destinadas à produção de frutas de melhor qualidade ou para o combate a doenças endêmicas.

As ações de alguns atores coletivos em defesa de interesses mútuos, preocupados com a manutenção e o desenvolvimento da cadeia produtiva, obtiveram resultados expressivos durante alguns períodos da citricultura paulista. A criação do FUNDECITRUS – Fundo Paulista de Defesa da Citricultura, a introdução do contrato padrão na negociação de compra de fruta e a

atuação da ABECITRUS na representação de interesses paulistas fora do Brasil são exemplos dignos de nota.

Organização	Fundação	Interesses de
Federação da Agricultura do Estado de São Paulo – FAESP	1940	Produtores rurais
Associação Brasileira de Citricultores – ASSOCITRUS	1974	Citricultores
Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores do Estado de São Paulo – COOPERCITRUS	1976	Produtores rurais
Fundo Paulista de Defesa da Citricultura – FUNDECITRUS	1977	Citricultores e empresas processadoras de cítricos
Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos– ABECITRUS	1990	Processadores de cítricos
Associação Brasileira de Agribusiness – ABAG	1993	Envolvidos em agronegócios
Grupo de Consultores em Citros – GCONCI	1996	Técnicos em citricultura
Associação Paulista dos Viveiros Certificados de Citros – Vivecitrus	1998	Produtores de mudas
Sanicitros	1999	Produtores de mudas
Grupo Técnico de Assistência e Consultoria em Citros – GTACC	1999	Técnicos em citricultura
Laranja Brasil	2001	Envolvidos no agronegócio Cítrico
Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo - ACIESP	-x-	Citricultores
Associação Brasileira de Citros de Mesa – ABCM	-x-	Citricultores

QUADRO 34. Algumas das organizações de representação de interesses do sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 34 apresenta as organizações de representação de interesses, sua data de fundação e a quem representa. No entanto várias mudanças ocorridas no ambiente fizeram com que muitas perdessem o poder de representar os interesses dos atores individuais ou coletivos do sistema agroindustrial cítrico paulista.

• **Organizações de ensino, pesquisa e extensão**

As organizações de ensino, pesquisa e extensão foram e continuam sendo construtoras das competências necessárias para o desenvolvimento e a sobrevivência do setor de citros. A ação do Estado no ensino, na pesquisa e na extensão para o sistema agroindustrial dos cítricos em São Paulo é privilegiada, conforme mostra a Quadro 35. O ensino, a pesquisa e a extensão no estado, estão voltados mais para a produção agrícola do que para a produção industrial.

Organização	Início das atividades	Foco da atuação
Instituto Agrônômico – IAC – vinculado à APTA da Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo	1887	Pesquisa e extensão
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” – ESALQ – Universidade de São Paulo – USP	1901	Ensino e pesquisa
Instituto Biológico – IB – vinculado à APTA da Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo	1927	Pesquisa, extensão e ensino
Centro APTA Citros Sylvio Moreira – vinculado ao Instituto Biológico	1928	Pesquisa, extensão e ensino em citricultura
Instituto de Economia Agrícola – IEA – vinculado ao APTA da Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo	1940	Pesquisa e extensão
Instituto de Tecnologia de Alimentos – ITAL – vinculado ao Instituto Agrônômico	1963	Pesquisa e extensão
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinária – FCAV – Jaboticabal – Universidade Estadual “Julio de Mesquita Filho” – UNESP	1964	Ensino, pesquisa e extensão
Fundação Educacional de Barretos – FEB – curso de Engenharia de Alimentos	1964	Ensino
Faculdade de Ciências Agrônômicas de Botucatu – FCA – Universidade Estadual “Julio de Mesquita Filho” UNESP	1965	Ensino e pesquisa
Faculdade de Engenharia de Alimentos de Campinas – Universidade de Campinas – UNICAMP	1966	Ensino e pesquisa
EMBRAPA Mandioca e Fruticultura – Centro Nacional de Pesquisa de Mandioca e Fruticultura Tropical – Cruz das Almas – BA	1975	Pesquisa
Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores do Estado de São Paulo – COOPERCITRUS	1976	Extensão
Estação Experimental de Citricultura de Bebedouro	1983	Pesquisa e extensão
Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial – PENSA – Departamentos de Economia e Administração da FEA-USP, São Paulo e Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo – USP	1990	Pesquisa, ensino e extensão
Fundo de Apoio à Pesquisa Agrícola – FUNDAG	1991	Apoio à realização de projetos de pesquisa
Departamento de Engenharia de Produção – curso de Engenharia de Produção Agroindustrial – Universidade Federal de São Carlos – UFSCar	1993	Ensino
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – Administração Regional de São Paulo – SENAR/SP	1993	Ensino
Fundo Paulista de Defesa da Citricultura FUNDECITRUS	1977	Pesquisa e extensão

QUADRO 35. Organizações de ensino, pesquisa e extensão no Estado de São Paulo

Fonte: elaborado pelo autor.

Com a expansão e o crescimento da importância econômica da agroindústria paulista, as organizações de ensino, pesquisa e extensão de São Paulo promovem o intercâmbio do conhecimento formado com organizações de ensino, pesquisa e extensão de outros estados do Brasil, como também de outros países. Esse intercâmbio promove a atualização constante do conhecimento e beneficia toda cadeia produtiva. Entre tantos exemplos podem ser citados os estudos sobre hbl (*greening*), cancro e o mapeamento do genoma da *Xylella fastidiosa*, causadora

da Clorose Variegada de Citros. Grande parte desse conhecimento está voltada ao elo produtor de frutas da cadeia citrícola paulista.

• Organizações do governo

A presença do governo na agroindústria citrícola de São Paulo sempre esteve mais relacionada com o desenvolvimento do elo produtor de cítricos. Atuou pouco no estabelecimento de normas eficazes, regras, padrões de qualidade para o controle dos mercados de frutas e sucos. Grande parte das normas e padrões atuais é derivada das normas e padrões norte-americano ou europeu.

A ação do governo estadual para o desenvolvimento da agroindústria citrícola paulista, sempre foi grande e atuante no elo produtor de laranja. As companhias e coordenadorias atuais resultaram da evolução e adaptação ao ambiente de organizações existentes (tabela 36) há mais de 100 anos.

Organização	Início	Foco da atuação
Secretaria da Agricultura e Abastecimento - Companhia de Desenvolvimento Agrícola de São Paulo – CODASP - Coordenadoria de Assistência Técnica Integral – CATI - Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios – CODEAGRO - Coordenadoria de Defesa Agropecuária – CDA - Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios – APTA	-x- 1928 1967 1998 -x- -x-	Visão de cadeia de produção Serviços de moto mecanização Extensão rural, controle de qualidade e fornecimento de mudas e sementes Formulação de políticas públicas para as cadeias produtivas agropecuárias Assegurar agroprodutos seguros e sadios Desenvolvimento do agronegócio na visão de cadeia de produção
Secretaria de Comércio Exterior – SECEX – vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior	-x-	Políticas e programas de comércio exterior, negociações em acordos ou convênios internacionais e mecanismos de defesa comercial
Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo – CEAGESP – vinculada ao Ministério da Agricultura e do Abastecimento	1930	Armazenamento e comercialização

QUADRO 36. Organizações do Estado de São Paulo

Fonte: elaborado pelo autor.

Essas organizações atuam nas mais diversas áreas, como o assentamento de mão-de-obra, obras de terraplanagem e terraplenagem, açudes, estradas, sistemas de armazenagem,

distribuição e comercialização de produtos, produção de mudas e sementes, extensão rural, controle de qualidade entre vários outros.

- **Taxas e contribuições**

A indústria cítrica de São Paulo apresenta poucas organizações atuantes e com poder de representatividade que defendem os diferentes interesses dos diversos segmentos da cadeia; definem os padrões de qualidade da fruta e dos produtos industrializados; interagem com o governo estadual e com o governo federal na proteção e divulgação da indústria; e são formados por representantes do governo e do setor privado.

Essas poucas organizações são mantidas por contribuições voluntárias ou por taxas impostas pelo governo e representam custo adicional de produção que devem reverter como benefícios de proteção da indústria. Um exemplo a ser citado é o valor pago pelo produtor à FUNDECITRUS; taxa esta que está relacionada ao volume de fruta processada, e que é recolhida pelo processador e repassada a FUNDECITRUS, para ser utilizada nos programas de controle fitos sanitários e para o desenvolvimento e manutenção da citricultura paulista.

4.5 Ambiente institucional

O sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo se desenvolveu a partir dos primeiros plantios de frutas pelos colonizadores e exploradores portugueses e se transformou no decorrer do tempo. Durante a evolução do sistema, várias normas, regras e procedimentos foram criados e adaptados ao momento, porém a base ou o conceito principal foi sendo sedimentado na cultura dos atores. A transformação radical do sistema agroindustrial citrícola, passando de produtor de fruta fresca para sistema produtor de suco, mudou o ambiente, porém o conceito ou base das normas, regras e procedimentos permaneceu e permitiu a criação de outras instituições específicas para coordenar o sistema e adequá-lo aos novos desafios ou oportunidades.

- **Cursos e encontros técnicos.**

Para a cultura difundida dentro da indústria citrícola no Estado de São Paulo, a ocorrência de cursos e seminários sobre tecnologia e assuntos pertinentes à produção de frutas são comuns e patrocinados por organizações de ensino, associações de classe, associações de produtores, processadores, fornecedores de máquinas e equipamentos, entre outros.

Situação semelhante ocorre com as publicações sobre a agroindústria citrícola, estando a grande maioria focada na produção agrícola. Diversas organizações, públicas ou privadas, publicam suas revistas, boletins, informativos e trabalhos de pesquisa.

Anualmente ocorrem encontros técnicos, alguns de caráter internacional. Entre os diversos cursos, destacam-se os encontros e cursos promovidos pelo Centro Avançado de Pesquisa Tecnológica do Agronegócio de Citros Sylvio Moreira, conforme Quadro 37 abaixo.

Encontro	Edição em 2007
Semana do Citricultor	29 ^a
Curso de Citricultura	14 ^a
Dia do Viveirista	13 ^a
Dia do Consultor	12 ^a
Dia da Tangerina	10 ^a
Dia da Laranja	8 ^a
Dia do Limão Thaiti	8 ^a
Dia de Campo da Tangerina	7 ^a

QUADRO 37. Cursos e encontros técnicos promovidos pelo Centro Avançado de Pesquisa Tecnológica do Agronegócio de Citros Sylvio Moreira

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados do Centro APTA Citros Sylvio Moreira.

- **Propaganda para divulgação dos cítricos**

Os programas elaborados para a divulgação da importância dos sucos e frutas cítricas na melhoria da qualidade de vida da população são poucos e resultam de ações isoladas na indústria paulista. As ações políticas para o uso de suco de laranja em escolas, creches e hospitais esbarram nas lutas de poder travadas entre os diversos grupos de interesses existentes no ambiente político.

O trabalho de divulgação dos benefícios do uso de produtos e subprodutos da laranja realizado pela organização Laranja Brasil é digno de nota. Como base utiliza muitas das informações oriundas de trabalhos semelhantes e de pesquisas patrocinadas pela cadeia agroindustrial citrícola da Flórida.

Os programas de divulgação dos benefícios, visando a ampliar a demanda do produto no mercado interno, não é um valor existente nas organizações e nos atores envolvidos na indústria paulista.

• Leis na agroindústria

A necessidade de existência de instituições ou regras formais, limitações informais e mecanismos responsáveis pela eficácia das normas está ligada ao relacionamento humano. São as estruturas cognitivas, normativas e reguladoras que suportam a estabilidade, ordenam a realidade e dão significado ao espaço, ao tempo e ao ambiente social; permitem aos atores individuais ou coletivos produzirem e reproduzirem sua subsistência material e organizarem seu espaço e tempo.

Leis específicas e extensas sobre a agroindústria dos cítricos, como as existentes na Flórida, não estão presentes na agroindústria dos cítricos de São Paulo. Existem somente leis específicas sobre a produção agrícola no caso do cancro cítrico, da produção e transporte de mudas e do *greening*.

Durante o período de vigência do Contrato Padrão para compra de fruta, as regras formais da negociação entre os produtores e os processadores eram claras e de conhecimento de todos; esse mecanismo de controle atrelava o preço a ser pago pela fruta ao preço de venda do suco concentrado com base nos dados da bolsa de New York e a eficiência das processadoras. Havia semelhança com os antigos procedimentos de compra de fruta para o mercado de fruta fresca, pois o processador comprava a fruta no pomar, com adiantamento de parcela do valor de venda, colhia e transportava a fruta até as unidades de processamento.

Os padrões de qualidade para os diversos produtos oriundos dos cítricos obedecem às normas definidas por organismos oficiais e privados dos países importadores. A coleta da

amostra e as análises necessárias para comprovar que os produtos estão dentro dos parâmetros e limites estabelecidos pelas normas são feitas pelos próprios processadores - alguns laboratórios externos são utilizados para confirmar os resultados obtidos. A auditoria externa, promovida pelos clientes finais, é rotina nas unidades de processamento instaladas em São Paulo.

• **Divulgações das informações e mecanismos de controle**

A redução da assimetria de informações entre os atores coletivos ou individuais envolvidos na cadeia produtiva é considerada como um dos principais responsáveis pela estabilidade, melhor distribuição dos lucros e de uso dos recursos e pela distribuição com mais equidade na rede de decisões que sempre existe.

Não há o hábito sedimentado nos atores do sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo de promover a divulgação de dados, resultados e tecnologias, como ocorre entre os atores do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida. Esse fato provoca aumento da assimetria da informação, fazendo com que a retenção de informação se torne poderoso mecanismo de controle.

Diversas organizações públicas, privadas, de ensino, pesquisa ou extensão ou organizações de defesa de interesses do sistema agroindustrial paulista passaram a utilizar o recurso da internet para a divulgação das mais variadas informações sobre o setor. O uso dessa ferramenta aumentou a exposição dos atores às informações, tanto brasileiras quanto americanas, sobre o sistema agroindustrial dos cítricos, tendendo a diminuir a assimetria de informações no sistema.

A estimativa do custo de produção dos cítricos em São Paulo é realizada anualmente pelo Instituto de Economia Agrícola e detalha: os custos em cada região produtora do estado, os custos em cada uma das operações de produção, os custos em função da idade do pomar e os custos da fruta em função da estimativa de produção.

Em meados de abril de cada ano, o IEA informa a estimativa do volume de fruta da safra que se inicia. Como ocorrido em 2008, informações divergentes circulam pelos diversos elos da cadeia produtiva contestando os volumes estimados para a safra paulista.

As informações sobre os estoques de suco em poder das processadoras paulistas, não são facilmente obtidas no mercado, pois podem ser utilizadas como ferramentas de pressão pelos compradores de suco em condições de eventual excesso de produto no estoque, na passagem de uma safra para outra. Os estoques de suco em poder dos processadores são utilizados para manter o equilíbrio de preços durante a safra e na entressafra. É comum, no final da safra, a decisão de manter determinada quantidade de suco em estoque para ser consumido na entressafra, ser misturado com o suco produzido no início da próxima safra e suprir eventual oscilação na oferta ocasionada por algum acidente climático.

4.6 Segmentos e atores relevantes na rede política citrícola atual de São Paulo

• Produtores

O número de citricultores existentes na agroindustrial citrícola paulista, continua elevado, apesar da grande redução ocorrida. Em 1990 o estado contava com 28 mil citricultores e em 2004 a quantidade reduziu a 12 mil. O grupo de produtores rurais não apresenta uniformidade, pois varia o grau de instrução entre os atores; é variável a idade destes; são variáveis os interesses dos atores individuais; há atores com diferentes hábitos e culturas; existe reduzido poder de representação entre os atores; há ausência do poder de aglutinação das associações de defesa de interesses.

A redução no número de pomares cítricos paulista ocorreu por diversos motivos, entre eles: a pressão provocada pela expansão da cultura canavieira; os baixos preços pagos pela fruta; a introdução de doenças cítricas muito graves; o aumento dos custos de produção devido à necessidade de novos tratamentos culturais; a diminuição do volume de fruta produzido levando ao desinteresse econômico; e o aumento do risco do negócio. Os pomares paulistas variam na quantidade de árvores plantas por hectare, na idade dos pomares e na produtividade obtida por hectare plantado.

Atualmente, do volume de fruta destinado ao processamento e produção de suco, 70% são fornecidos por produtores independentes, enquanto os 30% restantes são supridos pelos pomares de propriedades das processadoras. O Quadro 38 mostra a distribuição de tamanho, a produtividade obtida e o volume correspondente ao total produzida no sistema agroindustrial paulista.

Porte do produtor	% da produção total	Número de árvores	Produtividade média em caixas por pé
Grande	45	Mais de 150 mil	2,46
Médio	30	Entre 50 a 150 mil	2,16
Pequeno	25	Menos que 50 mil	1,66

QUADRO 38. Produtores – distribuição por tamanho e produtividade

Fonte: IEA

Os diversos tipos de produtores negociam suas safras com poucos, bem organizados e poderosos processadores, levando a diferentes tipos de acordos e contratos firmados entre partes. Assim, alguns produtores vendem suas frutas no preço do dia, enquanto outros firmam contratos de médio e longo prazo para o fornecimento de suas safras. Em São Paulo, atualmente, a colheita e o transporte da fruta até o processador são feitas pelo produtor. Em alguns casos, o intermediário compra a fruta, colhe e a transporta até o processador.

As informações e a troca de conhecimento sobre as práticas e procedimentos agrícolas para produção de cítricos fluem com facilidade e rapidez entre os atores do elo produtivo. A mesma facilidade e rapidez também são observadas com outros elos da cadeia produtiva, como entre os atores do elo de ensino, pesquisa e extensão e as organizações do governo. Essa facilidade e rapidez da disseminação da informação e do conhecimento das práticas de produção agrícola entre os atores imprimem características de cooperação, de disposição para mudanças e reputação a alguns atores individuais ou coletivos. A abundância de informações, brasileiras ou não, sobre o sistema agroindustrial de cítricos está aumentando o conhecimento dos produtores sobre aspectos de outros elos da cadeia, como a demanda e preço por diferentes tipos de suco.

A falta de leis claras para reger a agroindústria de citros paulista, a falta de mecanismos para fazê-las cumprir, o oportunismo de alguns atores e a falta de informação confiável sobre custos, demandas, estoques etc. de outros elos da cadeia limitam a ação dos citricultores, levando-os a agir de forma cautelosa e gerando desconfiança entre alguns atores.

• Processadores

O número de processadores em operação no estado de São Paulo sempre foi reduzido. Atualmente quatro respondem pelo processamento da maior parte da safra paulista, conforme Quadro 39.

As grandes e algumas das pequenas processadoras possuem pomares de laranja próprios - é possível dizer que essas pequenas processadoras são produtores que expandiram sua atuação na cadeia produtiva, passando a atuar no setor de processamento e comercialização dos produtos e subprodutos.

Processador	% do processamento	% acumulado	FCOJ	NFC	Pomares próprios
Sucocítrico Cutrale	32,36	32,36	+	+	+
Fischer (Citrosuco)	28,46	60,82	+	+	+
Citrovita (Votorantim)	23,82	84,64	+	-	+
LDC (Dreyfus)	10,53	95,17	+	-	+

QUADRO 39. Processadores paulistas, sua participação no processamento total, tipo de suco produzido na safra 2007/2008 e pomares próprios

+ produz

- não produz

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da FMC FoodTech e dados de campo.

As processadoras que atuam em vários elos da agroindústria dos cítricos paulistas possuem conhecimento acumulado e informações sobre toda a cadeia produtiva, desde a produção da fruta, a colheita, o transporte, o processamento, o armazenamento, o transporte e comercialização do suco, seja FCOJ ou NFC. Esse conhecimento e informações geram para os processadores recursos de poder que lhes atribui domínio sobre o sistema agroindustrial dos cítricos paulistas.

A liderança exercida pelos processadores ocorre em função do tamanho e do poder que os grandes grupos, como Cutrale, Fischer, Citrovita e Dreyfus, possuem. Os grandes processadores adquiriram a confiança do setor. Apesar de alguns momentos difíceis, gozam de boa reputação com os outros elos do sistema.

- **Colhedores e transportadores**

As organizações envolvidas na colheita e transporte da fruta são inúmeras, heterogêneas, de ação regional e de interesse regional. Não existem normas específicas do governo paulista como as existentes na Flórida, que controlam a ação dos colhedores e transportadores de frutas.

Após a extinção do Contrato Padrão e a desobrigação das processadoras com a colheita e transporte da fruta, foram criadas várias organizações espalhadas por todo o cinturão citrícola paulista, algumas delas cooperativas, prestadoras de serviços de colheita e transporte de frutas. Atualmente a maior parte da colheita e do transporte da fruta é controlada pelo produtor ou pelo intermediário, dependendo do tipo de negociação de compra e venda ocorrida entre as partes.

Os sindicatos regionais ligados à colheita e transporte da laranja agem localmente e defendem os diferentes interesses regionais. Não se observam na agroindústria de cítricos paulistas representatividade e liderança de um ator, individual ou coletivo, ligado ao setor de colheita e transporte de laranja.

- **Viveiristas**

As organizações envolvidas na produção de mudas não são muitas, são heterogêneas em tamanho, independentes, agem em todo o cinturão e buscam atender o interesse geral. São controladas pelas atuais leis vigentes para a agroindústria dos cítricos de São Paulo.

O fluxo de informações e do conhecimento flui com facilidade entre as organizações envolvidas na produção de mudas, como também com as organizações de ensino, pesquisa e extensão brasileiras ou não. Perante a constante atualização do elo e a postura de seus atores, os demais atores da cadeia produtiva dos cítricos atribuem boa reputação e confiança aos atores envolvidos na produção de mudas.

• Organizações de defesa de interesses dos produtores

As organizações de representação de interesses dos produtores são poucas, heterogêneas quanto ao tamanho, atuam regionalmente e defendem diferentes interesses regionais. Alguns produtores formam grupos denominados *pools* que negociam a fruta de todo o grupo em condições mais favoráveis com os processadores, pois com maior volume de fruta para negociar maior se torna o poder de barganha do grupo. Utilizando o mesmo conceito foram formados grupos de produtores que negociam a compra de insumos e de diversos produtos utilizados na produção agrícola. Entre esses grupos podem ser citados a Montecitrus, a Allcitrus, a Banco Peres e Guacho, entre outros.

A Coopercitrus, como cooperativa de cafeicultores e citricultores, atua em vários segmentos da manipulação de fertilizantes a até nas operações bancárias de rotina, além de na obtenção de crédito agrícola ou outros benefícios bancários pela Credicitrus. Atualmente a Associtrus luta para voltar a atuar no setor e ter representatividade no elo produtor de laranja. Os sindicatos rurais atuam localmente e defendem os interesses regionais.

O relacionamento entre alguns produtores e algumas das associações de representação de interesses é intenso, mas não há aglutinação dos produtores em torno de uma única organização de defesa de interesses - fato que não atribui característica de liderança e legitimidade a essas organizações. O relacionamento entre as diferentes organizações de representação de interesses também não é intenso.

• Organização de defesa de interesses dos processadores

A ABECITRUS representa os interesses dos processadores e exerceu papel importante na agroindústria dos cítricos de São Paulo, defendendo interesses comuns da citricultura paulista perante as organizações do governo; agindo também junto com as organizações internacionais. Como possui conhecimento e informações sobre todos os elos da cadeia produtiva dos cítricos paulistas, conquistou a liderança e reputação em outros elos da

cadeia citrícola pela forma de agir. No entanto após a saída de alguns dos associados, a ABECITRUS perdeu muito do poder que detinha.

- **Organização de defesa de interesses dos viveiristas**

Os viveiristas são representados pela Associação Paulista de Viveiros Certificados de Citros – Vivecitrus, fundada em 1998. A organização de defesa dos interesses do elo possui legitimidade e liderança perante seus representados que lhe atribui recursos de poder. Age em organizações do governo no tocante às leis que regem a produção de mudas entre outros.

Perante a constante atualização do elo e a postura de seus atores e de sua organização de defesa de interesses, os demais atores da cadeia produtiva dos cítricos atribuem boa reputação e confiança aos atores envolvidos na produção de mudas.

- **Canais de distribuição**

O principal destino para o suco FCOJ ou NFC produzido pelas processadoras paulistas é o mercado de exportação, sendo a maior parte da exportação do suco feita pelos processadores. Os grandes compradores de suco como a Minute Maid, a Tropicana, o Carrefour, o Wal Mart, a Mitsubishi, entre outros, conhecem e possuem informações sobre o consumo, as tendências do mercado, as estimativas de produção de suco nas diversas regiões do planeta e pressionam e buscam impor aos processadores paulistas o preço do suco ofertado.

Os canais de distribuição internacionais ou brasileiros não possuem organizações de defesa de interesses no sistema agroindustrial dos cítricos paulistas. São organizações que adquiriram respeito, boa reputação e confiança das organizações envolvidas nas transações de venda e transferência dos sucos paulistas.

- **Organizações de ensino, de pesquisa e de extensão**

Grande é o número de organizações de ensino, pesquisa e extensão atuantes no sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo. São heterogêneas quanto ao tamanho e o campo de atuação. O foco principal de atuação de grande parte dessas organizações está relacionado à produção de frutas cítricas, aos estudos econômicos e aos processos industriais.

As organizações de ensino são geradoras de conhecimento e divulgadoras de informações inerentes às áreas em que atuam. Essas organizações adquiriram o respeito, a confiança e possuem boa reputação perante os demais atores do sistema agroindustrial.

- **Organizações do governo**

Não é grande o número das organizações dos governos federal e estadual que estão envolvidas na agroindústria dos cítricos de São Paulo – a Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo é a organização que se destaca como uma das mais atuantes no sistema agroindustrial de cítricos do estado. Essas organizações são heterogêneas no tamanho e no campo de atuação. São divulgadoras de informações nas áreas em que atuam; conquistaram a confiança e boa reputação com os demais atores do sistema. A interação entre as organizações públicas e privadas são observadas em algumas poucas organizações ou câmaras setoriais como a Câmara Setorial de Cítricos.

4.7 Ligações relevantes e recursos de poder

As relações verticais, ou relações entre agentes de vários elos da cadeia produtiva, normalmente estão representadas por transações comerciais de bens e serviços e por troca de

informações entre diversos agentes. Elas permitem o aumento da capacidade competitiva e a adaptação organizacional necessária para a manutenção do sistema produtivo.

As relações horizontais, ou relações entre agentes do mesmo elo da cadeia produtiva, normalmente estão representadas por transações pouco comerciais e pelo relacionamento entre os atores de um mesmo elo e suas organizações de representação de interesses. Essas relações buscam fornecer aos atores os recursos políticos, organizacionais, jurídicos e de representação em organizações públicas e privadas. As interações e a dependência dos atores de diversos elos, e sua organização de representação de interesses, bem como a interação entre diferentes organizações de representações, atores e o Estado, fornecem contribuições interessantes sobre os mecanismos de coordenação existentes na cadeia produtiva.

O desenho das ligações relevantes do sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo (Figura 7) foi baseado em pesquisa de campo, em contatos com alguns atores, em estudos e em publicações a respeito do sistema.

As indicações ou classificações das ligações fornecem uma visão sobre as dinâmicas da coordenação que se estabelece entre os atores do sistema. As ligações entre os atores estão baseadas na interdependência de recursos (Quadro 40), na intensidade das relações existentes indicadas como intensas, muito intensas ou pouco intensas (Quadro 41) e no tipo de fluxo existente (Figura 8).

Algumas das ligações fracas não foram incluídas neste trabalho, como, por exemplo, entre produtores de frutas e as cadeias de supermercados na venda de suco, pois os produtores não vendem suco aos supermercados, e entre produtores de frutas e as exportadoras de suco, pois nem todos os produtores vendem suco diretamente aos exportadores.

• Produtores – colhedores

A relação principal entre produtores e colhedores está restrita na contratação temporária para a execução da colheita e carregamento das frutas. É citada pouco intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. As relações ou transações entre essas partes são recorrentes e ocorrem a cada safra, sendo o principal fluxo de recursos nesta relação o financeiro.

A competição por mão-de-obra na região produtora de cítricos e a sazonalidade da necessidade deste trabalhador rural são dos pontos preocupantes para o setor.

- **Produtores – transportadores**

A relação principal entre produtores e transportadores restringe-se à contratação temporária para a execução da movimentação das frutas colhidas até os processadores. É evidenciado como pouco intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação ou transação entre as partes é recorrente e ocorre a cada safra. O principal fluxo nesta relação é o financeiro. Muitos dos transportadores são contratados por organizações responsáveis pela colheita e transporte da fruta.

- **Produtores – viveiristas**

A ligação principal entre produtores e viveiristas resume-se à compra e venda de mudas para a manutenção, renovação ou ampliação dos pomares. Apresenta-se como intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. As relações ou transações entre as partes são recorrentes e muitas vezes contínuas. Os principais fluxos nesta relação são o financeiro e o da informação/conhecimento.

- **Produtores – processadores**

A principal ligação entre produtores e processadores limita-se à relação comercial de compra e venda de frutas. É muito intensa devido à interdependência de recursos envolvidos.

As transações entre essas partes são recorrentes e muitas vezes contínuas, sendo o principal fluxo o financeiro.

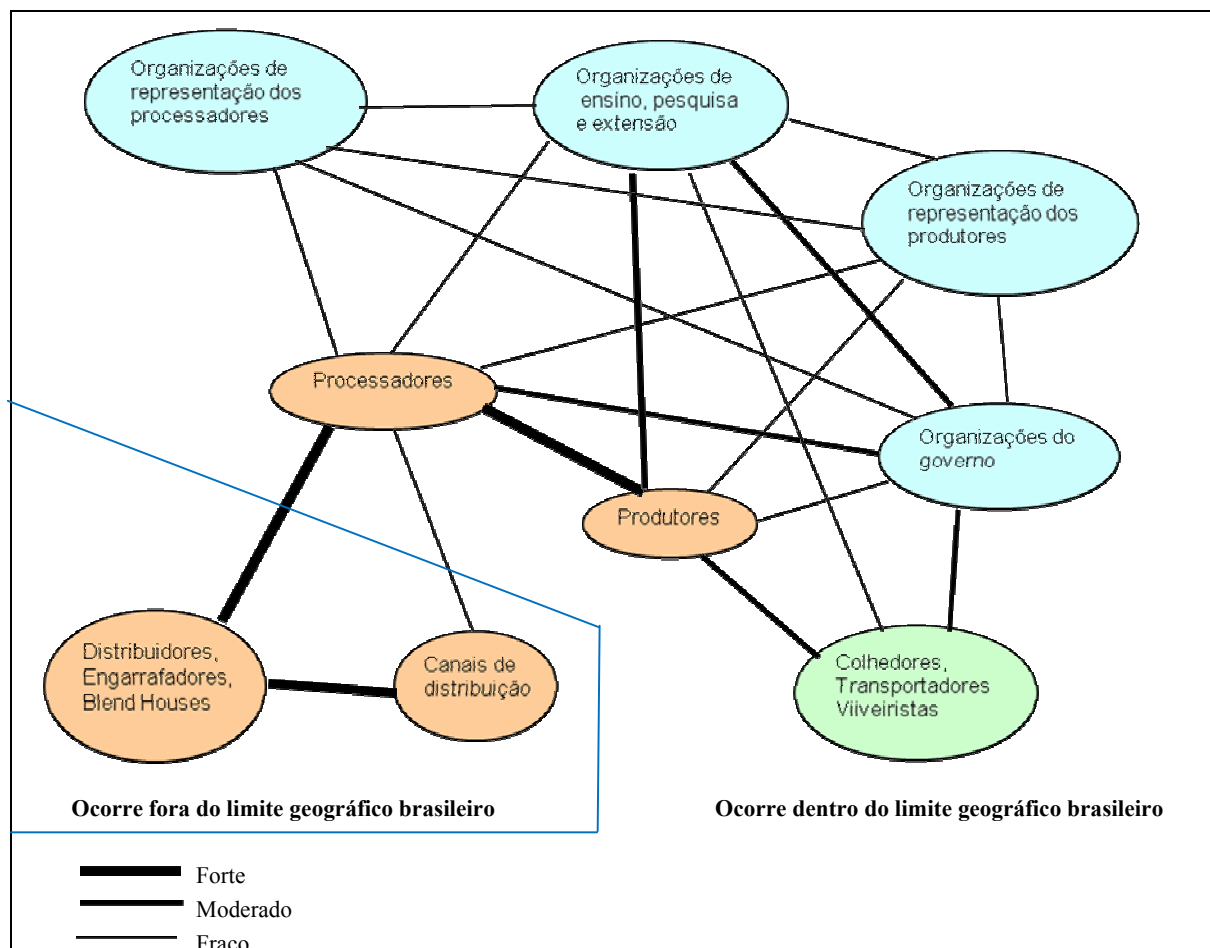


FIGURA 7. Relações de poder no sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados de campo.

• Produtores – associações de representação de produtores

Pouco intensa é considerada a ligação entre produtores e suas associações de representação devido à interdependência de recursos envolvidos, sendo as relações ou transações entre essas partes recorrentes e contínuas, tendo como principais recursos envolvidos nesta relação são financeiros, políticos, jurídicos e da informação. Algumas das diversas associações de representação de interesses atuam na elaboração e divulgação de informações, no *lobby* com as

organizações do governo na defesa dos interesses dos produtores, na defesa dos interesses da região em que atuam e nas relações com a mídia.

Ligações relevantes	Recursos de poder					
	Constitucionais	Políticos	Financeiros	Tecnológicos	Organizacionais	Jurídicos
Produtores/colhedores			X			
Produtores/transportadores			X			
Produtores/viveiristas			X	X		
Produtores/processadores			X			
Produtores / associações de representação produtores	X	X	X	X	X	X
Produtores/ organizações de ensino, pesquisa e extensão			X	X	X	
Produtores/ organizações do governo	X			X	X	
Associações de representação produtores/ processadores			X	X	X	
Viveiristas/ organizações do governo	X		X	X	X	
Viveirista/ organizações de ensino, pesquisa e extensão			X	X	X	
Processadores/ organizações do governo	X				X	
Processadores/ organização de ensino, pesquisa e extensão				X	X	
Processadores/ distribuidores, engarrafadoras e <i>blend house</i>			X	X	X	
Processadores/ canais de distribuição			X	X	X	
Canais de distribuição/ distribuidores, engarrafadoras e <i>blend house</i>			X	X	X	
Associação de representação dos processadores/ processadores	X	X	X	X	X	X

QUADRO 40. Recursos de poder utilizados nas relações da rede citrícola de São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor.

- **Produtores – organizações de ensino, pesquisa e extensão**

A ligação entre produtores e as organizações de ensino, pesquisa e extensão é vista como intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação entre as partes é recorrente e continuada, sendo o principal fluxo nesta relação o da informação. Essas organizações desempenham papel fundamental na divulgação de tecnologia, no treinamento e desenvolvimento dos produtores rurais, na elaboração e divulgação de informações que auxiliam na administração dos riscos e nas tomadas de decisão.

- **Produtores – organizações do governo**

A relação entre produtores e as organizações do governo é apontada pouco intensa devido à interdependência de recursos envolvidos, é recorrente e contínua, tendo como principal fluxo o da informação. As organizações do governo desempenham papel fundamental na regulamentação, normatização e no controle do setor; também na divulgação de informações que auxiliam na administração dos riscos e nas tomadas de decisão.

- **Organização de defesa de interesses dos produtores – processadores**

O vínculo entre as associações de representação dos produtores com os processadores é considerado pouco intenso devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação ou transação entre as partes é esporádica e não recorrente. O principal fluxo nesta relação é a informação.

Ligações relevantes	Intensidade	Freqüência
Produtores / colhedores	+	Recorrente
Produtores / transportadores	+	Recorrente
Produtores / viveiristas	++	Recorrente
Produtores / processadores	+++	Recorrente e continua
Produtores / organização de defesa de interesses dos produtores	+	Recorrente e continua
Produtores / organizações de ensino, pesquisa e extensão	++	Recorrente e continua
Produtores / organizações do governo	+	Recorrente e continua
Organização de defesa de interesses dos produtores / processadores	+	Recorrente e continua
Viveiristas / organizações do governo	++	Recorrente e continua
Viveiristas / organizações de ensino, pesquisa e extensão	++	Recorrente e continua
Processadores / organizações do governo	++	Recorrente e continua
Processadores / organização de ensino, pesquisa e extensão	+	Recorrente e continua
Processadores / distribuidores, engarrafadoras e <i>blend house</i>	+++	Recorrente e continua
Processadores / canais de distribuição	++	Recorrente e continua
Canais de distribuição / distribuidores, engarrafadoras e <i>blend house</i>	+++	Recorrente e continua
Organização de defesa de interesses dos processadores / processadores	+	Não frequente

Pouco intensa +

Intensa ++

Muito intensa +++

QUADRO 41. Ligações relevantes, graus de intensidade e freqüência

Fonte: dados de pesquisa do autor.

• **Viveiristas – organizações do governo**

A conexão entre viveiristas e as organizações do governo é vista como intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação entre parte é recorrente e continuada. O principal fluxo nesta relação é da informação.

• **Viveiristas – organizações de ensino, pesquisa e extensão**

A ligação entre viveiristas e as organizações de ensino, pesquisa e extensão é citada como sendo intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação entre as partes é recorrente e continuada, sendo seu principal fluxo o da informação.

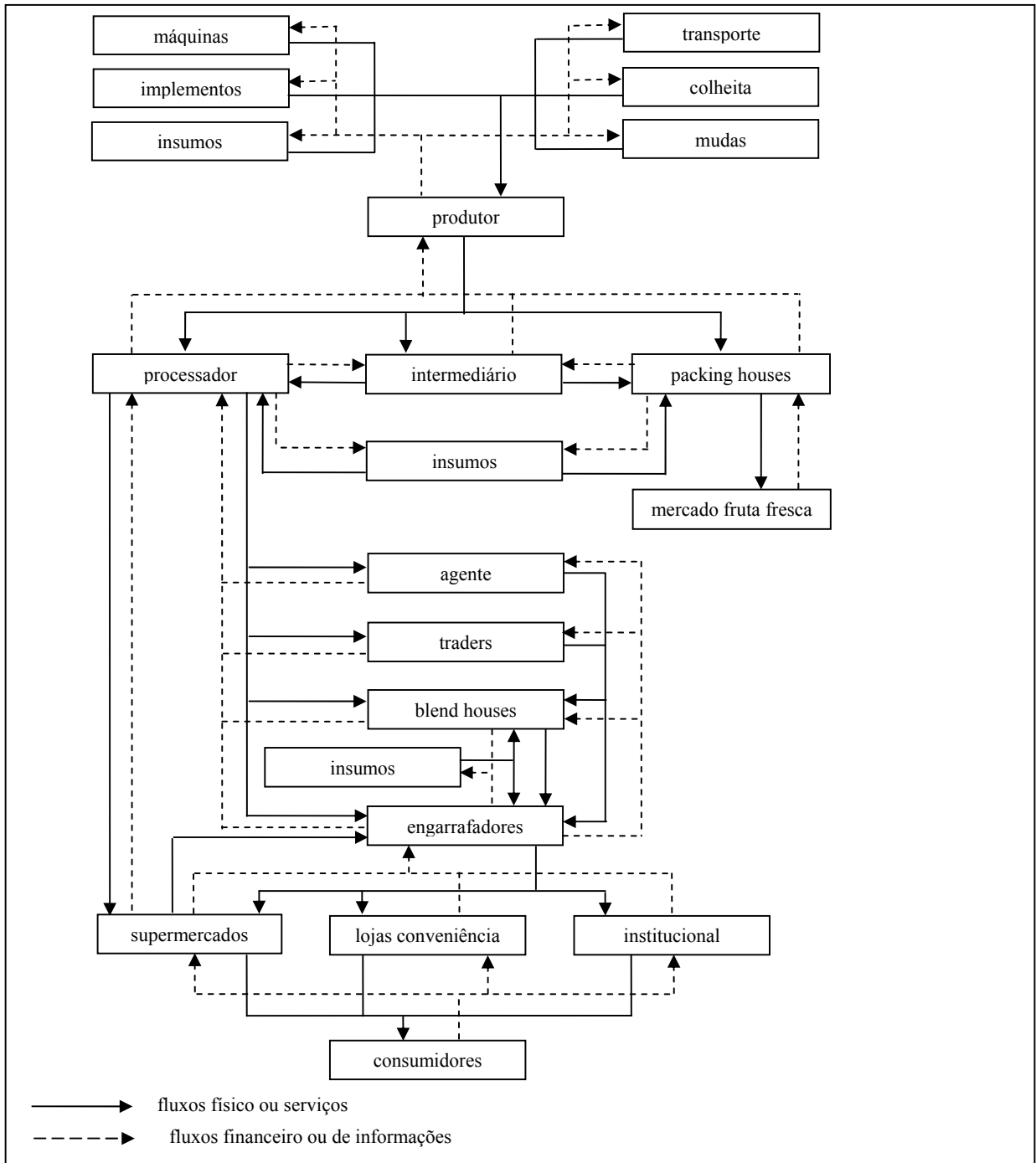


FIGURA 8. Diagrama esquemático dos fluxos físicos, de serviços, financeiros e de informações do sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo.

Fonte: Dados de pesquisa do autor

- **Processadores – organizações do governo**

A relação entre processadores e as organizações do governo é vista como intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação entre parte é recorrente e continuada, sendo seu principal fluxo o da informação.

- **Processadores – organizações de ensino, pesquisa e extensão**

O vínculo entre os processadores e as organizações de ensino, pesquisa e extensão é indicado como pouco intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação entre as partes é recorrente e contínua, sendo seu ; o principal fluxo o da informação.

- **Processadores – *traders*, distribuidores, engarrafadoras e *blend house***

A ligação entre os processadores e os exportadores, distribuidores, engarrafadores e *blend house* é apontada como muito intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação entre as partes é recorrente e continuada, sendo seus principais fluxos o financeiro e o da informação. Os *traders*, engarrafadores e *blend house* desempenham papel fundamental na comercialização do suco, na consolidação do tipo de suco a ser produzido e na fixação do preço deste.

- **Processadores – canais de distribuição**

O vínculo entre os processadores e os canais de distribuição é considerado muito intenso tendo em vista a interdependência de recursos envolvidos. A relação entre as partes é recorrente e continuada, sendo o financeiro e o da informação os princípios fluxos desta relação. Os canais de distribuição desempenham papel fundamental na comercialização do suco, na consolidação do tipo de suco a ser produzido e no preço deste.

- **Canais de distribuição - distribuidores, engarrafadores e *blend house***

Considera-se muito intensa a relação entre os canais de distribuição e os distribuidores, engarrafadores e *blend house* devido à interdependência de recursos envolvidos. A relação entre parte é recorrente e continuada e os principais fluxos nesta relação são o financeiro e o da informação. Os canais de distribuição desempenham papel fundamental na comercialização do suco, na consolidação do tipo de suco a ser produzido e no do preço do suco. Algumas engarrafadoras, mesmo marcas consolidadas e líderes de mercado, estão subordinadas às condições impostas pelas cadeias de distribuição, como o Carrefour e o Wal Mart, por exemplo.

- **Associação de representação dos processadores – processadores**

Entre os processadores e a associação de representação a relação é vista como pouco intensa devido à interdependência de recursos envolvidos. As relações entre essas partes são recorrentes e contínuas. Os principais fluxos de recursos envolvidos nessa relação são políticos, jurídicos e da informação.

4.8 Formas de coordenação na rede citrícola de São Paulo

As formas de coordenação existentes na cadeia citrícola de São Paulo refletem o modo com que este setor foi moldado e organizado no decorrer do tempo. A falta de regras formais bem definidas não criou ambiente de confiança no qual os atores puderam atuar. A evolução e o aparecimento de novos produtos modificaram as relações existentes, algumas foram enfraquecidas e outras fortalecidas, enquanto outras permaneceram iguais.

O foco do capítulo dos Cítricos em São Paulo foi breve descrição da evolução da rede citrícola, de sua transformação, de seus atores, de seu formato e das principais formas de relacionamento existentes entre os atores.

Os direcionadores de coordenação, mencionados no capítulo das Contribuições Teóricas, são aplicados neste capítulo com o objetivo de entender um pouco mais os relacionamentos e as ligações entre os atores apresentadas no capítulo anterior; entender um pouco mais a dinâmica atual do funcionamento da cadeia desde a forma com que se estabelece a representação de interesses, sua defesa perante outros e a forma que ocorrem as transações econômicas.

Para analisar as diferentes formas de coordenação estabelecidas na cadeia citrícola, foram utilizados vários aportes teóricos diminuído assim o estreitamento analítico decorrente do uso de um único embasamento. O uso de direcionadores de coordenação busca captar as relações verticais e horizontais existentes e construir um referencial das interações existentes no setor.

As relações verticais, ou relações entre agentes de vários elos da cadeia produtiva, normalmente estão representadas por transações comerciais de bens e serviços e por troca de informações entre diversos agentes. Essas relações permitem o aumento da capacidade competitiva e a adaptação organizacional necessária para a manutenção do sistema produtivo.

As relações horizontais, ou relações entre agentes do mesmo elo da cadeia produtiva, normalmente estão representadas por transações pouco comerciais e pelo relacionamento entre os atores de um mesmo elo e as organizações de representação de interesses deste segmento. Essas relações buscam fornecer aos atores os recursos políticos, organizacionais, jurídicos e de representação nas organizações públicas e privadas. As interações e a dependência dos atores, de diversos elos, e sua organização de representação de interesses, bem como a

interação entre diferentes organizações de representações, atores e o Estado, fornecem contribuições importantes sobre os mecanismos de coordenação existentes na cadeia produtiva.

Para analisar os mecanismos de coordenação existentes na cadeia citrícola de São Paulo, é relevante ter presente observar alguns aspectos relacionados à Organização Industrial, entre eles: (a) a especificidade dos ativos, ou ativos dedicados, afeta tanto os produtores quanto os processadores, podendo ocorrer ações de oportunismos por ambas as partes, dependendo da condição do ambiente quanto à demanda e oferta de produtos; (b) a incerteza existente no mercado está relacionada ao peso da influência do clima na produção de fruta e na demanda do produto final; e (c) a falta da divulgação de informações sobre todas as etapas da cadeia produtiva aumenta a assimetria de informações entre os atores dos diversos elos da cadeia.

4.8.1. Direcionadores relacionados aos atores

- **Número e tamanho dos atores**

A concentração existente em cada segmento da cadeia produtiva, ou seja, o número e o tamanho dos atores, influenciam a forma de coordenação de cada um dos elos da cadeia produtiva, a forma de relacionamento com os demais elos e a forma de relacionamento com a sua organização de representação de interesses.

No segmento dos produtores de frutas, a concentração é baixa, pois o segmento é composto por grande número de atores heterogêneos com propriedades que variam em tamanho, idade dos pomares e produtividade expressa em caixas de laranja por pé plantado. A falta de força do setor produtor de frutas pode ser explicada pela ausência de organização forte e de coalizão entre as organizações de defesa de interesses dos produtores rurais. A falta de valorização das organizações de defesa de interesses pode ser explicada, entre outros fatores, como decorrentes da: característica cultural criada na trajetória dependente, enraizada nos hábitos dos produtores em relação às antigas práticas de compra da fruta por comerciantes que a compravam no pomar em flor, adiantavam parte do pagamento e se responsabilizavam pela sua

colheita e transporte; (b) desconfiança dos produtores para com os demais atores do sistema, (c) pela falta da característica cultural dos produtores em participar das organizações de representação de interesses; e (c) falta da característica cultural de agir para o desenvolvimento regional. As relações entre produtores e suas organizações são formalizadas e com nível de intensidade baixa.

No setor de processamento de frutas, a concentração é maior e composta por quatro empresas de grande porte que respondem pelo processamento de mais de 95% do volume total processado. Nem todas as empresas participam da organização de representação de interesses. A força do setor de processamento está: no conhecimento e nas informações que possui; no volume de fruta própria; na atuação no elo de transporte e armazenagem do suco; na comercialização do suco com os compradores internacionais e locais; e no assumir a posição dos compradores na cultura enraizada nos hábitos dos produtores em relação às antigas práticas de compra da fruta. A força dos processadores é diminuída pelo poder que os compradores, as engarrafadoras e os supermercados possuem.

• **Informação/conhecimento**

A divulgação de informações sobre todos os elos do sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo não é uma característica do setor. Algumas organizações de defesa de interesses publicam informações pertinentes ao seu setor e a presença do Estado na divulgação de informações ao setor está mais vinculada ao elo dos produtores de fruta.

A falta de um fluxo das informações entre os elos e nos elos da cadeia não gera o conhecimento necessário para a formação de preços, para a tomada de decisão relativa à investimentos e à administração do risco no setor.

A evolução da mídia eletrônica vem ampliando o contato dos atores, dos diversos elos, do sistema agroindustrial paulista com informações, brasileiras ou não, pertinentes do setor. Essa tendência deve acentuar o conhecimento dos atores e aumentar a pressão sobre os processadores atuais.

• Liderança

O sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo é liderado pelas processadoras de frutas. A liderança exercida deriva do poder conquistado pelas processadoras, poder este oriundo de informações e do conhecimento decorrentes da atuação em diversos elos da cadeia produtiva, partindo da produção de mudas até a comercialização do suco, passando por diversas etapas, como a produção de frutas, colheita, transporte, processamento, armazenamento e transporte do suco.

Atualmente as organizações de representação de interesses pouco se destacam no cenário. Algumas se sobressaem pela atuação regional, porém permanecem com campo de ação restrita e não conseguem influenciar outras organizações do setor ou do governo.

• Reputação

A ausência de leis efetivas e aceitas que regem a cadeia produtiva e a inexistência dos mecanismos para fazê-las cumprir criam condições para a ocorrência de ações oportunistas entre os atores. Algumas empresas do sistema agroindustrial paulista adotam normas e regras próprias para conquistar a reputação de empresas confiáveis, melhorando as relações comerciais e não comerciais, diminuindo os custos de transação existente.

• Legitimidade

Para que as relações de poder sejam efetivas, os atores da cadeia produtiva devem considerá-las legítimas. A legitimidade atribuída às organizações de representação de interesses influenciará na manutenção e no aumento de associados, em como será reconhecida pelas

organizações governamentais e na forma que será reconhecida pelos demais atores e suas organizações de representação.

Algumas das organizações de representação de interesses da agroindústria de cítricos de São Paulo apresentam legitimidade diante de seus associados, porém nenhuma de destaca e obtém prestígio perante os demais atores e o governo.

- **Confiança**

Como na reputação, a confiança dos atores do setor em outros atores ou nas organizações envolvidas está baseada na existência de leis, regras e procedimentos adotados e nos mecanismos que as fazem ser cumpridas. A ausência de leis efetivas e aceitas que regem a cadeia produtiva e a inexistência dos mecanismos para fazê-las cumprir criam condições para a ocorrência de ações oportunistas entre os atores. A falta de regras claras e bem definidas aliada à falta de confiabilidade das informações divulgadas geram desconfiança nos atores do setor. Algumas empresas do sistema agroindustrial paulista adotam normas e regras próprias para conquistar a reputação de empresas confiáveis, na tentativa de melhorar as relações comerciais e não comerciais, diminuindo os custos de transação existente.

- **Características culturais**

As características da cultura paulista influenciaram e influenciam os relacionamentos entre os atores do mesmo elo ou de elos distintos da cadeia produtiva. A cultura cristalizada no setor, aliada ao fato de alguns dos comerciantes de fruta terem assumido o papel de processadores, permitiu a continuidade dos processos aceitos e legitimados da compra de fruta no pomar, da antecipação de parte do pagamento total e do comprador assumindo as obrigações de colheita e transporte.

4.8.2 Direcionadores relacionados às relações

- **Centralidade**

Analisando as relações entre os atores da cadeia produtiva, pode-se observar o número de conexões que passa por determinado ator e inferir sua capacidade de coordenar os demais atores da rede. A ausência de organizações de representação, de interesses fortes e expressivos no sistema agroindustrial de cítricos paulistas empurra a análise deste item para as relações das processadoras com os outros elos do sistema existente.

A centralidade das relações das processadoras com os demais elos do sistema está relacionada ao poder e à força das grandes processadoras, porém nenhuma delas se sobressai sobre as demais nas relações de intermediação com outros elos da cadeia, com as organizações do governo e com as organizações de ensino, pesquisa e extensão.

- **Frequência**

As relações entre atores do mesmo elo ou de diferentes elos de uma cadeia produtiva podem variar em relação ao número de vezes que ocorrem em determinado período. A frequência de ocorrência desses relacionamentos interfere nas formas de coordenação que haverá entre esses atores, bem como nas características cognitivas que poderão reger essas relações. Assim, relações continuadas podem levar à conquista da confiança entre os atores, bem como à criação de manutenção de regras formais ou informais para controle do sistema produtivo.

Apesar da alta frequência do relacionamento entre produtores e processadores e de este relacionamento ser recorrente e muitas vezes contínuo, nas operações de compra e venda durante as safras, a possibilidade da ocorrência de ações oportunistas levou à criação de desconfiança entre os atores.

É alta a frequência do relacionamento entre processadores, *traders*, engarrafadores e canais de distribuição, o qual ocorre de forma recorrente e continuada. Muitas dessas relações comerciais estão atreladas a contratos de longo prazo e com aportes de investimentos em ativos específicos, criando dependência dos processadores no relacionamento com os *traders*, engarrafadores e canais de distribuição.

O relacionamento entre produtores e as organizações de ensino, pesquisa e extensão apresentam frequência média, ocorrendo de forma continuada, pois é alta a dependência dos produtores na transferência de conhecimento e informação feita pelas organizações de ensino, pesquisa e extensão.

- **Velocidade**

A velocidade com que as informações fluem entre os atores do mesmo elo ou de diferentes elos impacta na velocidade da adequação da cadeia produtiva. Em determinados elos da cadeia, a velocidade de informações é alta, por exemplo, entre produtores e viveiristas, enquanto em outro é baixa, como é o caso entre produtores e processadores. A adequação da cadeia produtiva paulista está ligada à agilidade e aos objetivos dos grandes processadores voltados a penetrar e dominar os mercados norte-americanos, europeus e asiáticos. Como exemplos dessa agilidade podem ser citados: o desenvolvimento e consolidação do transporte de suco a granel com instalações portuárias e navios dedicados; a utilização de combustível sólido (principalmente com o bagaço de cana) em substituição ao combustível líquido derivado de petróleo; mudança no sistema de geração de vapor para permitir a geração de energia elétrica nas unidades de processamento; e a adaptação das linhas de produção e da logística para permitir a produção de NFC.

- **Cooperação**

Não existe grande cooperação entre os elos da cadeia produtiva da agroindústria de cítricos de São Paulo e é baixa a consciência coletiva para defesa do sistema por seus integrantes. A ação de lobistas mantidos pelas organizações de defesa de interesses, com as organizações do Estado é baixa e não reconhecida como essencial no contexto local. A incapacidade de romper as diversas barreiras comerciais impostas contra produtores e produtos cítricos paulista resulta da falta de cooperação entre os atores do sistema.

4.9 Considerações finais do capítulo

Um dos maiores sistemas agroindustriais de cítricos do planeta está localizado no estado de São Paulo, no Brasil. Esse sistema cresceu consideravelmente na produção de suco e fruta fresca nas últimas décadas, não apenas por causa das geadas da Flórida, mas pelo esforço dos atores que seguiram as trilhas abertas pelos exportadores de café e conquistaram os mercados Europeu e Asiático.

A produção de cítricos, em especial a laranja, evoluiu dos pomares espalhados aleatoriamente pelo litoral e de povoados estabelecidos pelos colonizadores, para uma agroindústria de alto padrão técnico. Sistemas de governança, redes de poder bem estruturado, quebraram as barreiras temporais e geográficas e expandiram o mercado da fruta paulista para outros países em diversos continentes do planeta. As processadoras de laranja espalhadas pelo planeta, inclusive nos Estados Unidos, berço da indústria, buscam seguir os padrões adotados e os procedimentos criados em São Paulo. Assim, o que a rede de decisões da agroindústria citrícola de São Paulo desenvolve torna-se referência para outros países produtores e competidores. Isso não deve acontecer somente na dimensão tecnológica, mas principalmente nas dimensões institucionais e organizacionais.

As instituições e os mecanismos de governança criados e recriados no decorrer da evolução da agroindústria citrícola do Estado permitiram seu crescimento, expansão, adaptação e

sobrevivência até os dias de hoje. Essa agroindústria sofre pressões diversas, como o crescimento: do consumo de água e bebidas gaseificadas; da competitividade de cadeias citrícolas de outros países; de outros tipos de sucos; de bebidas de reposição energética; da expansão da cultura da cana-de-açúcar; da escassez de mão-de-obra; do custo da energia; e da introdução de doenças exógenas. As alterações que possam vir a ocorrer na estrutura atual podem permitir a permanência da agroindústria cítrica no estado de São Paulo, ou, talvez, criar ou revitalizar outro pólo produtor em outra região do país ou do planeta.

O setor citrícola atual é resultado da evolução de um sistema focado na produção de fruta fresca, inicialmente plantado como fonte de suprimento de vitamina C, que migrou para um sistema voltado para a produção de suco. Essa migração foi o resultado da mudança provocada por alguns dos atores envolvidos, pela geada na Flórida, pela importação da tecnologia, pelo apoio de organizações norte-americanas. A determinação de alguns atores-chaves (pessoas) na cadeia produtiva foi muito importante e decisiva.

O sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo foi moldado por normas, regras, leis e padrões pouco definidos e que se alteraram e adequaram no decorrer do tempo. Também a falta da divulgação de informações confiáveis entre os diversos elos da cadeia produtiva é uma característica da cadeia citrícola do Estado. A assimetria informacional é utilizada como mecanismo eficiente na coordenação vertical e age na capacidade de adaptação da cadeia, em função das mudanças provocadas pelos ambientes institucionais e organizacionais. A falta da divulgação de informações confiáveis também age nas formações dos preços das frutas, afetando a distribuição do ganho econômico entre todos os atores envolvidos no sistema agroindustrial.

Independente do grau ou sofisticação tecnológica, a cadeia citrícola de São Paulo foi abalada por eventos que provocaram a expansão da cultura da cana e pela disseminação de novas pragas e doenças que põem em risco a sobrevivência da cadeia citrícola.

As associações de representação de interesses, de produtores e processadores, não se articularam com os organismos do Estado para analisar a agroindústria citrícola paulista e de outros estados e, a partir daí, defender as cadeias citrícolas, trabalhando com os organismos internacionais para derrubar as barreiras alfandegárias ou para criar mecanismos que aumentem o consumo dos produtos oriundos dos cítricos.

As informações recebidas da Flórida foram utilizadas pelos atores privados no desenho estratégico e na reformulação das organizações e tecnologias utilizadas, passando a dar

ênfase na produção de suco pronto para beber do tipo pasteurizado, não congelado, como alternativa para permanecerem competitivos e sobreviverem às mudanças de mercado.

Apesar de certa estabilidade, o aparecimento de novas pragas e doenças diminuiu a oferta da fruta, elevando a competição entre os processadores pela compra da laranja. Essa competição provocou a elevação do preço da laranja e a conseqüente alta dos custos de produção dos sucos produzidos e exportados por São Paulo. A elevação dos custos aliada à redução dos preços internacionais tende a provocar a redução das margens de lucro e o enfraquecimento das processadoras.

Por ser uma das atividades agrícolas importantes de São Paulo, a intervenção do governo estadual deveria ser mais decisiva nas relações de poder entre os atores do sistema. Com a intenção declarada de promover a estabilização da indústria citrícola e de defender os interesses do Estado, deveriam ser estabelecidas leis como o *Florida Citrus Code, 601 F.S.* e o *Marketing Order No. 905, Oranges, Grapefruit, Tangerines, and Tangelos Grown in Florida*, que limitam as ações dos atores privados fortalecendo as ações dos atores públicos e dos atores público-privados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dificuldade inerente da obtenção de informações nos estudos multidisciplinares foi agravada neste estudo pela falta de informações e pela cultura de retenção de informações paulistas. Em contrapartida, as informações sobre a Flórida foram facilmente obtidas, inclusive com envio de textos separados e enviados pela biblioteca do *Citrus Institute of Florida*.

A análise comparativa dos processos históricos da construção dos sistemas agroindustriais de cítricos dos estados da Flórida (EUA) e São Paulo (Brasil), descritos nos capítulos 3 e 4, confirma que esses sistemas de origem comum apresentam na atualidade mecanismos de governança e coordenação distintos, cumprindo com os objetivos gerais e específicos propostos para este trabalho.

A origem comum desses dois sistemas agroindustriais está no uso das frutas cítricas como fator de prevenção contra o escorbuto, durante o período das grandes navegações. O hábito cristalizado de consumir cítricos desses colonizadores espalhou as frutas por todos os lugares que percorreram.

A princípio a citricultura nos dois sistemas, Quadro 42, evoluiu dos plantios aleatórios para pomares organizados, voltados para a produção e comercialização das frutas cítricas no mercado interno de cada país.

Características	EUA	Brasil
Introdução dos cítricos	Espanhóis	Portugueses
Época	Período das grandes navegações	Período das grandes navegações
Tipo de plantio	Aleatório	Aleatório
Pomares comerciais organizados	1763 (Flórida)	1820 (Bahia)
	Flórida	São Paulo
Início da citricultura	Cultura principal	Cultura secundária
Uso da fruta	Principalmente para consumo de fruta fresca até 1940	Consumo de fruta fresca até 1962
Destino da fruta	Mercado interno	Mercado interno Mercado externo após 1926
Início da industrialização da fruta	Após 1915	Após 1950
Intensificação da produção de suco	Após 1940	Após 1962
Destino do suco	Mercado interno	Mercado externo

QUADRO 42. Algumas das características dos sistemas agroindustriais da Flórida e de São Paulo

Fonte: dados da pesquisa do autor

A diferenciação entre os sistemas se inicia com a citricultura organizada na Flórida caminhando como cultura principal, voltada ao consumo local e exportação para outros

estados norte-americanos; enquanto a citricultura no Brasil, por consequência em São Paulo, caminha de forma secundária, à sombra de outras culturas, voltada ao consumo local e exportação para outros estados brasileiros.

A diferenciação se acentua com a citricultura na Flórida voltada à geração de renda e ao sustento da família, provocando a migração e fixação de pessoas dedicadas ao cultivo de cítricos, transformando-os no principal produto agrícola do Estado e promovendo o desenvolvimento da região. A característica da cultura norte-americana, Quadro 43, aumentou a diferenciação, pois provocou a criação de mecanismos de controle no sistema produtivo, devido às ações oportunistas de alguns atores. Esses mecanismos se transformaram nas leis atuais pela ação do Estado, na criação do *Florida Citrus Commission / Florida Department of Citrus* em 1935.

Características	Flórida	São Paulo
Traços da cultura	Desenvolvimento da região Participação em associações Cumprir o papel esperado pela sociedade	Explorar a região que habita Submissão em troca de benefícios Figuras fortes e poderosas Ausência da necessidade de cumprir o papel esperado pela sociedade
Resultados das características culturais	Organizações de defesa de interesses forte e atuantes Mecanismos de controle Leis específicas e efetivas Mecanismos rígidos para fazer cumprir as leis	Organizações de defesa de interesses fracas e não atuantes Mecanismos de controle Ausência de leis específicas e efetivas

QUADRO 43. Alguns traços e resultados das culturas da Flórida e de São Paulo

Fonte: dados da pesquisa do autor.

A citricultura de São Paulo iniciou as exportações à Europa em 1926. A mudança no ambiente forçou a adaptação da estrutura organizacional e dos mecanismos de coordenação, atendendo às exigências dos importadores, principalmente dos consumidores europeus. Porém, o Estado não agiu criando leis específicas e mecanismos rígidos para fazer com que essas leis fossem cumpridas, como o que ocorria na Flórida.

A ação e o relacionamento entre atores individuais e coletivos da Flórida, com a presença das organizações de ensino, pesquisa e extensão, resultaram na criação de novos produtos comercializáveis, como o suco, o uso dos resíduos na alimentação de gado, o aperfeiçoamento dos processos de recuperação de aromas e o desenvolvimento do processo da concentração do suco de laranja ou *grapefruit*.

A mudança do ambiente provocada pelo impacto da Segunda Grande Guerra, Quadro 44, afetou positivamente o ambiente do sistema agroindustrial da Flórida: com a presença forte do Estado no sistema; com o fortalecimento da produção do FCOJ; com mudanças na estrutura organizacional; e com o crescimento do sistema. A Segunda Grande Guerra afetou negativamente o ambiente do sistema agroindustrial de São Paulo. Provocou estagnação e retrocesso no sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo, devido à queda drástica do volume de exportações e ao abandono de pomares.

Eventos	Flórida	São Paulo
Geadas	Movimentação dos pomares Lucros não previstos Expansão da área plantada Crescimento de outros sistemas agroindustriais de cítricos no planeta	As geadas na Flórida provocaram: - a industrialização em São Paulo - lucros não previstos em São Paulo - a expansão da área plantada em São Paulo
Segunda Grande Guerra	Controle dos preços pelo Estado Compras estatais de suco concentrado Crescimento da produção e consumo de suco concentrado Modernização e crescimento das processadoras Crescimento do sistema agroindustrial	Redução das exportações de frutas Excesso de oferta no mercado interno Abandono de muitos pomares Disseminação de pragas e doenças

QUADRO 44. Eventos e seus resultados nos sistemas da Flórida e de São Paulo

Fonte: dados da pesquisa do autor.

A ação das organizações de defesa de interesses e a ação do Estado da Flórida aprimoraram, aperfeiçoaram e adaptaram as leis do mercado de fruta fresca para o mercado de FCOJ. Como as leis, as organizações de interesses também foram aprimoradas ou adaptadas; o hábito cristalizado da divulgação de informações continuou e se aprimorou no ambiente do sistema voltado para a produção de FCOJ.

Após o término da guerra, na Europa, e o controle da tristeza descoberto pelas organizações de ensino e pesquisa do Estado, a citricultura paulista voltou a crescer e continuou voltada aos mercados externo e interno. Poucas tentativas de industrialização para a produção de suco ocorreram antes de 1962. Continuou o hábito cristalizado com produtores de vender a fruta no pomar para comerciantes que as colhiam, transportavam e distribuíam no mercado.

O sistema agroindustrial de cítricos de São Paulo mudou de foco (de fruta fresca para FCOJ) devido à mudança no ambiente provocado pela geada de 1962. O Estado apoiou, por meio de financiamentos e incentivos, o crescimento do sistema agroindustrial paulista. Os grandes comerciantes e produtores de frutas se tornam grandes produtores, processadores e comerciantes de suco exportando para EUA e posteriormente para a Europa e a Ásia.

Enquanto o sistema de cítricos de São Paulo crescia, inovava e reduzia seus custos na produção de FCOJ, os pomares da Flórida eram replantados, voltando a abastecer o mercado norte-americano. Para proteger e incentivar o sistema da Flórida, as organizações de defesa de interesses pressionaram o Estado para que os mecanismos de proteção, como as barreiras alfandegárias, continuassem severos e rígidos.

O preço praticado no mercado internacional de suco FCOJ pelos paulistas pressionava o sistema da Flórida, pois os compradores internos norte-americanos (da Flórida ou não) balizavam suas compras pelo preço paulista, acrescido dos custos de transporte, aduana e taxas de importação. Mesmo com margem para aumentar os preços de venda, o sistema da Flórida era indiretamente controlado pelo preço praticado por São Paulo. Aproveitando a condição do mercado, processadoras paulistas compraram unidades na Flórida.

Os atores da Flórida, pressionados pelo preço do suco FCOJ paulista, revitalizaram o suco NFC (iniciado em 1953), como alternativa para manutenção do sistema. Esse relançamento provocou forte mudança no ambiente e no arranjo organizacional do sistema floridiano.

A partir da safra 2000/2001, a Fischer (Citrosuco) adequou suas instalações de São Paulo, seu sistemas de armazenamento e transporte, para ofertar NFC aos processadores ou engarrafadores norte-americanos, europeus e asiáticos, seguida pela Cutrale e, na safra 2008/2009, pela Dreyfus. Atualmente o preço de venda desse produto praticado pelos paulistas pressiona o preço praticado pelos atores do sistema da Flórida.

Os principais aspectos organizacionais da rede de decisões dos sistemas agroindustriais de cítricos dos estados da Flórida e São Paulo, descritos nos capítulos 3 e 4, confirmam que esses sistemas, de origem comum, apresentam mecanismos de governança distintos e formas de coordenações específicas, cumprindo com os objetivos geral e específicos propostos para este trabalho.

Como o foco do sistema agroindustrial de cítricos da Flórida é o mercado interno, a grande maioria dos atores está na região geográfica norte-americana, e, como o foco do sistema paulista é o mercado externo, alguns atores estão localizados fora da região geográfica do Brasil. Essa característica impacta, entre outras, na frequência e no grau de intensidade das relações existentes entre os atores.

Assim, a análise entre o elo produtor e o processador, Quadro 45, situados na mesma região geográfica dos sistemas em questão, indica que a concentração destes setores mostra poucas diferenças entre estes dois sistemas - em ambos a concentração dos produtores é baixa e a concentração dos processadores é alta. O setor produtor é forte no sistema da Flórida, enquanto o setor processador é forte no sistema de São Paulo.

Atores	Flórida	São Paulo
Produtores	Vários Fortes	Vários Fracos
Processadores	Poucos Fracos – Médios Alguns Integram as funções de engarrafadores e distribuidores Alguns possuem marcas próprias	Poucos Fortes A maioria é produtora de frutas Alguns integram as funções de <i>traders</i> Nenhum possui marca própria

QUADRO 45. Comparação entre produtores e processadores do sistema da Flórida e de São Paulo

Fonte: dados da pesquisa do autor.

O poder do setor produtor da Flórida é explicado pela força, coalizão e ação das organizações de defesa dos interesses regionais e comuns aos citricultores, confiança existente entre os produtores, característica cultural voltada à participação em organizações de representação de interesses e característica cultural voltada para o desenvolvimento da região em que habita.

O poder do setor processador de São Paulo é explicado pela ausência das organizações fortes e atuantes na defesa dos interesses dos produtores, assimetria de informações existentes no sistema e integração das funções de *traders*, transportadores e comerciantes de sucos e produtos derivados.

Para as análises com os setores dos engarrafadores, distribuidores e canais de distribuição, Quadro 46, é necessário salientar que os principais atores desses setores do sistema paulista estão na maioria localizados em região geográfica diferente da dos produtores e processadores. A análise indica que a concentração desses setores mostra poucas diferenças entre os dois sistemas. Os setores dos engarrafadores, distribuidores e canais de distribuição são fortes em ambos os sistemas.

O setor processador de São Paulo possui características distintas de poder: quando analisados na região geográfica do Brasil, os processadores são fortes perante os produtores, mas, quando analisados em outras regiões geográficas, perdem força perante os engarrafadores, distribuidores e canais de distribuição.

O arranjo organizacional dos dois sistemas é complexo com fluxos físicos de serviços, financeiros e de informações semelhantes, mas não idênticos. A grande diferença entre os dois sistemas está no fluxo de informações que transita na cadeia produtiva, apesar de os fluxos serem semelhantes as informações que circulam variam em abrangência, qualidade, precisão e confiabilidade.

Atores	Flórida	São Paulo
Processadores	Poucos Fraco – Médio Mercado interno norte-americano	Poucos Forte - Médio Mercado externo – EUA, Europa, Ásia e outros
<i>Traders</i>	Poucas Fortes	Poucas Fortes
<i>Blend Houses</i>	Poucas Fortes	Poucas Fortes
Engarrafadores	Poucos Fortes	Poucos Fortes
Supermercados	Vários Fortes	Vários Fortes

QUADRO 46. Comparação entre processadores, engarrafadores, distribuidores e canais de distribuição dos sistemas da Flórida e de São Paulo

Fonte: dados da pesquisa do autor.

O fluxo de informações impacta, de forma diferente, o mecanismo de coordenação dos dois sistemas, Figura 9, na Flórida está cristalizada a cultura da disseminação da informação como mecanismo para equilíbrio e estabilização, enquanto em São Paulo está cristalizada a cultura da retenção de informação como mecanismos de poder e controle, levando ao acúmulo de riquezas por alguns atores em detrimento de outros.

A diferença na forma com que a informação é tratada influi na distribuição de poder nos dois sistemas. Na Flórida a difusão de informações tende a provocar maior distribuição horizontal de poder, enquanto em São Paulo a assimetria de informações tende a provocar maior distribuição vertical de poder.

O sistema paulista, dentro dos limites geográficos do Brasil, é liderado pelos grandes processadores que impõem suas vontades e objetivos, enquanto centralizam as relações no sistema, a imposição de vontades e objetivos, mais a centralização nas relações afetam a velocidade de adaptação do sistema; diferentemente da Flórida, onde os objetivos comuns são discutidos entre todos os atores.

O traço da cultura paulista da submissão pessoal em troca de benefícios de quem detém o poder implica: na transferência da defesa de seus interesses para o ator que lidera (ou que possui o maior poder) no sistema; na redução da cooperação entre os atores; e em aguardar o

posicionamento dos líderes para depois decidir sobre sua tomada de decisões. E o traço da cultura floridiana, de cooperação, desenvolvimento, geração, permanência e distribuição da riqueza na região induz os atores a defenderem seus interesses e os interesses coletivos do sistema e da região em que estão instalados.

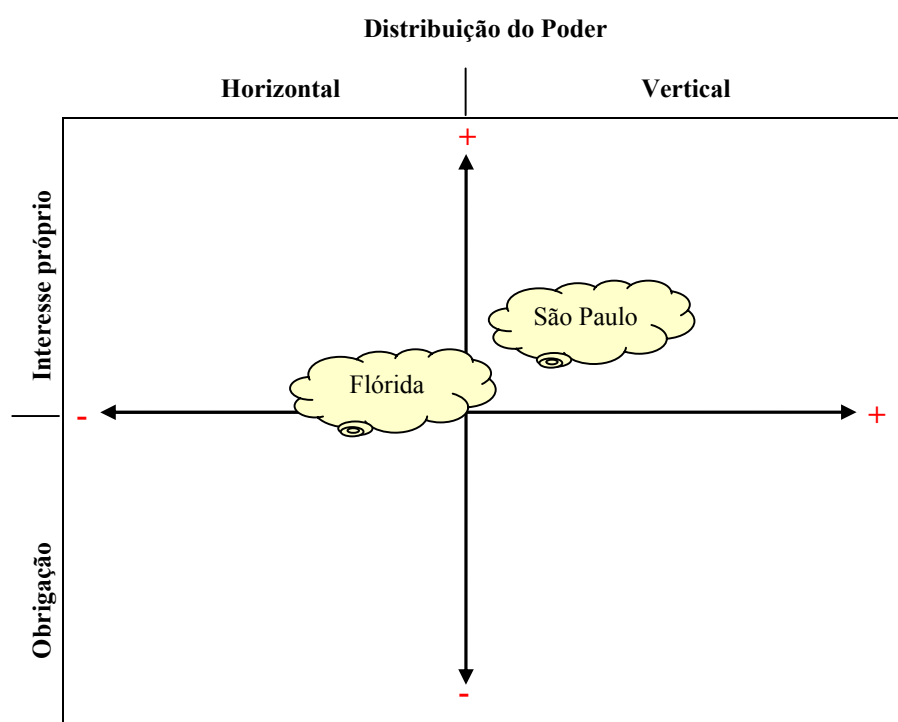


FIGURA 9. Modo de coordenação e motivo para ação - comparativo entre Flórida e São Paulo
 Fonte: elaborada pelo autor utilizando conceitos de HOLLINGSWORTH & BOYER, 1995.

A ausência de “regras do jogo” claras e específicas, no sistema de São Paulo, derivada, ou não, da ausência de organizações de defesa de interesses fortes e das características culturais paulistas, moldou o sistema com a possibilidade de ações oportunistas por ambos os atores. Alguns adotam normas e regras próprias para conquistar reputação e a confiança dos outros atores, melhorando as relações comerciais e não-comerciais, diminuindo os custos de transações existentes.

A existência ou ausência de “regras do jogo” claras e específicas influi nos mecanismos de coordenação nos dois sistemas, Figura 10. Na Flórida, com a existência das “regras do jogo”, o mecanismo de coordenação tende a um modelo de estrutura de controle administrativo burocrático, enquanto em São Paulo, com a ausência das “regras do jogo”, o mecanismo de coordenação tende a um modelo com ausência de estrutura discreta.

Se houvesse em São Paulo um conjunto semelhante ao da Flórida de organizações de defesa de interesses fortes em todos os setores do sistema, as relações e os mecanismos de coordenação poderiam ser diferentes essas organizações poderiam, por exemplo, atuar nas organizações de relações internacionais do governo federal na tentativa de eliminar ou reduzir as barreiras dos produtos citrícolas.

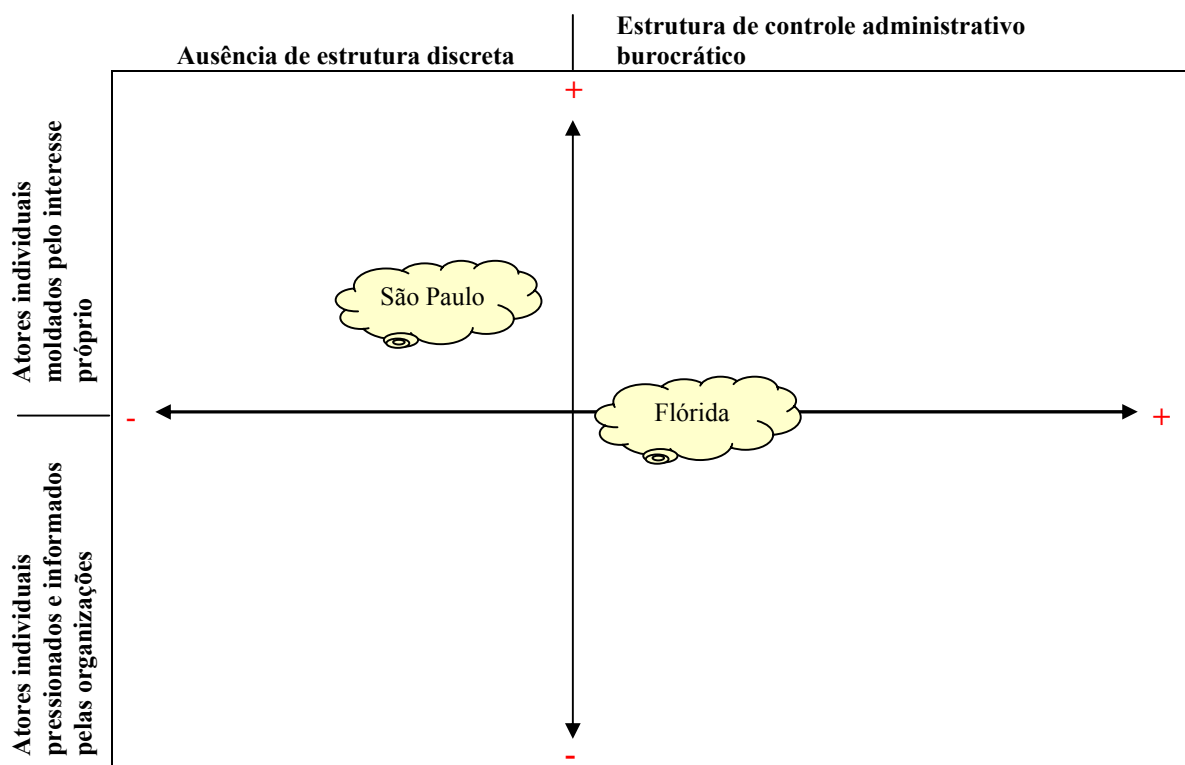


FIGURA 10. Mecanismos de coordenação, diferenças entre Flórida e São Paulo

Fonte: elaborada pelo autor utilizando conceitos de HOLLINGSWORTH & BOYER, 1995.

Adotar um modelo de leis específicas do setor semelhante ao da Flórida em São Paulo reduziria a possibilidade de ação oportunista entre os atores e contribuiria para a estabilização do sistema paulista. Para ser efetiva a adoção da política de pagamento de frutas da Flórida em São Paulo, seria necessário o desenvolvimento de um sistema de divulgação de informações semelhantes ao da Flórida, para permitir a formação do preço de venda da fruta. Também, adotar o modelo do foco das organizações de ensino, pesquisa e extensão da Flórida em São Paulo, impactaria positivamente em vários setores da economia paulista.

Como no Brasil, também ocorre nos Estados Unidos a disputa entre os diversos setores produtivos pela conquista de benefícios do Estado. Assim, outros setores produtivos americanos, que defendem interesses distintos aos do setor citrícola da Flórida, forçam a ruptura

no bloqueio comercial que protege o setor. Ausência de tarifas ou taxas de importação incidentes sobre o suco de laranja irá impactar no setor exigindo reação e nova conformação da cadeia produtiva e, certamente, mudanças nas formas de coordenação atualmente observadas.

Os processadores paulistas adaptaram seus sistemas de geração de vapor para uso de combustíveis sólidos, principalmente o bagaço da cana, em substituição aos combustíveis líquidos, reduzindo o custo da produção de suco e a poluição do ambiente. Apesar de estarem na região produtora de cana na Flórida, os processadores seguem consumindo óleo, combustível e gás.

Como os processadores paulistas fazem parte do sistema agroindustrial da Flórida, estão expostos às leis e à convivência com os hábitos, cultura e procedimentos cristalizados nos atores deste sistema, bem como expõem seus hábitos, cultura e procedimentos aos atores da Flórida. O resultado desse embate pode resultar em alterações recíprocas, ou não, nos dois sistemas. Um estudo acadêmico mais detalhado deste item poderia vir a ser relevante para o setor.

Outro estudo acadêmico importante seria a inferência do efeito da eliminação das taxas e barreiras alfandegárias existentes sobre os produtos paulista; tanto no ambiente organizacional e de coordenação da Flórida como no de São Paulo.

A condição de produção e demanda mundial de suco FCOJ e NFC seria outro estudo acadêmico importante, pois as curvas de exportação paulista e do consumo mundial mostram tendência de estabilização, com algum grau de redução nos últimos dez anos.

A competição entre produtos similares ou substitutos dos sucos FCOJ e NFC seria outro estudo acadêmico de valor, pois o consumo e o preço declarado mostram tendências de estabilização e redução. Deste estudo, poderiam surgir indicações como de: quanto tão baixo deveria ser o preço do suco para crescer a demanda no mercado ou de quão tão alto deveriam ser os subsídios ou barreiras alfandegárias para proteger e manter os sistemas instalados atualmente.

6 - REFERÊNCIAS

_____. The good ol' days growers working together history of cooperative citrus association. **Florida Growers**, Mid August, p. 56 – 58, 2000.

ABECITRUS. **A história da laranja**. Associação Brasileira de Exportadores de Cítricos. Disponível em: www.abecitrus.com.br/historia.2002a. Acesso em: 11 de janeiro de 2002.

ABECITRUS. **Subprodutos da laranja**. Associação Brasileira de Exportadores de Cítricos. Disponível em: www.abecitrus.com.br/historia.2002b. Acesso em: 11 de janeiro de 2002.

AKERLOF, G. The market for lemons: qualitative uncertainty and the market mechanism. **Quarterly Journal of Economics**, 84, p. 488-500, 1980.

ALLEN, M. A seed is planted: citrus emerges to cultivate a new land. **Florida Grower**, Mid-August, p. 10-16, 2000.

AMADOR, J. R. **Estudo de óleos essenciais e essências de frutas cítricas através de técnicas cromatográficas: caracterização, controle de qualidade e desenvolvimento de técnicas aplicadas**. São Carlos, 1998. 160p. Tese apresentada como parte dos requerimentos para a obtenção do Título de doutor Ciências (Química Analítica). Instituto de Química de São Carlos. Universidade de São Paulo.

ANGLEA T. **Update on the activities of the FCIRCC (Florida Citrus Industry Research Coordinating Council)**. In: The International Citrus & Beverage Conference, 45th Annual Short Course for the Food Industry, 2005, Clearwater Beach, Florida. Summaries, IFAS Communication Services (ICS), <http://ics.ifas.ufl.edu>.

ATTAWAY, J. The 1980s: the most damaging decade in the history of the Florida citrus industry. **Florida Grower**, Mid-August, p. 60-61, 2000a.

ATTAWAY, J. The bark-splitting: freeze of February 1835. **Florida Grower**, Mid-August, p. 18-21, 2000b.

AZEVEDO, P. F. Parte I - A nova economia institucional. In FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F. & SAES, M.S.M. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**. São Paulo: Singular, 284 p., 1997.

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, No. 25, p. 27-48, 1982.

BATALHA, M. O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997, volume 1, 573 p.

BOURDIEU, P. É possível um ato desinteressado? In: BOURDIEU, P. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas: Papirus, 1997, 137-156 p.

BRADDOCK, R. J. Importance of by-products to citrus juice processing. **Fruit Processing**, No. 5, p. 310-313, 2004.

CAC. **Regulation Bulletin no. 1 2001-2002 season.** Citrus Administrative Committee. Disponível em: www.citrusadministrativecommitte.org/bulletins. 2001a. Acesso em: 06 de dezembro de 2001.

CAC. **Utilization of Florida Citrus Reports 2001-2002 season.** Citrus Administrative Committee. Disponível em: www.citrusadministrativecommitte.org/bulletins/reports. 2001b. Acesso em: 06 de dezembro de 2001.

CHAPOT, H. The citrus plant In: **Citrus Ciba-Geigy Agrochemicals Technical Monograph**, No 4, p. 6-13, 1975.

CLARKE, J. G. **Evolution of an industry-wide grower marketing organization: the case of Florida Citrus Mutual.** A. E. Res. 143. New York: Department of Agricultural Economics, Cornell University Agricultural Experiment Station, New York State College of Agriculture, Cornell University, Ithaca, 1964, 61 p.

CLAUSNITZER E. **FDA inspection of juice plants (United States Food and Drug Administration).** In: The International Citrus & Beverage Conference, 45th Annual Short Course for the Food Industry, 2005, Clearwater Beach, Florida. Summaries, IFAS Communication Services (ICS), <http://ics.ifas.ufl.edu>.

CLOUSER, R. L & FAIRCHILD, G. F. **Marketing.** RF-AA102. Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, 1992, 14 p.

COASE, R. H. The nature of the firm. In: WILLIANSO, O. & WINTER, S. **The nature of the firm: origin, evolution and development.** Oxford : Oxford University Press, 1991, 18-33 p.

COLÓN, N. & ALLEN, M. Citrus Goes Global. **Florida Grower**, Mid-August, p. 62-63, 2000.

CREC. **Research and Extension Program.** Citrus Research & Education Center Lake Alfred, University of Florida. Disponível em: www.lal.ufl.edu/facultytab. 2002. Acesso em: 25 de fevereiro de 2002.

DAUGBJERG, C. **Policy Networks, rational choice Institutional and Sociological Institutionalism.** Esbjerg: Department of Cooperative and Agricultural Research. South Jutland University Center, p. 5-31, 1997.

DiMAGGIO, P. J. & POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: DiMAGGIO, P.J. & POWELL, W. **The new institutional organization analysis.** The University Chicago Press, 1999, 63-82 p.

DOSI, G. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, Vol. XXVI, p. 1120- 1171, 1988.

DOSI, G. & MALERBA, F. **Organization and strategy in the evolution of the enterprise.** London: Macmillan Press Ltd., 1996, 1-24 p.

DOWDING, K. Model or Metaphor? A critical review of the policy network approach. **Political Studies**, Oxford: Blackwell Publishers, No. XLIII, p. 136-158, 1985.

FAO. **Citrus Fruit Fresh and Processed Annual Statistics 2003**. CCP:CI/ST/2003. Food and Agriculture Organization of The United Nations. Disponível em: www.fao.org/es/ESC/escf/citrus/citrusf.2004a. Acesso em: 05 maio 2004.

FAO. **Citrus commodity notes, 2003-2004 season in the Northern Hemisphere**, Food and Agriculture Organization of The United Nations. Disponível em: www.fao.org/es/esc/en/20953/20990/highliht_28187e_p.2004b. Acesso em: 30 de agosto de 2004.

FAO. **Projection of World production and consumption of citrus to 2010**. Thirteenth session, Havana, Cuba, 20-23 may 2003. Committee on commodity problems. Intergovernmental group on citrus fruit. Food and Agriculture Organization of The United Nations. Disponível em: www.fao.org/docrep/meeting/006/y8471E.2004c. Acesso em: 30 de agosto de 2004.

FASS. **Purpose**. Florida Agricultural Statistics Service. Disponível em: www.fl-ag.com/fass. 2001. Acesso em: 06 de dezembro de 2001.

FCNA. **Purpose**. Florida Citrus Nurserymen's Association. Disponível em: www.floridacitrusnursery.org. 2002. Acesso em: 25 de fevereiro de 2002.

FCPA. **About**. Florida Citrus Processors Association. Disponível em: www.fcplanet.org/head. 2001a. Acesso em: 20 de dezembro de 2001.

FCPA. **Members**. Florida Citrus Processors Association. Disponível em: www.fcplanet.org/members. 2001b. Acesso em: 20 de dezembro de 2001.

FCPA. **Allied members**. Florida Citrus Processors Association. Disponível em: www.fcplanet.org/alliedmems. 2001c. Acesso em: 20 de dezembro de 2001.

FCPA. **Statistical reports**. Florida Citrus Processors Association. Disponível em: www.fcplanet.org. 2001d. Acesso em: 20 de dezembro de 2001.

FCPA. **News Release**. December 14, 2001. Florida Citrus Processors Association. Disponível em: www.fcplanet.org/latenews. 2001e. Acesso em: 20 de dezembro de 2001.

FCPA. **Industry News**. November 14, 2001. Florida Citrus Processors Association. Disponível em: www.fcplanet.org/blogger. 2001f. Acesso em: 20 de dezembro de 2001.

FDA. **Florida Agriculture Publications: Index**. Florida Department of Agriculture. Disponível em: www.fl-ag.com/pubs/index. 2001. Acesso em: 06 de dezembro de 2001.

FDA. **Agricultural Groups and Associations: Citrus groups**. Florida Department of Agriculture. Disponível em: www.fl-ag.com/AgGroups/citrus. 2002. Acesso em: 07 de fevereiro de 2002.

FDACS. **Marketing, overview, bureaus.** Division of Marketing and Development, Florida Department of Agriculture and Consumer Services. Disponível em: www.doacs.state.fl.us/marketing. 2001. Acesso em: 06 de dezembro de 2001.

FDACS. **Marketing Florida Agriculture.** Division of Marketing and Development, Florida Department of Agriculture and Consumer Services. Disponível em: www.fl-ag.com/about. 2002. Acesso em: 07 de fevereiro de 2002.

FDOC. **Golden anniversary Florida Citrus Commission,** Florida Department of Citrus, 1986.

FDOC. **Florida Citrus Commission/Department of Citrus.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/FDOC/index. 2001a. Acesso em: 17 de dezembro de 2001.

FDOC. **Florida Gift Fruit.** Florida Department of Citrus, Gift Fruit Division. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/gift. 2001b. Acesso em: 20 de dezembro de 2001.

FDOC. **About us.** Florida Department of Citrus, Economic and Market Research Department. Disponível em: www.fred.ifas.ufl.edu/citrus/about/index. 2001c. Acesso em: 17 de dezembro de 2001.

FDOC. **Publications.** Florida Department of Citrus, Economic and Market Research Department. Disponível em: www.fred.ifas.ufl.edu/citrus/pubs/index. 2001d. Acesso em: 17 de dezembro de 2001.

FDOC. **Citrus Reference Book.** Florida Department of Citrus, Economic and Market research Department, May 2007, 86 p.

FDOC. **Florida citrus outlook 2001-02 season.** Working Paper 2001-02. Florida Department of Citrus, Economic and Market research Department, October 2001e, 18 p.

FDOC. **Florida citrus production trends 2001-02 through 2010-11.** CIR2001-1. Florida Department of Citrus, Economic and Market research Department, January 2001f, 16 p.

FDOC. **Licensed & registered citrus fruit processors 2000-2001 season.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/FDOC/regproc. 2001g. Acesso em: 17 de dezembro de 2001.

FDOC. **Licensed & registered grove management 2000-2001 season.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/FDOC/regproc. 2001h. Acesso em: 17 de dezembro de 2001.

FDOC. **Site index.** Florida Department of Citrus, Economic and Market Research Department. Disponível em: www.fred.ifas.ufl.edu/citrus/site/index. 2001i. Acesso em: 17 de dezembro de 2001.

FDOC. **Index.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/siteindex. 2001j. Acesso em: 17 de dezembro de 2001.

FDOC. **Citrus-Related Web Sites.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/links/index. 2001k. Acesso em: 17 de dezembro de 2001.

FDOC. **Other links.** Florida Department of Citrus, Economic and Market Research Department. Disponível em: www.fred.ifas.ufl.edu/citrus/other/index. 2001L. Acesso em: 17 de dezembro de 2001.

FDOC. **Orange juice sales, ACNielsen Scantrack.** Florida Department of Citrus, Economic and Market Research Department. Disponível em: www.floridajuice.com. 2002a. Acesso em: 13 de abril de 2002.

FDOC. **Licensed & registered brokers 2000-2001 season.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/FDOC/broker. 2002b. Acesso em: 09 de agosto de 2002.

FDOC. **Licensed & registered citrus dealers 1999-2000 season.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/FDOC/dealers. 2002c. Acesso em: 09 de agosto de 2002.

FDOC. **Licensed & registered cooperatives 2000-2001 season.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/FDOC/cooper. 2002d. Acesso em: 09 de agosto de 2002.

FDOC. **Licensed & registered fund raisers 2000-2001 season.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/FDOC/regfund. 2002e. Acesso em: 09 de agosto de 2002.

FDOC. **Licensed & registered growers 1999-2000 season.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/FDOC/growers. 2002f. Acesso em: 09 de agosto de 2002.

FDOC. **Licensed & registered intermediate handlers 2000-2001 season.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/FDOC/inter_handlers. 2002g. Acesso em: 09 de agosto de 2002.

FDOC. **Licensed & registered order takers 1999-2000 season.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/FDOC/orders. 2002h. Acesso em: 09 de agosto de 2002.

FDOC. **Licensed & registered sales agents 1999-2000 season.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/FDOC/sales_agents. 2002i. Acesso em: 09 de agosto de 2002.

FDOC. **Licensed & registered shippers 1999-2000 season.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/FDOC/shippers. 2002j. Acesso em: 09 de agosto de 2002.

FDOC. **Licensed & registered wholesalers 1999-2000 season.** Florida Department of Citrus. Disponível em: www.floridajuice.com/floridacitrus/FDOC/wholesalers. 2002k. Acesso em: 09 de agosto de 2002.

FDOC. **Citrus Reference Book.** Florida Department of Citrus, Economic and Market research Department. Disponível em: www.floridajuice.com. 2003. Acesso em: 15 de maio de 2003.

FISCHER, J; et al. **Handbook of Florida agricultural laws: introduction**. FRE268. Food and Resource Economics Department, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, 1999a, 4 p.

FISCHER, J; et al. **Handbook of Florida agricultural laws: abbreviations**. FRE275. Food and Resource Economics Department, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, 1999b, 3 p.

FISCHER, J; et al. **Handbook of Florida agricultural laws: index**. FRE277. Food and Resource Economics Department, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, 1999c, 9 p.

FISCHER, J; et al. **Handbook of Florida agricultural laws: crops and products**. FRE271. Food and Resource Economics Department, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, 1999d, 6 p.

FISCHER, J; et al. **Handbook of Florida agricultural laws: contact agencies**. FRE276. Food and Resource Economics Department, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, 1999e, 5 p.

FLIGSTEIN, N. Markets as politics: a political-cultural approach to market institutions. **American Sociological Review**, Vol. 61, No. 4, p. 656-673, 1996.

FLORIDA SENATE. **The 2005 Florida Statutes, Chapter 601 Florida Citrus Code**. Title XXXV Agriculture, Horticulture, and Animal Industry, The Florida Senate. Disponível em: www.flsenate.gov/statutes. Acesso em: 11 de março de 2005.

FLUCK, R. C. **Energy for Florida oranges**. EES-81. Florida Energy Extension Service, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, October 1992, 4 p.

FRIEDLAND, R. & ALFORD, R. R. La sociedad regresa al primer plano: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales. **Zona Abierta**, No. 63/64, p. 155-205, 1993.

GCC **Gator Citrus Club**. Disponível em: www.hos.ufl.edu/citrusclub/. 2002. Acesso em: 25 de fevereiro de 2002.

GILMER, R. Florida Fruit & Vegetable Association providing unity and strength through organized efforts. **Florida Grower**, Mid-August, 2000.

GOODRICH, R. M & BROWN, M. G. **European Markets for NFC: Supply and Demand Issues**. Citrus Research and Educative Center, University of Florida, 2001.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, Vol. 91, No. 3, p. 481-510, 1985.

GCGA. **Facts**. Gulf Citrus Growers Association. Disponível em: www.gulfcitrus.com. 2001. Acesso em: 06 de dezembro de 2001.

HALL, P. A. & TAYLOR, R. C. Political science and the three new institutionalism. **Political Studies**, No. XLIV, p. 936-957, 1996.

HARTNEY, M. C. Seven decades of services: Florida Fertilizer & Agrichemical Association. **Florida Grower**, Mid-August, p. 50-51, 2000.

HASSE, G. **A laranja no Brasil 1500-1987: a história da agroindústria cítrica brasileira, dos quintais coloniais às fábricas exportadoras de suco do século XX**.- São Paulo: Duprat & Lobe Propaganda, 1987, 296 p.

HODGES, A. W; et al. **Economics impact of Florida's Citrus industry, 1999-2000**. FE307. Department of Food and resource Economics, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, September 2001, 9 p.

HODGSON, G. **Economia e Instituições**, Oeiras: Celta Editora, 19XX.

HOLLINGSWORTH, J. R. & BOYER, R. Coordination of economic actors and social systems of production. In: HOLLINGSWORTH, J. R. & BOYER, R. **Contemporary capitalism: the embeddedness of institutions**. Cambridge University Press, 1995, p. 1-46.

HOPKINS, J.T. **Fifty years of citrus: the Florida Citrus Exchange 1909–1959**. Gainesville: University of Florida Press Book, 1960, 260 p.

IFAS. **Regional research and education centers**. RF-SD038. Extension of Administration Office, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, November 1997, 6 p.

IFAS. **Citrus REC: Extension specialists**. RF-SD041. Extension Administration Office, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, May 1999, 7 p.

IFAS. **Research and education centers**. RF-SD034. Extension of Administration Office, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, October 1995, revised October 1999, 10 p.

IFAS. **Florida Citrus Resources**. Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida. Disponível em: www.fcprac.ifas.ufl.edu/industry. 2002. Acesso em: 25 de fevereiro de 2002.

IRCL. **Home**. Indian River Citrus League. Disponível em: www.ircitrusleague.org/. 2001. Acesso em: 17 de dezembro de 2001.

KESTERSON, J. W. & BRADDOCK, R. J. Citrus fruit processing In: **Citrus Ciba-Geigy Agrochemicals Technical Monograph**, No 4, p. 75-80, 1975.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G & ALCHIAN, A. A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **Journal of Law and Economics**, Vol. 21, p. 297-326, 1978.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LaVIGNE A. W. **Florida Citrus Mutual industry update**. In: The International Citrus & Beverage Conference, 45th Annual Short Course for the Food Industry, 2005, Clearwater Beach, Florida. Summaries, IFAS Communication Services (ICS), <http://ics.ifas.ufl.edu>.

LD CITRUS. **Citrus HUB**. Citrus links. Louis Dreyfus Citrus. Disponível em: www.ldcitrus.com/general. 2001. Acesso em: 30 de novembro de 2001.

LEWANDOWSKI, M. The good ol' days, formulating frozen concentrate. **Florida Growers**, Mid August, p. 44-48, 2000a.

LEWANDOWSKI, M. Advancing the Citrus Industry for 73 years, UF/IFAS Citrus research and Education Center. **Florida Growers**, Mid August, 2000b.

LUCAS C. **Pressures and outlook for Florida growers**. In: The International Citrus & Beverage Conference, 45th Annual Short Course for the Food Industry, 2005, Clearwater Beach, Florida. Summaries, IFAS Communication Services (ICS), <http://ics.ifas.ufl.edu>.

MACK, T. B. **Citri-facts II: a portion of Florida citrus history**. USA, Associated Publications Corporation, 1998, 222 p.

MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política. Madrid: **Zona Abierta**, No. 63/64, p. 1-44, 1993.

MATTHEWS R. F. **Frozen Concentrated Orange Juice from Florida oranges**. FS8. CH095. Food Science and Human Nutrition, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, April 1994, 5 p.

McPHEE, J. **Oranges**. New York: The Noonday Press, Farrar, Straus and Giroux, 1996, 149 p.

MENARD, C. On cluster, hybrids and others strange forms: the case of French poultry industry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Vol.152, p. 154-195.

MEYER, J. W. & ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: DiMAGGIO, P.J. & POWELL, W. **The new institutional organization analysis**. The University Chicago Press, 1999, p. 41-62.

MILGRON, P. & ROBERTS, J. **Economics, organization and management**. Prentice Hall International Editions, 1992.

MIMS, W et al. **Understanding NFC and RECON orange juice demand**. FE175. Department of Food and Resource Economics, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, 4 p., 19XX.

MORMINO, G. Coming of age: foundations of modern Florida 1880-1900. **Florida Grower**, Mid-August, p. 23-25, 2000.

MUGNAINI, M. R. **O valor da pectina da laranja**. Disponível em www.laranjabrasil.com.br. Acesso em: 21 de maio de 2004.

MULKEY, D & HODGES, A. W. **Economics impact analysis programs in the Department of Food and Resource Economics**. FE167. Department of Food and Resource Economics, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, May 2000, 21 p.

MURARO, R. P. **1999-2000 Comparative citrus budgets**. FE212. Department of Food and Resource Economics, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, November 2000, 21 p.

MUTUAL. **How citrus came to Florida**, Florida Citrus Mutual. Disponível em: www.flcitrusmutual.com. 2002a. Acesso em: 01 de fevereiro de 2002.

MUTUAL. **Lake Alfred CREC history**. Florida Citrus Mutual. Disponível em: www.flcitrusmutual.com/index. 2002b. Acesso em: 01 de fevereiro de 2002.

MUTUAL. **An introduction to options on FCOJ futures, FCOJ futures**. Florida Citrus Mutual. Disponível em: www.flcitrusmutual.com. 2002c. Acesso em: 01 de fevereiro de 2002.

MUTUAL. **FCOJ futures information, FCOJ futures**. Florida Citrus Mutual. Disponível em: www.flcitrusmutual.com. 2002d. Acesso em: 01 de fevereiro de 2002.

NASS/USDA. **Statistical Information**. U.S. Agriculture Statistics Information and Graphics. National Agricultural Statistics Service, U.S. Department of Agriculture. Florida Agricultural Statistics Service. Disponível em: www.usda.gov/nass/. 2002a. Acesso em: 31 de janeiro de 2002.

NASS/USDA & FASS. **Prices**. August 2002. National Agricultural Statistics Service, U.S. Department of Agriculture. Florida Agricultural Statistics Service. Disponível em: www.nass.usda.gov/fl/econ/prices/2002/pric0702. 2002b. Acesso em: 16 de agosto de 2002.

NASS/USDA & FDACS & UF/IFAS. **Citrus January forecast Maturity test results and fruit size**. National Agricultural Statistics Service, U.S. Department of Agriculture. Florida Department of Agriculture and Consumer Services, Division of Marketing and Development. University of Florida, Institute of Food and Agricultural Sciences. Disponível em: www.nass.usda.gov/fl. 2002. Acesso em: 11 de janeiro de 2002.

NORTH, D. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994, 38 p.

NORTH, D. Para um país enriquecer. **Revista Veja** São Paulo, edição 1830, número 47, p. 11-15, novembro de 2003.

NYBOT. **Special Reports, FCOJ-1 & FCOJ differential brochure**. New York Board of Trade. Disponível em: www.nybot.com. 2001. Acesso em: 25 de julho de 2001.

PATEL, P. & PAVITT, K. The technological competencies of the world's largest firms: complex and path-dependence, but not much variety. **Research Policy**, 26, p. 141-156, 1997.

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, L. et al. **Temas abrangentes em engenharia de produção**. São Paulo: UNIP, 2002.

PAULILLO, L. F. **Redes de poder & território produtivos**. São Paulo: Rima, 2000, 200 p.

PRCVGA. **Home**. Peace River Valley Citrus Growers Association. Disponível em: www.prcvga.com. 2001. Acesso em: 17 de dezembro de 2001.

POSSAS, M. L. Em direção a uma paradigma microdinâmico: a abordagem neo-schumpeteriana. In: AMADEO, E. **Ensaio sobre economia política moderna**. São Paulo:

POWELL, W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organization Behavior**, Vol. 12, p. 295-336, 1990.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C. & NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais – Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 61-98.

REYNOLD'S, J. E. **Agricultural land values increase: 2003 survey results**. Food and Resource Economics, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, 2003, 5 p.

RHODES, R. A. W. & MARSH, D. Policy networks in British politics: a critique of existing approaches. In RHODES, R. A. W. & MARSH, D. **Policy networks in British politics**. Oxford: Clarendon Press, 1990, p. 1-26.

RHODES, R. A. W. & MARSH, D. New directions in the study of policy networks. **European Journal of Political Research**, vol. 21, p. 181-205, 1992.

SAPPINGTON, D. Incentives in principal-agent relationships. **Journal of Economic Perspectives**. Spring, p. 45-66, 1991.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Gafe Publications, 1995.

SIMON, H. A. Organizations and markets. **Journal of Economics Perspectives**, Vol. 5, No. 2, p. 25-44, 1991.

SPREEN, T. **Terrorist attacks in New York City and Washington, D.D.: implications for the Florida citrus industry**. FE313. Department of Food and Resource Economics, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, October 2001, 3 p.

SPREEN T. **Economic impact of the hurricanes**. In: The International Citrus & Beverage Conference, 45th Annual Short Course for the Food Industry, 2005, Clearwater Beach, Florida. Summaries, IFAS Communication Services (ICS), <http://ics.ifas.ufl.edu>.

SPREEN, T. & MURARO R. **The world market for citrus products and risk management for Florida citrus growers**. FE195. Department of Food and Resource Economics, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, October 2000, 12 p.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**. Rio de janeiro: Editora Campus, 2000, 286 p.

STRICKER, J. A; SMITH J. L, WEWITT T. D, MURARO R. P. **Florida citrus risk management survey**. FE202. Department of Food and Resource Economics, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, October 2000, 12 p.

TEETER, C. Citrus World rewards. **Citrus Industry**, March, p. 14-20, 1998.

TERBEEK G. A & WYSOCKI A. F. **Force pushing consolidation, and what's next?** RM006. Department of Food and Resource Economics, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, August 2000, 6 p.

TWNSEND, C. **The Story of Florida Orange Juice, from the grove to your glass**. Disponível em: www.members.aol.com/citrusweb/oj_story. 2001. Acesso em: 22 de novembro de 2001.

ULTIMATE CITRUS. **Florida Citrus Organizations**. The Ultimate Citrus. Disponível em: www.ultimatecitrus.com/organizations. 2001a. Acesso em: 30 de novembro de 2001.

ULTIMATE CITRUS. **Citrus for health**. Florida citrus nutrition & health information. The Ultimate Citrus. Disponível em: www.ultimatecitrus.com/health. 2001b. Acesso em: 30 de novembro de 2001.

VAN DUREN, E.; MARTIN, L. & WESTGREN, R. A framework for assessing national competitiveness and the role of private strategy and public policy. **Canadian Journal of Agricultural Economics**. 1991.

VAN WAARDEN, F. Dimensions and types of policy networks. **European Journal of political research**. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, Vol. 21, p. 29-52, 1992.

WARD, R. W. & KILMER R. L. The Citrus Industry, a domestic and international economic perspective. First edition. Iowa: Iowa State University Press / Ames, 1989.

WILD, H. P. From food security to food safety. **Fruit Processing**, No 1/2004 p. 6-14, janeiro/fevereiro 2004.

WOLF, J. The world citrus market and its problem. **Citrus Ciba-Geigy Agrochemicals Technical Monograph, No 4**, p. 72-74, 1975.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo, 1995, 241 p. Tese submetida como parte dos requerimentos para a obtenção do Título de Livre Docente. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Apêndice A

Roteiro – Entrevista e conversas – produtores

- 1 – Como funciona a compra de fruta?
- 2 – Quem decide sobre o início da colheita da fruta?
- 3 – A fruta tem que atingir um padrão mínimo para que ocorra o início da colheita?
- 4 – Se existe o padrão mínimo quem o especifica?
- 5 – Quem contrata a colheita e o transporte da fruta?
- 6 – Como é estabelecido o preço da fruta?
- 7 – Você participa de alguma organização de defesa de interesses?
- 8 – A organização de defesa de interesses é atuante?
- 9 – Quais os benefícios que ela proporciona?
- 10 – Como é a relação com as organizações de ensino, pesquisa e extensão?
- 11 – Qual o benefício dessa relação?
- 12 – Como é a relação com as organizações do governo?
- 13 – Qual o benefício dessa relação?
- 14 – Como é decidida a ampliação ou não dos pomares?
- 15 – Existe algum financiamento para a expansão dos pomares?
- 16 – No seu parecer como o Estado atua na agroindústria dos cítricos?
- 17 – Como são as leis específicas que controlam a citricultura?
- 18 – Como as informações da cadeia produtiva influem no seu negócio?
- 19 – Existem informações sobre todos os aspectos do setor?
- 20 – Como é o acesso a estas informações?

Apêndice B

Roteiro – Entrevista e conversas – processadores

- 1 – Como funciona a compra de fruta?
- 2 – Quem decide sobre o início da colheita da fruta?
- 3 – A fruta tem que atingir um padrão mínimo para que ocorra o início da colheita?
- 4 – Se existe o padrão quem o especifica?
- 5 – Quem contrata a colheita e o transporte da fruta?
- 6 – Quem realiza as análises das frutas recebidas na unidade de processamento?
- 7 – Como é estabelecido o preço do suco?
- 8 – Existem padrões para a produção de suco?
- 9 – Quem realiza as inspeções finais do suco no momento do embarque?
- 10 – Se existem quem as define?
- 11 – Você participa de alguma organização de defesa de interesses?
- 12 – A organização de defesa de interesses é atuante?
- 13 – Quais os benefícios que ela proporciona?
- 14 – Como é a relação com as organizações de ensino, pesquisa e extensão?
- 15 – Qual o benefício dessa relação?
- 16 – Como é a relação com as organizações do governo?
- 17 – Qual o benefício dessa relação?
- 18 – Como é decidido o tipo e o volume do suco a ser produzido?
- 19 – Existe algum financiamento para a expansão dos pomares?
- 20 – No seu parecer como o Estado atua na agroindústria dos cítricos?
- 21 – Como são as leis específicas que controlam a citricultura?
- 22 – Como as informações da cadeia produtiva influem no seu negócio?
- 23 – Existem informações sobre todos os aspectos do setor?
- 24 – Como é o acesso a estas informações?

Apêndice C

Roteiro – Entrevista e conversas – outros atores

- 1 – Qual a razão para a cadeia citricola apresentar a organização atual?
- 2 – Como são tratados os interesses comuns da cadeia citricola?
- 3 – O comprador de suco pressiona e obtêm vantagens sobre os processadores?
- 4 – As operações de mercado futuro de suco de laranja ocorrem na BM&F-BOVESPA?