

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

**ORGANIZAÇÃO DOS PRODUTORES PARA A
COMERCIALIZAÇÃO DA LARANJA: O CASO DO *POOL* DE
PRODUTORES DE MATÃO-SP**

Flaviane Tavanti Castilho

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

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

**ORGANIZAÇÃO DOS PRODUTORES PARA A
COMERCIALIZAÇÃO DA LARANJA: O CASO DO *POOL* DE
PRODUTORES DE MATÃO-SP**

Flaviane Tavanti Castilho

**Dissertação de Mestrado
apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de
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. José Flávio Diniz Nantes

**SÃO CARLOS
2006**

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

C352op

Castilho, Flaviane Tavanti.

Organização dos produtores para a comercialização da
laranja : o caso do pool de produtores de Matão-SP /
Flaviane Tavanti Castilho. -- São Carlos : UFSCar, 2006.
124 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São
Carlos, 2006.

1. Organização da produção. 2. Sistema agroindustrial da
laranja. I. Título.

CDD: 658.51 (20^a)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km 235 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 - ramal 232
Email: ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Flaviane Tavanti Castilho

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 07/02/2006
PELA COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. José Flávio Diniz Nantes
Orientador(a) PPGEP/UFSCar

Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho
PPGEP/UFSCar

Prof.ª Dr.ª Maria Inez Espagnoli Geraldo Martins
FCAV/UNESP-Jaboticabal

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Coordenador do PPGEP/UFSCar

AGRADECIMENTOS

A Deus que me deu a Bênção da Vida, da Saúde, da Família, do Amor e da Inteligência.

Aos meus Pais Euclides Castilho Alcaraz e Maria Helena Tavanti Castilho, por todo amor.

Ao Guilherme Sandoval de Araújo, pela companhia e ajuda em todas as horas.

Sou muito grata a meu orientador Prof. Dr. José Flávio Diniz Nantes, pela ajuda e paciência.

A todos os professores e funcionários do DEP.

À Profa. Dra. Maria Inês Espagnoli Geraldo Martins e ao Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho, por suas contribuições.

Aos produtores entrevistados.

Aos amigos do GEPAI.

Às amigas Patrícia e Tânia, sempre presentes...

À minha prima Silvia pela ajuda no inglês.

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre um grupo informal de produtores de laranja cuja finalidade é a venda conjunta da produção à indústria processadora. Trata-se de analisar as estratégias adotadas por um *pool* de pequenos produtores de laranja do município de Matão-SP. O objetivo é caracterizar a atuação desse grupo no que se refere à comercialização da fruta junto às indústrias. Os objetivos específicos da pesquisa consistem em identificar os motivos para a formação do grupo e sua permanência na informalidade, verificar se a comercialização da produção feita via *pool* é vantajosa para os produtores e identificar como são estabelecidas as relações entre seus integrantes durante o período de produção e comercialização da laranja. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa e o estudo de caso, o procedimento adotado para o levantamento das informações foram entrevistas com os produtores participantes e não participantes de *pools*. A hipótese levantada é que a comercialização da laranja realizada via *pool* é mais vantajosa economicamente do que quando ocorre individualmente. Verificou-se que o *pool* analisado não influencia em preços, ou seja, que a organização via *pool* não é vantajosa em termos financeiros, mas apresenta benefícios em termos econômicos no que se refere à certeza da venda e o produtor sente-se melhor representado e mais seguro perante a indústria, pois está delegando ao líder do grupo a função de comercializar a sua produção. Com base nos resultados é possível afirmar que a hipótese foi confirmada, uma vez que a comercialização via *pool* traz vantagens econômicas ao produtor e o beneficia quanto à representatividade e segurança na negociação.

Palavras-chave: citricultura, *pools* de produtores, pequenos produtores, comercialização, ação coletiva.

ABSTRACT

This paper presents a study about a group of orange producers whose purpose is the sale of the production to a processing industry. It is necessary to analyse the strategies adopted by small orange producers from Matão-SP. The objective is to characterize the performance of this group regarding to the trade of the fruit with the industries. The specific objectives of the research consist in identify the reasons for the group formation and their permanence in the informality, as well as to see if the commercialization of the production made through pool is advantageous to the producers, and to identify how the relations are established among the group during the period of orange production and commercialization. The methodology used was the qualitative research and the case study, and the procedure adopted to the search of the information were interviews with the producers. The hypothesis is that the commercialization of the orange made through pool is more advantageous economically when it is made alone. It was seen that the analysed pool doesn't influence the prices, like that, the organization through pool isn't advantageous in financial terms, but it presents benefits in terms of behavior, because the producer feels better and safer before industry, because he is delegating to the group leader the function of commercialize his production. Considering the results, it's possible to say that the hypothesis was confirmed because the commercialization through pool brings economic advantages to the producer, but benefits him in other aspects like representation and security during negotiation.

Key-words: citriculture, pools of producers, small producers, commercialization, action in groups.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Fatores que influenciam na estratégia das firmas e desempenho dos mercados.....	53
QUADRO 2 - Comparativo geral entre associação e cooperativa.....	59
QUADRO 3 - Características da Rede de Poder (Policy Network).....	92
QUADRO 4. Os atores da rede citrícola e seus principais recursos de poder.....	96

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. Valores da produção, área plantada, área colhida e rendimento médio da cultura da laranja no município de Matão-SP.....	8
TABELA 2. Segmentação do número de estabelecimentos rurais da região de Matão.....	9
TABELA 3. Principais países exportadores de suco de laranja congelado e concentrado, na safra de 1998/99 a 2002/03 (mil Ton. métricas - 65° Brix).....	15
TABELA 4. Produção, processamento e consumo da laranja no Estado de São Paulo, da safra de 1997/98 a 2004/05 (em milhões de caixas de 40,8kg).....	16
TABELA 5. Participação das principais Regiões Administrativas no número de pés em produção (mil pés) e produção (mil caixas de 40,8 kg) no estado de São Paulo, período de 2000 e 2004.....	17
TABELA 6. Quantidade de imóveis rurais, número de pés em produção e produção de laranja, divididas por categoria de produtores.....	18
TABELA 7. Evolução da área plantada de laranja nos municípios de Araraquara, Barretos, Bebedouro, Itápolis, Limeira, Matão e Olímpia, períodos de 1990, 1996 e 2001.....	20
TABELA 8. Evolução dos preços pagos ao produtor paulista (US\$) por caixa de laranja (40,8kg), da safra 1981/82 a 2004/05.....	28
TABELA 9. Participação das principais indústrias na produção de suco concentrado no Estado de São Paulo, de 1975 a 2002.....	35
TABELA 10. Estimativa do grau de produção própria de matéria-prima das quatro maiores empresas processadoras, em relação à capacidade de processamento.....	39
TABELA 11. Formas de negociação estabelecidas entre produtores de citrus.....	62
TABELA 12. Uso e formas de crédito rural, segundo categoria de produtores.....	82
TABELA 13. Preços recebidos pela caixa de laranja (US\$) por integrantes do <i>pool</i> e por produtores individuais.....	83

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1– Diagramação da pesquisa.....	12
FIGURA 2 - Sistema de <i>agribusiness</i> e transações típicas.....	53

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	1
1.1. Justificativa.....	4
1.2. Objetivos da Pesquisa.....	5
1.3. Questão e Hipótese da Pesquisa	5
1.4. Estrutura Metodológica	6
1.4.1. Escolha do Método de Pesquisa	6
1.4.2. Objeto e Delimitação da Amostra	8
1.5. Procedimento de Coleta de Dados.....	11
1.6. Etapas e Estrutura da Pesquisa	12
2. O SISTEMA AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA BRASILEIRO	14
2.1. Histórico e Importância do Setor.....	14
2.2. Caracterização do Setor de Produção	17
2.2.1. Fatores Restritivos ao Aumento da Produtividade	20
2.2.2. Investimentos Para Aumento da Área Cultivada.....	24
2.2.3. Características da Relação Produtor- Indústria	25
2.3. Caracterização do Setor Industrial.....	31
2.3.1. Evolução da Agroindústria Citrícola no Brasil.....	33
2.3.2. Concentração no Setor Industrial de Citrus.....	35
2.3.3. Integração Vertical	37
2.3.5. O Cooperativismo no Setor Citrícola	43
3. A LÓGICA DAS AÇÕES COLETIVAS.....	45
3.1. Os Princípios das Ações Coletivas	45
3.2. Tamanho e Tipos de Grupos	46
3.3. Os Incentivos	49
3.4. Ação Coletiva e o Ambiente Institucional	52
3.5. Tipos de Ações Coletivas	55
3.5.1. Cooperativas	55
3.5.2. Associações	58
3.5.3. <i>Pools</i>	61

3.5.4. Condomínios de Produtores	62
3.5.5. <i>Tools</i>	63
4. RECURSOS DE PODER.....	65
4.1. Redes de Poder na Cadeia Agroindustrial Cítrica no Brasil.....	67
5. ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	68
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	75
6.1. Caracterização do <i>Pool</i>	77
6.1.1. Caracterização dos Produtores do <i>Pool</i>	80
6.1.2. Relação entre os Integrantes do <i>Pool</i>	84
6.1.3. O Papel do Líder do <i>Pool</i>	86
6.1.4. Características da Negociação com a Indústria	87
6.1.5. Relação de Poder entre a Indústria e o <i>Pool</i> de Produtores.....	90
6.1.6. Permanência na Informalidade	98
6.1.7. Outras Atuações do <i>Pool</i>	99
6.2. Produtores Não Integrantes do <i>Pool</i>	100
6.2.1. Caracterização dos Produtores Não Integrantes do <i>Pool</i>	101
6.2.2. Negociação com a Indústria	101
6.2.3. Relação de Poder	103
6.2.4. Relação de Confiança	104
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES	106
8. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS	111
REFERÊNCIAS	112
APÊNDICE 1 – Questionário Destinado aos Produtores Integrantes do <i>Pool</i>.....	117

1. INTRODUÇÃO

O cenário apresentado pelo setor citrícola nos últimos anos, associando sucessivas reduções nas cotações internacionais do suco de laranja concentrado e congelado, queda na cotação do dólar e problemas fitossanitários que se agravam a cada safra, impulsionaram mudanças nas relações entre produtores de laranja e indústria processadora.

As dificuldades dos produtores, especificamente em relação à comercialização, iniciaram-se na segunda metade da década de 80, quando os atores da cadeia citrícola passaram a enfrentar os efeitos negativos da chamada integração vertical para trás, promovida pelas indústrias de suco, ação que continua até os dias atuais, tornando as indústrias cada vez menos dependentes dos produtores de frutas.

Em meados dos anos 90, ocorreu o rompimento do contrato padrão e a comercialização passou a ser realizada na porta das indústrias, fato que, associado ao aumento da oferta de laranja no mercado brasileiro e a conseqüente queda nas cotações do suco concentrado no mercado internacional, provocou a queda dos preços praticados pelas indústrias. A extinção do contrato padrão resultou em diversos tipos de contratos, variando nos prazos (curto ou longo) na moeda (US\$ ou R\$), na participação dos resultados (preços pré-estabelecidos ou participação nas vendas), e no modo de comercialização (*pools* ou individuais).

Um outro fator que deve ser considerado é que a indústria, muitas vezes, possui estoques altos e está cada vez mais próxima de conseguir auto-suficiência em relação ao fornecimento de matéria-prima ao suco de laranja, que pode ser estocado. Ao contrário, o citricultor possui um produto altamente perecível, que não pode esperar a época mais adequada para realizar a comercialização de seu produto.

Esta situação é agravada pelo fato do setor citrícola estar voltado basicamente para o mercado externo e ser caracterizado pela presença de poucos grupos econômicos atuando no processo industrial enquanto na produção rural existem milhares de

produtores agrícolas. Esta situação favorece a articulação entre as indústrias e dificulta o contato entre os produtores, reduzindo o seu poder de barganha nas negociações.

As dificuldades encontradas pelos produtores de citrus em comercializar com o setor industrial têm levado os produtores a criar alternativas para viabilizar a comercialização da produção, ficando claro que não basta produzir uma fruta de qualidade, se os preços praticados não são suficientes para cobrir os custos de produção.

Uma das alternativas encontradas pelos produtores de citrus visando aumentar o poder de barganha junto à indústria, foi o estabelecimento de grupos informais de produtores que pudessem defender os interesses comuns do setor produtivo.

No entanto, a atuação de associações e cooperativas de citricultores no estado de São Paulo tem se enfraquecido nos últimos anos. Ao contrário do que ocorre com as entidades representativas das indústrias, a participação da classe é muito pequena, principalmente considerando-se que o número de produtores no estado de São Paulo ultrapassa 17 mil (LOPES et al. 2003) e que existe um número reduzido de indústrias no setor, dominado por apenas quatro grandes empresas. PAULILLO (1994) ressalta que apesar das dissidências existentes dentro do segmento industrial, os grupos agroindustriais se unem quando necessário, principalmente quando a discussão sobre o preço da matéria-prima torna-se problemática, criando obstáculos para a realização dos contratos de comercialização da safra com os citricultores.

Devido às dificuldades enfrentadas na comercialização, os produtores de citrus têm buscado a conjugação de esforços e o ganho de escala. O que se observa no setor são grupos caracterizados pela informalidade, conhecidos como *pools* de produtores, por falta de uma denominação e um registro formal.

A importância dos *pools* de produtores foi confirmada por ROMEIRO (2002), que pesquisou pequenos produtores de citrus da região de Bebedouro-SP e os classificou em dois grupos: o primeiro composto por produtores com área de 2 a 14 hectares e o segundo com área de 14,1 a 50 hectares. Os resultados indicaram que um

número expressivo de produtores faz parte de *pools*, sendo a participação do segundo grupo maior que o primeiro.

Quando os produtores estão organizados em grupos, o volume de produção é maior, facilitando a negociação com a indústria, pois esta prefere negociar com os grupos do que com os produtores individualmente.

Segundo MARINO (2001), o pequeno número de fábricas processadoras de laranja faz com que os produtores destinem grande parcela de sua produção a uma única empresa, criando uma relação de dependência. O inverso também é verdadeiro, mas, no entanto, dificilmente uma empresa se depara com produtores que tenham volume produtivo suficiente para abalar seu funcionamento em caso de ruptura. A exceção consiste nos *pools* de produtores, que tentam captar a vantagem a seu favor, equilibrando as condições de negociação. O cultivo exclusivo de laranja também proporciona maior dependência.

Observa-se que os grupos têm atuado na comercialização “para frente” da laranja destinada as indústrias, mas a literatura não traz maiores informações sobre os mesmos e não registra quais os fatores que os levaram a sua formação e manutenção na informalidade.

Na safra de 1999/00, segundo levantamento feito por VIEIRA et al. (2001) nos municípios localizados no cinturão citrícola, São Carlos, Matão, Bebedouro, Itápolis, Olímpia e Catanduva, os *pools* de produtores representaram 27,7% do total de vendas entre os pequenos produtores, 30% entre os médios e 37,5% entre os grandes produtores. Independentemente de representar a melhor forma de conjugação de esforços, esse tipo de ação coletiva tem atuado de forma significativa no processo de comercialização das frutas *in natura*.

Mesmo contando com uma expressiva participação de produtores, a formação desses grupos de ação coletiva tem ocorrido apenas com a finalidade de venda conjunta da produção, não atuando em outras etapas do processo produtivo que também afetam a remuneração final do produtor citrícola.

1.1. Justificativa

Uma das justificativas para a realização desta pesquisa reside na importância da citricultura para a economia nacional, pois, segundo o estudo “Mapeamento e Quantificação do Sistema Agroindustrial Citrícola”, a cadeia citrícola movimentou no Brasil, em 2003, US\$ 3,23 bilhões. Os dados indicam que toda a cadeia citrícola representa 1,87% da pauta total de exportações brasileiras e 4,47% das exportações brasileiras de produtos do agronegócio, cerca de US\$ 1,33 bilhão. Além disso, o setor foi responsável pela geração de 400 mil empregos diretos e somente em tributos federais (como PIS/PASEP, Cofins e CPMF), excluindo o setor de distribuição, a cadeia citrícola recolheu US\$ 139,41 milhões em 2003. O valor de fretes dos insumos esteve em 2003, em torno de US\$ 103,5 milhões e o pedágio em 14,1 milhões (NEVES, 2004).

No entanto, o setor apresenta algumas especificidades, como, por exemplo, a concentração e organização das indústrias e o grande número de produtores desorganizados, fato que desencadeou a formação de *pools*.

Atualmente, os *pools* de produtores representam uma alternativa para os produtores de citrus estabelecerem uma relação comercial mais representativa com as indústrias processadoras. As indústrias e os produtores já incorporaram a existência dos *pools* durante os processos de comercialização. No entanto, esta relação ainda necessita ser melhor ajustada, procurando estabelecer parâmetros e limites definidos para sua atuação.

Cabe também destacar que a relação entre a indústria e os *pools* de produtores é insuficientemente tratada na literatura. São poucas as pesquisas dirigidas a estudar este assunto e que apresentam propostas visando melhorar a relação entre produtor e indústria.

1.2. Objetivos da Pesquisa

Diante da importância da citricultura para a economia do país, das particularidades que o setor apresenta e da importância dos *pools* presentes nas principais regiões citrícolas do estado de São Paulo, o objetivo geral deste trabalho é caracterizar a atuação desses grupos no que se refere à comercialização da fruta junto às indústrias. Parte-se do pressuposto que à medida que vários produtores se unem para comercializar em conjunto, o grupo consegue benefícios em relação aos que comercializam individualmente, obtendo melhores condições nos contratos.

Os objetivos específicos da pesquisa consistem em :

- 1) identificar os motivos para a formação do grupo e sua permanência na informalidade;
- 2) verificar se a comercialização da produção feita via *pool* é vantajosa para os produtores e,
- 3) identificar como são estabelecidas as relações entre seus integrantes durante o período de produção e comercialização da laranja.

Estas informações permitirão a elaboração de propostas visando melhorar a atuação dos *pools* de produtores, tanto internamente, como na relação do grupo com as indústrias.

1.3. Questão e Hipótese da Pesquisa

A questão que o trabalho se propõe a responder é a seguinte: A organização dos produtores através de *pool* auxilia na comercialização da fruta com a indústria?

A hipótese a ser testada pela pesquisa é que a comercialização da laranja realizada via *pool* é economicamente mais vantajosa para os produtores do que quando ocorre individualmente.

1.4. Estrutura Metodológica

Neste tópico são relatados os procedimentos metodológicos adotados, incluindo a escolha do método de pesquisa, o objeto de estudo, a delimitação da amostra, o procedimento de coleta de dados e a estrutura da pesquisa.

1.4.1. Escolha do Método de Pesquisa

A partir da formulação da questão, a pesquisa foi definida como exploratória, cujo objetivo é a melhor definição de um determinado problema, descrição dos comportamentos, descobertas de novas percepções sobre o assunto e classificação dos fatos e variáveis envolvidos (DENKER, 2001).

O método escolhido para o desenvolvimento do trabalho foi a pesquisa qualitativa, que se caracteriza pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na mensuração de fenômenos (YIN, 1994). Esta preocupação se enquadra perfeitamente aos propósitos da pesquisa, a qual pretende identificar os possíveis benefícios da união de produtores, em decorrência da ação de grupos de ação coletiva, a partir da percepção dos produtores constituintes desses grupos.

Em um estudo qualitativo, o pesquisador conduz o trabalho a partir de um plano estabelecido e com variáveis definidas, não buscando enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem empregando instrumento estatístico na análise dos dados. A abordagem qualitativa parte de questões de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve (GODOY, 1995).

Para MERRIAM (1998), a pesquisa qualitativa apresenta algumas características que merecem destaque, como possuir um grande escopo, cobrir várias formas tradicionais de pesquisa; basear-se na ótica da realidade construída por indivíduos interagindo em seu mundo social. Além disso, tem como preocupação básica entender o fenômeno sob a perspectiva dos atores e não do pesquisador; o instrumento principal de

coleta de dados é o próprio pesquisador; envolve normalmente pesquisa de campo e é ricamente descritiva, pois enfoca processos, sentidos e conhecimentos.

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, optou-se pelo estudo de caso, em virtude das características deste trabalho. De acordo com o objetivo proposto, serão pesquisados produtores de citrus de uma determinada região, que se unem visando alcançar um objetivo comum que é a forma mais eficiente de comercialização da produção.

O estudo de caso possibilita a utilização de várias fontes de evidência, permitindo aprofundar os conhecimentos sobre uma determinada realidade ou a análise profunda de uma unidade, visando o exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular (GODOY, 1995).

Em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, o pesquisador, ao longo de seu processo, mantém-se atento a novas descobertas. O pesquisador que freqüentemente dispõe de um plano inicial de pesquisa pode ter seu interesse despertado por outros aspectos que não havia previsto. Muitas vezes, estes aspectos são tão ou mais relevantes para a solução do problema, do que os considerados inicialmente (GIL, 1996).

Nesta pesquisa será adotado o estudo de casos múltiplos, que se baseia em replicações de um dado fenômeno. Segundo YIN (1994), o estudo multicaso permite uma maior abrangência dos resultados, uma vez que não se limita às informações de uma única fonte, além de obter evidências ocorridas em diferentes contextos, tornando a pesquisa mais completa.

1.4.2. Objeto e Delimitação da Amostra

Esta pesquisa terá seu foco dirigido a grupos informais de produtores de citrus, denominados *pools*, localizados no município de Matão, município tradicionalmente produtor de laranja do Estado de São Paulo.

A região de Araraquara-SP abrange as cidades de Itápolis, Tabatinga, Taquaritinga, Dobrada e Matão, que é objeto empírico da pesquisa, onde possuem aproximadamente 255 propriedades rurais. A Tabela 1 apresenta informações sobre a produção da laranja no município de Matão-SP, destacando a importância da citricultura para essa região.

TABELA 1. Valores da produção, área plantada, área colhida e rendimento médio da cultura da laranja no município de Matão-SP, no ano de 2003.

Quantidade produzida	335.175 toneladas
Valor da produção	82.453 mil reais
Área plantada	10.250 hectares
Área colhida	10.250 hectares
Rendimento médio	32.700 kg/hectares

Fonte: Fonte: IBGE, Produção Agrícola Municipal 2003, acesso em novembro de 2005.

Devido à importância da citricultura para a região, três indústrias processadoras instalaram-se no município: a Citrovita, a Coimbra-Frutesp e a Citrosuco.

A Tabela 2 apresenta o número de propriedades rurais, divididas de acordo com a área em hectares.

TABELA 2. Segmentação do número de estabelecimentos rurais da região de Matão.

Municípios	Menos de 10 ha	Entre 10 a 100 ha	Entre 100 a 200	Entre 200 a 500	Entre 500 a 2000	Mais de 2000
Araraquara	762	3 281	377	232	76	23
Américo Brasiliense	6	9	4	4	2	1
Borborema	122	442	65	33	10	1
Dobrada	18	47	3	1	1	1
Ibitinga	106	420	53	30	11	-
Itápolis	204	1 074	104	64	8	3
Matão	49	147	26	19	10	4

Fonte: IGBE, acesso em setembro 2005.

A pesquisa de campo foi desenvolvida com vinte produtores, divididos em dois grupos de dez. Do primeiro grupo fazem parte os produtores unidos coletivamente para realizar a comercialização, enquanto no segundo grupo, encontram-se os produtores que comercializam a produção individualmente.

Quase todos os integrantes do *pool* foram entrevistados na pesquisa. O *pool* utilizado como objeto da pesquisa é composto por treze pequenos produtores, localizados no município de Matão-SP.

O grupo iniciou suas atividades no ano de 2000, para negociar a safra 2000/01, o que foi feito com a Citrosuco, também sediada em Matão-SP. A relação comercial com a Citrosuco se mantém até os dias atuais.

A atividade exercida pelo *pool* junto à indústria é restrita exclusivamente à comercialização. São três as pessoas que fazem parte da negociação, porém um deles, denominado líder do grupo, foi escolhido para comandar o processo, devido a sua formação superior e por possuir maior desenvoltura e articulação que os outros dois produtores.

Também fizeram parte da amostra, dez produtores de laranja que

comercializam a produção individualmente. Foram escolhidos produtores com as características semelhantes a dos integrantes do *pool*, principalmente quanto ao porte da propriedade, localização e indústria compradora de laranja.

Para avaliar as possíveis vantagens da comercialização da laranja via *pool*, foram escolhidos os seguintes parâmetros:

- O papel do líder do *pool*;
- Negociação com a indústria;
- Relação de poder entre a indústria e o *pool*;
- Informalidade;
- Outras atuações do *pool*

Além desses parâmetros, também foram avaliados outros três, dirigidos especificamente aos produtores que comercializam individualmente a produção. Esses parâmetros são:

- Negociação com a indústria;
- Relação de poder exercida pela indústria,
- Relação de confiança estabelecida na negociação.

A intenção é identificar as diferenças entre a comercialização da laranja realizada via *pool* e individualmente.

1.5. Procedimento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas pessoais com produtores participantes e não participantes de *pools*, por meio de questionários semi-estruturados, pois o objetivo da pesquisa era buscar informações sobre o conhecimento do entrevistado, suas percepções e pretensões.

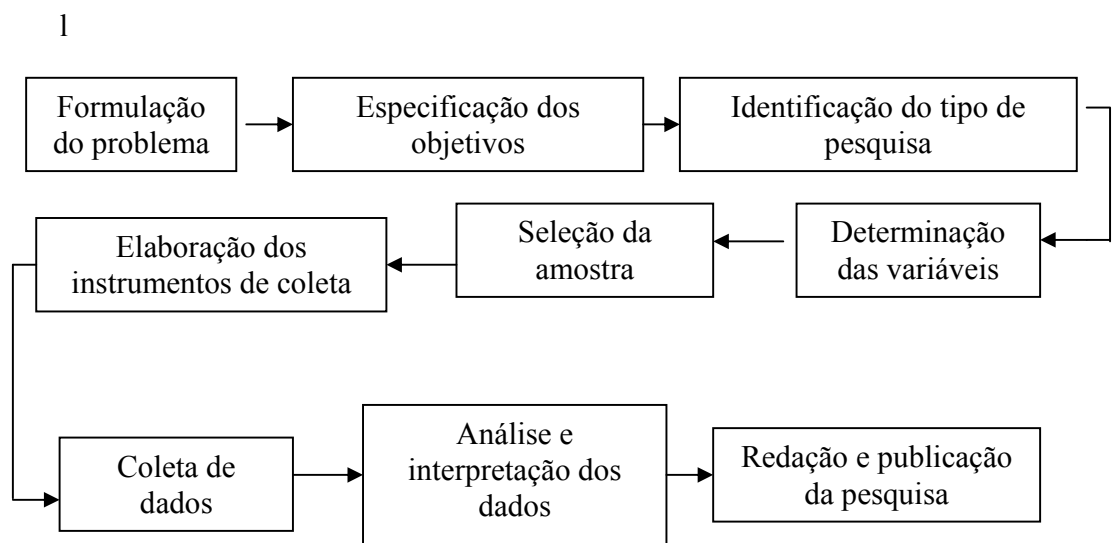
Os questionários semi-estruturados são instrumentos que permitem uma interação entre o pesquisador e o entrevistado. Este procedimento se aplica perfeitamente a esse estudo, que busca informações sobre a percepção dos produtores em relação aos benefícios da ação coletiva. Os questionários encontram-se no Apêndice 1.

Primeiramente, foi realizada uma avaliação dos aspectos internos ao *pool*, como caracterização geral do grupo, número de integrantes, forma de escolha do líder, grau de confiança, relação entre os integrantes, grau de fidelidade, motivos que levaram os produtores a organizarem-se desta forma, motivos que os fazem permanecer na informalidade, vantagens da comercialização via *pool*, dentre outros. Em seguida, foi realizada uma avaliação da atuação dos produtores que comercializam individualmente, fazendo uma comparação das principais características.

1.6. Etapas e Estrutura da Pesquisa

O trabalho foi elaborado considerando as etapas necessárias para a realização da pesquisa propostas por GIL (1996) e apresentadas na Figura 1.

FIGURA 1– Diagramação da pesquisa.



Fonte: Adaptado de GIL (1996)

O presente trabalho está estruturado em oito capítulos, incluindo essa introdução. Os três próximos capítulos referem-se à contextualização do estudo e ao referencial que servirá como base teórica da pesquisa.

No capítulo dois é apresentada a caracterização do sistema agroindustrial citrícola nacional e paulista, identificando-se primeiramente o segmento produtivo, com destaque para as características dos produtores e das propriedades citrícolas, a evolução da produtividade e a relação, geralmente conflituosa, entre produtores e a indústria. Este tópico aborda também o segmento industrial, iniciando-se com a evolução da agroindústria citrícola no Brasil, destacando o processo de concentração deste setor relatando a organização dos produtores e da indústria de suco de laranja.

No terceiro capítulo é realizada uma revisão da literatura sobre ações coletivas. Nesse contexto, a Teoria da Lógica da Ação Coletiva, embasa teoricamente a crescente necessidade que o setor produtivo tem encontrado para se organizar, embora essa prática seja contrária às tradições e à cultura individualista do setor produtivo agrícola como um todo.

A Teoria das Ações Coletivas analisa organizações já estabelecidas e também os grupos que necessitam se estruturar junto a ou ao redor de organizações formais. Essa teoria analisa todas as organizações que não possuem a função do estado e nem das empresas privadas. De modo geral, a teoria analisa organizações sem fins lucrativos com objetivos específicos, tais como organizações não governamentais (ONGs), fundações mantidas por empresas, associações de interesse e grupos de filantropia.

Essas organizações estabelecem de que forma um indivíduo não possui incentivos para agir individualmente na produção de um bem ou execução de uma tarefa, ou seja, se existe necessidade de produzir um bem ou de executar uma tarefa, então há necessidade de cooperação de indivíduos de tal forma que sua produção seja viabilizada.

No quarto capítulo é apresentada uma revisão de literatura sobre recursos de poder, destacando a relação existente entre produtor e indústria processadora de laranja. No quinto, foi feita uma revisão bibliográfica sobre Economia de Custos de Transação, para caracterizar os custos envolvidos nas transações e a influencia desses na organização dos produtores.

Os três últimos capítulos da pesquisa foram reservados para a apresentação dos resultados da pesquisa de campo, conclusões e sugestões para futuras pesquisas.

2. O SISTEMA AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA BRASILEIRO

2.1. Histórico e Importância do Setor

A cultura da laranja inicialmente era destinada apenas ao consumo de subsistência, depois a área cultivada aumentou e o excedente passou a ser significativo, sendo a produção destinada à venda de fruta *in natura* ao mercado externo. O principal produto derivado da fruta cítrica, semi-industrializado, é o suco de laranja concentrado e congelado (*frozen concentrate orange juice- FCOJ*) à concentração de 66° Brix.

O fator responsável para que a citricultura se expandisse e marcasse nova etapa de desenvolvimento deveu-se à instalação de unidades processadoras de suco de laranja processado e congelado, com destino ao mercado externo.

Nas últimas décadas, entre 70 e 90% do total colhido da fruta no país foi destinado ao processamento para obtenção deste suco, cuja maior parte foi exportada. De 1980 até 2002/03, apenas 2%, em média, do total de suco produzido foram demandados pelo país internamente. No mercado interno, o consumo médio da fruta *in natura* foi dez vezes maior que o volume médio equivalente em frutas transformadas em suco de laranja concentrado e congelado- SLCC, nas últimas décadas (MAIA, 1996).

O Brasil mantém-se como o maior produtor mundial de laranja desde o início da década de 90, especialmente o estado de São Paulo. O segundo maior produtor são os Estados Unidos, principalmente o estado da Flórida. Esses dois estados produtores vêm se constituindo como líderes e como as duas maiores forças competitivas na produção de laranja e de suco concentrado (DRAGONE, 2003).

Segundo MAIA (1996), o Brasil exportou o suco concentrado congelado de laranja pela primeira vez em 1962, com volume de 235 toneladas, gerando 84 mil dólares. Em 1990, o valor chegou a 1.538 milhões de dólares, tornando-se o principal país exportador, sendo os Estados Unidos e a Europa os principais compradores. A Tabela 3 apresenta os principais países exportadores de suco de laranja.

TABELA 3. Principais países exportadores de suco de laranja congelado e concentrado, na safra de 1998/99 a 2002/03 (mil ton. métricas - 65° Brix).

País	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
Brasil	1.295	1.265	1.075	1.256	1.136
EUA	106	103	87	128	98
Espanha	56	73	59	55	50
Itália	28	38	43	45	45
México	45	37	37	42	33
Outros	22	3	2	2	2
TOTAL	1.574	1.549	1.323	1.556	1.390

Fonte: IEA, acesso em abril de 2004.

A citricultura brasileira é formada a partir de um conjunto de “citriculturas regionais” em todo o território nacional, com grande importância econômica e social para as diversas regiões. A cultura da laranja no Brasil concentra-se na região Sudeste, com 84,2% da produção, destacando-se o Estado de São Paulo, seguido pela região Nordeste com 8,8%, Norte com 1,3% e Centro-Oeste, com apenas 0,7% da produção em 2004 (IBGE, 2005).

A citricultura seguiu a rota do café, deslocando-se do Vale do Paraíba para os municípios de Limeira e Rio Claro, chegando até a região central e norte do estado de São Paulo, formando o cinturão citrícola, que atualmente agrega quatro regiões: Campinas, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto e Sorocaba. Posteriormente, com a instalação das agroindústrias processadoras, a citricultura adquiriu um perfil de Complexo Agroindustrial, gerando divisas, pois o suco concentrado e congelado passou a constituir-se em um importante produto da pauta das exportações.

Segundo IEA (2004), os 30% da produção mundial localizados no Brasil estão distribuídos de forma desigual entre os estados. A citricultura ocupa cerca de 820 mil hectares no Brasil, dos quais 590 mil estão no estado de São Paulo, principal estado produtor. Outros estados brasileiros que se destacam na produção de laranja são: Bahia, Sergipe, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Goiás e Paraná. Eles representam em torno de 15% da área plantada brasileira, mas isso não se reflete na produção, pois apresentam produtividades ínfimas em relação ao estado de São Paulo, com exceção do estado do Paraná

No Estado de São Paulo está concentrada 75% da produção brasileira de laranja, sendo o estado também responsável por 95% das exportações de suco de laranja. Segundo o Instituto de Economia Agrícola (IEA, 2004), a produção paulista de laranja alcançou 335,6 milhões de caixas na safra 2003/2004, representando 80% da produção brasileira. Estes números demonstram a importância da citricultura para o estado de São Paulo, de forma que qualquer crise no setor provoca grandes danos, tanto na renda, quanto na geração de emprego. A Tabela 4 apresenta a evolução da produção, do processamento e do consumo da laranja produzida no Estado de São Paulo.

TABELA 4. Produção, processamento e consumo da laranja no Estado de São Paulo, da safra de 1998/99 a 2004/05 (em milhões de caixas de 40,8kg).

Ano/safra	Produção	Processamento	Mercado Interno
1998/99	330,0	279,0	51,0
1999/2000	388,0	280,0	108,0
2000/01	355,0	265,0	90,0
2001/02	328,0	220,0	104,6
2002/03	359,0	294,0	60,0
2003/04	335,6	224,0	51,0
2004/05	360,0	300,0	55,0

Fonte: IEA, 2004.

Segundo NEVES et al. (2004), 82% da produção paulista de laranja, em média, destina-se ao processamento, o Suco de Laranja Concentrado e Congelado é o 17º principal produto da pauta das exportações brasileiras, sendo responsável também por 72% das exportações citrícolas.

2.2. Caracterização do Setor de Produção

A produção paulista de laranja caracteriza-se pela elevada concentração geográfica, pois quase toda a produção está localizada em cinco principais Regiões Administrativas (RA), segundo classificação do Instituto de Economia Agrícola (IEA): Campinas, Central, Barretos, São José do Rio Preto e Sorocaba, que representaram cerca de 91% dos pés em produção e 89% da produção total do estado em 2004, compondo o chamado “cinturão citrícola”. A Tabela 5 traz a relevância das principais Regiões Administrativas nos pés em produção e produção total da laranja no Estado de São Paulo, comparando suas variações ao longo dos anos 2000 até 2004.

TABELA 5. Participação das principais regiões citrícolas quanto ao número de pés em produção (mil pés) e produção (mil caixas de 40,8 kg) no estado de São Paulo, no ano de 2000 e de 2004 e a variação no período.

Ano	Barretos		Campinas		São José do Rio Preto		Sorocaba	
	M. p*.	M c.	m.p.	m. cx.	m.p.	m. cx.	m.p.	m. cx.
2000	38.094	58140	50692	99.093	36.768	65.383	10.321	21.986
2004	33.586	55735	49059	93.739	30.779	59.361	13.297	29.987
Var	% -11,83	-4,13	-3,22	-5,40	-16,30	-9,21	+28,83	+36,40
no período								

Fonte: Instituto de Economia Agrícola (IEA, 2004).

* M.P. - Mil pés/ M.C. Mil caixas

A Tabela 5 indica algumas mudanças importantes no cinturão citrícola paulista ao longo dos quatro anos analisados. Destaca-se a queda na participação de quase todas as regiões analisadas, tanto no número de pés quanto na produção total. A exceção foi a região de Sorocaba, onde houve um aumento considerável de sua participação, constatando uma tendência de transferência de pomares para regiões com menores problemas fitossanitários, com preços menores de terras e mão-de-obra mais barata. As regiões de São José do Rio Preto e Campinas apresentaram uma queda na produção maior que nos pés em produção, comprovando o problema mais intenso causado por pragas e doenças nessas regiões, que ocasionou uma queda significativa na sua produtividade em relação ao restante do estado.

De acordo com VIEIRA (2003), os produtores são caracterizados em pequenos, médios e grandes. São considerados pequenos produtores aqueles que possuem área total inferior a 50 hectares, médios os que possuem entre 50 e 200 hectares e grandes produtores aqueles que possuem acima de 200 hectares.

Na citricultura, os pequenos produtores respondem pela maior parte dos imóveis rurais, enquanto os grandes possuem a maior parcela dos pés em produção e são responsáveis pela maior parcela produzida, conforme mostra a Tabela 6.

TABELA 6. Quantidade de imóveis rurais, número de pés em produção e produção de laranja, divididas por categoria de produtores.

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

Fonte: Vieira, 1998.

Observa-se que embora o número de pequenos produtores seja muito mais elevado que o número de grandes, os últimos se sobrepõem em termos de produção. O resultado é que a produção citrícola atualmente depende mais da produção dos grandes produtores, concentrando-se em um pequeno número de propriedades rurais.

Atualmente, estima-se que no Brasil, a citricultura ocupe uma área plantada de 820 mil hectares, dos quais 650 mil hectares estão localizados no Estado de São Paulo. Metade das propriedades produtoras de citrus possuem uma área de 10 a 50 hectares, os grandes produtores representam menos de 1% do número total de propriedades, mas contribuem com 45% da produção de laranja, com uma produtividade de 2,46 caixas de 40,8 kg por planta (NEVES, 2004).

Segundo AMARO et al. (2001), os custos dos grandes produtores são inferiores aos da produção em pequena escala, em contrapartida, os pequenos produtores podem viabilizar a atividade, em função da elevada exigência de mão-de-obra no cultivo da laranja, que pode ser desempenhada por eles próprios.

O número de produtores de citrus no Brasil caiu de 27 mil para 17 mil, entre 1995 e 2001, redução de 37%. Soma-se a esta redução, o fato da proporção de produtores de acordo com o tamanho da propriedade ser desigual (LOPES et al. 2003). Os pequenos produtores são os mais afetados pelo processo de exclusão, mas como são eles que movimentam a economia local, observa-se que municípios tradicionalmente citrícolas que tiveram redução em sua área plantada com laranja em detrimento a outras culturas menos distribuidoras de renda, sofreram danos graves em sua economia. A Tabela 7 apresenta a redução na área plantada em alguns dos mais importantes município produtores de laranja do Estado de São Paulo, comparando aos anos de 1990, 1996 e 2001.

TABELA 7. Evolução da área plantada de laranja (hectares) nos municípios de Araraquara, Barretos, Bebedouro, Itápolis, Limeira, Matão e Olímpia, períodos de 1990, 1996 e 2001.

Município	1990	1996	2001
Araraquara	24.000	16.000	6.000
Barretos	14.000	16.800	15.118
Bebedouro	42.000	29.800	15.750
Itápolis	37.500	32.000	27.800
Limeira	19.500	12.800	20.438
Matão	9.592	8.440	8.495
Olímpia	24.710	22.000	8.495

Fonte: Elaborada a partir de dados do IBGE, acesso em agosto de 2005.

Os dados apresentados na Tabela 7 indicam que alguns municípios tradicionalmente citrícolas do começo da década de 90, mudaram seus perfis agrícolas, nos quais a laranja passou a dividir sua importância com a cana-de-açúcar. São os casos de Araraquara e Bebedouro que estavam entre os maiores produtores citrícolas do estado, mas ao longo dos anos perderam espaço para os municípios de Itápolis e Limeira.

2.2.1. Fatores Restritivos ao Aumento da Produtividade

Em 2002, existiam 211 milhões de pés de laranja no Estado de São Paulo, sendo 11% em formação e 89% em produção. Na safra 2003/2004, a produção paulista foi de 280 milhões de caixas de 40,8 kg, com uma produtividade média de 1,74 caixas por planta. No estado, a laranja é o terceiro produto em valor da produção, após a cana e a pecuária (NEVES et al. 2004).

Em contrapartida, cabe destacar que no estado de São Paulo, há 82 mil ha abandonados com 25 milhões de pés, representando 12% do total de 211 milhões existentes em 2002. Isso ocorreu e continuará ocorrendo devido a problemas climáticos e fitossanitários que atingiram os pomares nos últimos anos e pela descapitalização dos produtores durante a crise da laranja ocorrida no final da década de 90 (IEA, 2004).

Segundo IEA (2004), a receita bruta/ha da laranja atingiu, em 2002, R\$ 4.652,00, porém esta receita continua fortemente ameaçada por doenças como a morte súbita dos citrus, pelo cancro cítrico e pela mais nova doença, o *greening*.

Pelas características do setor de produção brasileiro, conclui-se que a produtividade média deverá subir. Portanto, de uma forma geral, aqueles que sobreviveram às crises recentes são os mais bem preparados, restando aos remanescentes absorver as inovações tecnológicas com objetivo de melhorar o patamar de produtividade média.

Estas previsões já vêm sendo confirmadas. Em 1998, a produtividade encontrada por faixa de tamanho de pomar era de 1,18 caixa/planta entre os pequenos, 1,77 caixa/planta para os médios e 2,3 caixas/planta para os grandes produtores. De acordo com o IEA (2004), a previsão para 2005, desde que não ocorram grandes adversidades climáticas, é de 1,66 caixa/planta para pequenos, 2,16 para médios e 2,46 para grandes, com média ponderada de 2,13 caixas/planta.

Cresce a cada dia o número de produtores em busca do aumento da produção sem expandir a área plantada, através de ganhos de produtividade. Em busca disso, muitos optam pelo aumento de produtividade com adoção de tecnologia, principalmente a irrigação dos pomares. O IEA (2004) calcula que aproximadamente 90 mil hectares ou 15% das plantas cítricas são irrigados. A projeção é de que, em dez anos, 30% dos plantios serão irrigados e terão alta capacidade produtiva.

Em relação a aspectos fitossanitários, a citricultura enfrenta uma fase complicada, pois a produtividade e a produção estão em queda, a fase é de forte presença de pragas e doenças também explicada por outros fatores como climáticos e desestímulo do citricultor. No parque citrícola predominam espaçamentos largos, com baixa densidade de

plantas, o que dificulta obter altas produtividades. A maioria das plantas estão com mais de doze anos e nas atuais circunstâncias de manejo, os pomares, em média, não estão sobrevivendo muito mais que dezoito anos (VIEGAS, 2004).

Os pomares mais jovens estão em grande parte afetados pela CVC (clorose variegada dos citrus), e nos mais velhos é muito comum a presença de gomose, rubelose, broca, nematóides, entre outras pragas e doenças. Segundo dados do Fundecitrus (Fundo de Defesa da Citricultura), 36,44% das plantas do Estado de São Paulo estão com CVC (doença causada pela bactéria *Xylella fastidiosa*).

Com a diminuição da produtividade, automaticamente ocorre aumento no custo unitário de produção, fazendo com que o citricultor se descapitalize, deixe de investir e até mude de atividade. A migração para a cana de açúcar e outras atividades é fato crescente encontrado no setor citrícola.

Com o surgimento da Pinta Preta dos Citros, uma doença fúngica, houve também o aumento do custo de produção em virtude da demanda de recursos para o seu controle, pois o controle da Pinta Preta exige quatro pulverizações anuais com fungicidas. Inicialmente esta doença estava restrita às regiões localizadas no sul do Estado de São Paulo, mas nos últimos anos tem sido encontrada praticamente em todo parque citrícola.

Outra doença de importância nos pomares citrícolas é a morte súbita dos citrus (MSC) que ataca preferencialmente os pomares enxertados com limoeiro cravo. Pomares enxertados em Cravo representam mais de 80% da citricultura e com a propagação desta doença torna-se necessário a substituição do porta-enxerto nas áreas de implantação de novos pomares. Em pomares já instalados a substituição é feita através da sub-enxertia, sendo esse procedimento de maior custo. Os porta enxertos resistentes à morte súbita dos citrus são mais exigentes em água; isto implica no uso de irrigação, que dentre outros fatores, onera ainda mais os custos de produção.

No ano de 2001 tornou-se obrigatória a produção de mudas em ambiente protegido, que é um sistema de produção de maior custo que o convencional, aumentando o

custo de implantação de novos pomares e este é um fator limitante para que pequenos produtores reformem seus pomares e uma barreira a entrada de novos.

O atual pacote tecnológico preconiza que, nos primeiros anos pós-plantio do pomar, deve ocorrer um severo controle de cigarrinhas que são vetoras de clorose variegada dos citrus, através de inseticidas sistêmicos que também oneram o custo de produção.

O cancro cítrico, uma doença bacteriana, também ataca epidemicamente. Em virtude desse fato, o risco é intensamente agravado e a medida de controle é a erradicação. Esses fatos revelam que, além da comercialização, o problema fitossanitário é muito sério em citros.

Em julho de 2004, o Centro APTA- Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios Citros “Sylvio Moreira”, do IAC- Instituto Agrônomo de Campinas, e o Fundecitrus- Fundo de Defesa da Citricultura, anunciaram uma nova doença que ataca os pomares paulistas, o *greening*. Os principais sintomas da doença são o amarelecimento de ramos e hastes, a desfolha da planta, além da queda e má formação do fruto. O modo de controle da doença, assim como a maioria das outras, é baseado em três pontos: implantação de mudas sadias, erradicação de plantas doentes e combate ao vetor, um pequeno inseto denominado *Diaphorina citri*. De qualquer modo, essas providências devem elevar os custos dos citricultores paulistas.

Neste sentido, deve-se destacar que os preços da fruta não acompanharam os custos dos defensivos para controle dessas doenças e segundo NEVES (2004), os custos com defensivos na citricultura chegam a 45% do custo de produção.

A condição atual exige do produtor alta produtividade, alta eficiência tecnológica, planejamento, controle rigoroso do custo de produção e eficiência na comercialização. É obrigatório que o produtor tome as decisões não apenas com relação à venda da laranja, mas também à compra de insumos. As práticas são exigidas para dentro da porteira, caracterizadas por resolução de problemas técnicos e também é exigido do produtor uma visão de tendências para que otimize sua comercialização, ou seja, o problema reside dentro e fora da propriedade. Segundo VIEGAS (2004 p. 12) o lado

organizacional é muito carente, e o citricultor culturalmente não é adepto ao associativismo, *“é preciso se organizar e fortalecer as entidades de classe, para terem representatividade dentro da cadeia produtiva de citros. De um lado o setor industrial é altamente politizado, organizado e em pequeno número, e do outro lado os citricultores são pulverizados, desorganizados e com pouca força política”*.

2.2.2. Investimentos Para Aumento da Área Cultivada

O descontentamento com a produção citrícola, no início da década de 90, induziu grande parte dos citricultores a diversificar sua atividade agrícola, principalmente para o setor sucroalcooleiro, que apresentava rentabilidade compatível e retorno mais rápido sobre o capital investido.

Até a década de 90 verificou-se tendência crescente de pomares em produção (7-30 anos), fruto de investimentos em pomares jovens na fase áurea da citricultura. No período posterior, ou seja, de 1991 a 1994, foi visível a redução da intensidade de crescimento das plantas produtivas, ainda que positivo. Assim, observou-se um incremento significativo no plantio, sinalizando a confiança do produtor na rentabilidade futura da atividade.

Os investimentos em pomares jovens após o ano de 1995, podem ser atribuídos ao crescimento da erradicação de pomares velhos ou doentes, a crise nos setores sucroalcooleiro e pecuário e, principalmente, a tradição regional da cultura. Como consequência da queda do preço da laranja recebido pelo produtor após quatro safras sem o contrato-padrão, houve nova redução de investimentos em pomares jovens após 1998, sinalizando o descontentamento com a atividade. Os investimentos na formação de laranjais não respondem rapidamente aos picos de preço da laranja, em virtude de ser necessário mais de um ano para formação das mudas. Os citros se caracterizam pelo longo

período para retorno do capital investido, demorando, em média, quatro anos para o início da produção.

2.2.3. Características da Relação Produtor- Indústria

Nas décadas de 60 e 70, ocorreram significativos aumentos nas exportações para os Estados Unidos e Europa e nos anos 80, o parque citrícola brasileiro passou a ser o maior do mundo. Nessa época, a laranja passou a ser um produto atraente para os produtores, estimulando aumentos na produção de laranja e de suco. Nesta mesma década, ocorreram quatro grandes geadas na Flórida, o que provocou a elevação nos preços e na demanda pelo suco brasileiro. Devido ao aumento na rentabilidade da atividade citrícola naquela época, os produtores, que eram representados pela Associtrus (Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo), passaram a reivindicar um contrato que incluísse no preço da caixa de laranja, as cotações de suco. Após muitas discussões, os produtores conquistaram o contrato padrão, que vigorou até o ano de 1995.

Segundo VIEIRA (2003), essa conquista dos produtores marcou uma nova fase institucional da citricultura paulista, pois os interesses dos produtores, a legitimidade e o status público que a Associtrus adquiriu, foram fundamentais para a mudança no ambiente citrícola.

Durante os primeiros anos do contrato, que proporcionou elevação nos preços da matéria-prima paga aos produtores e o aumento do preço do suco de laranja no mercado internacional, a relação entre o citricultor e a indústria era menos conflituosa e a negociação era mais clara. As negociações eram realizadas entre as associações de produtores e das indústrias. Segundo VIEIRA (2003), o preço era estabelecido com base em três fatores: as cotações do suco de laranja concentrado e congelado na Bolsa de Nova Iorque, as despesas internas e externas que eram relacionadas em um item denominado Remuneração da Produção e Comercialização e a taxa de rentabilidade da indústria, que era

equivalente à quantidade de caixas de laranja necessárias para a produção de uma tonelada de suco, valor estabelecido em 260 caixas de laranja por tonelada.

A oferta de suco de laranja do Brasil e da Flórida afeta os preços do suco de laranja na Bolsa de Nova York. Os preços na Bolsa têm um papel indicativo para os preços efetivamente praticados no setor, em função da concentração da oferta e da demanda por suco de laranja.

Segundo VIEGAS (2004), quando se adotou o contrato padrão, o setor chegou a ter um período de relações relativamente pacíficas, pois as informações tornaram-se mais transparentes, reduziu-se a assimetria informacional e melhorou o posicionamento estratégico do produtor. O autor relata que neste período ocorreram denúncias de formação de cartel, mas não houve o intenso acompanhamento dos produtores, incapazes de suportar os encargos de advogados contratados para defender seus interesses. Dessa forma, negociaram com o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) um acordo de cessação, no qual as indústrias se comprometiam a deixar as práticas lesivas à concorrência. Dentre todos os compromissos assumidos pela indústria, o único efetivamente praticado foi a eliminação do contrato padrão.

A partir de então, os produtores encontraram dificuldades em negociar os contratos, que passaram a ser discutidos com a indústria, cláusula a cláusula. O setor industrial estava alinhado e detinha grande parte da produção.

A partir de 1995, ano em que ocorreu o rompimento do contrato padrão, o início da perda do poder das associações dos produtores e a estratégia de verticalização adotada pelas indústrias foi de grande peso para que mudasse o cenário da cadeia citrícola, motivos que deram início ao agravamento da relação entre produtores e indústrias, relação conflituosa que vigora até os dias atuais.

A principal consequência desses fatores foi a redução da margem de lucro dos produtores, pois os preços praticados pela indústria eram insuficientes para cobrir os custos de produção. Além disso, as estratégias adotadas pela indústria foram as de manter elevados níveis de estoques devido a riscos de queda nas cotações de suco. As indústrias

passaram a integrar verticalmente para trás, negociar e comprar tardiamente a laranja, práticas que levaram muitos produtores ao agravamento da situação financeira, pois muitos deles perderam parte da safra e, em alguns casos, a safra toda. Em poucas ocasiões os citricultores tiveram a oportunidade de mudar de contratante. Segundo VIEGAS (2004), essa oportunidade ocorreu em 1998 quando a substância tóxica dioxina foi encontrada na polpa cítrica brasileira. O produto brasileiro foi recusado pelos consumidores europeus por conter valor desta substância superior ao permitido pela legislação. Nesta fase, os contratos foram cancelados e uma das indústrias foi responsabilizada pela contaminação, grande parte de seus fornecedores obtiveram melhores propostas pelas indústrias concorrentes.

Esse descompasso entre as indústrias foi superado com o tempo, posteriormente, em decorrência de estoques elevados, resultado de uma grande safra e de mudanças cambiais, o setor industrial decidiu reduzir a oferta e manter os preços do suco no mercado internacional acarretando redução de 30% no volume de laranja recebida com reflexos nos preços. Houve renegociação de preços, atraso na colheita - incompatíveis com a necessidade dos fornecedores - exigência de padrões de qualidade para o fruto, com conseqüente elevação do nível de refugo, reinterpretação de cláusulas contratuais e priorização de colheita das frutas mais baratas. Isso acarretou perda de pelo menos 30% da safra, além da redução de preço. A Tabela 8 mostra a evolução dos preços pagos ao produtor paulista.

TABELA 8. Evolução dos preços pagos ao produtor paulista (US\$) por caixa de laranja (40,8kg), da safra 1981/82 a 2004/05.

Safra	Preço	Safra	Preço
1981/82	1,70	1993/94	1,30
1982/83	1,40	1994/95	1,30
1983/84	0,87	1995/96	1,30
1984/85	2,06	1996/97	1,80
1985/86	3,56	1997/98	1,77
1986/87	1,80	1998/99	2,48
1987/88	3,23	1999/00	1,07
1988/89	3,74	2000/01	1,62
1989/90	3,53	2001/02	2,96
1990/91	1,11	2002/03	3,00
1991/92	2,13	2003/04	3,33
1992/93	1,30	2004/05	3,00

Fonte: IEA e ABECITRUS citado por Maia (1996), atualizados pelo IEA (2004).

A venda da laranja é predominantemente realizada para a indústria processadora, mas é comum também entre os médios e grandes produtores, a comercialização para o mercado interno de parte da produção, sobretudo das frutas temporãs, uma vez que os preços praticados são maiores nesses mercados. Os produtores

que vendem exclusivamente para o mercado interno são, na sua maioria, os pequenos produtores.

As transações entre produtores e indústrias ocorrem, segundo NEVES (2005) das seguintes formas:

- Venda à indústria sem qualquer tipo de arranjo contratual (spot): devido a especificidade dos ativos envolvidos, vender frutas diretamente na porta da indústria é uma transação com elevado grau de incerteza, evitada por ambas as partes por apresentar altos custos de transação;
- Venda à indústria através de contratos: transações feitas via contratos. As negociações ocorrem baseadas na oferta e demanda de fruta no ano de efetivação do contrato, em que os preços e a duração são baseados na demanda da própria indústria;
- Venda à indústria através de contratos especiais de maior prazo e melhores condições (até parcerias): também feitas via contratos, ocorrem muitas vezes caso a caso, em que o preço é baseado via mercado, na concorrência local e poder de negociação do grupo (*pools*) ou do produtor individualmente (baseado no volume da fruta, tecnificação associada à qualidade). Nesses contratos o preço é superior ao preço de mercado, o prazo de vigência também é, e ocorrem normalmente contratos mais longos entre as partes;
- Contratos de *tool processing*: trata-se de um acordo contratual onde produtores, isoladamente ou em associação (*pools*), arrendam parte da capacidade da indústria e processam sua fruta, o processo industrial é por conta da gerência da indústria, mas após o processamento são os produtores que comercializam.

Uma característica importante na relação produção-indústria e que afeta o processo de comercialização é que o número de produtores em relação ao número de indústrias processadoras é extremamente desigual, ou seja, existem muitos vendedores de fruta para poucos agentes compradores, caracterizando um oligopsônio, ou seja, o oligopólio na compra de fatores de produção, característica da indústria processadora no processo de compra de fruta cítrica (VASCONCELLOS, 2001).

Segundo VIEGAS (2004), as principais assimetrias na relação entre citricultores e indústria são o número de participantes, a estrutura de informação, pois enquanto a indústria detém todas as informações estratégicas em relação à dados detalhados do parque citrícola, custos de produção (agrícola e industrial), impactos causados por pragas, doenças, condições climáticas e de distribuição, oferta e demanda de suco, os produtores são parcialmente informados. Além disso, o conhecimento dessas informações são fracamente compartilhados entre a classe, a especificidade temporal, resultante da alta perecibilidade da laranja provoca também uma assimetria, a temporal. Outra assimetria é a possibilidade de utilização favorável do tempo praticada pela agroindústria, como o atraso na compra, coloca-a em posicionamento estratégico favorável para barganhar, ao contrário do que pode ocorrer com o citricultor se utilizar essa técnica. Conclui-se que diante de tantas assimetrias, a relação tende a ser conflituosa.

Uma característica dos produtores de citrus, verificada por VIEIRA (2003) é a baixa participação em associações de representação, mesmo no período em que vigorou o contrato padrão, quando as entidades representativas eram mais atuantes. Segundo VIEIRA (2003), o interesse dos produtores nunca foi muito grande e eles não tinham uma boa articulação junto às associações.

Segundo ALVES et al. (2001), na safra 1999/2000, apenas 7,9% dos pequenos produtores entrevistados em sua pesquisa de campo, participavam de associação de representação, 16,7% dos médios e 15,4% dos grandes.

Os *pools* de produtores, grupos informais que se reúnem para venda conjunta da produção, ocorreu na safra 96/97, com 42,5% dos pequenos, 27,6% dos médios e 36,4% dos grandes produtores, sendo maior a participação de pequenos produtores nesses grupos informais de venda conjunta. Na safra 97/98, a venda em grupo diminuiu em todas as categorias, 15,4% dos pequenos, 10% dos médios produtores e 16,7% dos grandes venderam em grupo. Neste ano, a participação maior foi de grandes produtores. Na safra 1999/2000, os pequenos aumentaram para 27,7%, os médios para 30% e os grandes para 37,5%, categoria que atualmente mais vende através de *pools* (VIEIRA, 2003).

Em relação ao preço da caixa de laranja, VIEIRA (2003) constatou que na safra 1999/2000, os grandes produtores alcançaram preços mais elevados que as outras duas categorias, revelando que os grandes produtores encontram maiores condições para permanecerem na atividade. Após a crise dos anos 90, com o rompimento do contrato padrão, os pequenos produtores encontraram maior dificuldade, fato que permanece até os dias atuais.

Esta pesquisa revelou ainda que os produtores que abandonaram a citricultura vêem na cultura da cana-de-açúcar uma alternativa atraente. Um levantamento realizado em usinas açucareiras e indústrias de suco de laranja mostrou que dos cerca de 85 mil hectares de pomares abandonados, 30 mil já haviam sido ocupado por cana-de-açúcar, caracterizando a substituição dos pomares de laranja pelos canaviais (VIEIRA, 2003).

Nos últimos anos, a atuação do produtor no processamento, através de contratos, em que o produtor paga o processamento à indústria e comercializa o suco livremente, foi extinta, diminuindo as alternativas para o citricultor.

Um fator que sofreu mudanças nos últimos anos e afetou a relação produtor-indústria foi o sistema de logística da comercialização de laranja. Com as mudanças o produtor ficou com a responsabilidade de colheita e transporte da safra. No passado, essa etapa era de responsabilidade da indústria processadora. Isso onerou os custos de produção, que também não são compensados nos preços praticados.

2.3. Caracterização do Setor Industrial

No mercado internacional, a competitividade desempenha papel cada vez mais importante. As empresas em seus países de origem devem determinar os fatores que apresentem vantagens comparativas, a fim de elaborar estratégias para vender mais e obter melhores preços no mercado externo, comprar mais barato e com melhores condições. Devem encontrar sinergia na combinação destas duas ações e definir uma rota para alcançar estes objetivos (CABELLO, 1993).

As mudanças ocorridas na indústria mundial a partir dos anos 80 ocasionaram uma elevação nos padrões de concorrência das indústrias. Segundo FERRAZ et al. (1995), a tendência geral mostra que as transformações trouxeram implicações sobre a competição internacional. Os fatores estruturais da cadeia produtiva em questão são decisivos para a competitividade, destacando-se o mercado, a configuração da indústria e o regime de incentivos e regulação da concorrência.

A competitividade vista dentro de uma visão sistêmica do *agribusiness* globalizado é mais ampla que conceitos tradicionais. Uma empresa tem que ser competitiva dentro do seu sistema e este tem que ser eficientemente coordenado, para que mudanças no ambiente sejam rapidamente repassadas ao longo do sistema para sua readaptação.

FERRAZ et al. (1995), classificaram empresas com regras similares quanto aos padrões competitivos e concluíram que as agroindústrias classificadas como indústrias produtoras de *commodities*, são caracterizadas por elevada participação no mercado, número reduzido de firmas, oligopólio homogêneo, prevalência de pequena diferenciação dos produtos e elevadas escalas técnicas de produção, comparados aos demais ramos da indústria.

O autor concluiu também que para estarem bem colocadas na competição, as empresas produtoras de *commodities* devem ser capazes de explorar ao máximo todas as fontes de redução de custos.

Deve-se destacar que sistemas de determinados produtos concorrem em no mínimo três esferas. Concorrem com sistemas de produtos substitutos (outros sucos de frutas, outros tipos de bebidas, etc.), com sistemas localizados em outras regiões do mesmo país e com sistemas localizados em outros países. Deve-se lembrar que a maioria dos sistemas é transnacional, ou seja, não está integralmente localizado no mesmo país, e sim cruzando fronteiras, como é o caso do suco de laranja (NEVES, 1995).

Segundo FERRAZ et al. (1995), as características de competitividade de indústrias produtoras de *commodities* constituem fortes barreiras à entrada de novos concorrentes.

No setor citrícola participam poucos grupos, é oligopolizado e com fortes barreiras à entrada. Basicamente, são barreiras à entrada de maneira geral: vantagens absolutas em custos (equipamentos, existência de patentes, obtenção de matérias-primas, qualificação do trabalho e métodos de produção) e economias de escala advindas da produção, distribuição e acesso aos mercados (NEVES, 1995).

Segundo a teoria de Organização Industrial, manter excesso de capacidade instalada pode-se constituir numa estratégia de barreira à entrada de novos participantes, constituída pela própria implantação de uma capacidade produtiva superior ao tecnicamente necessário.

Segundo AMARO et al. (2001), a indústria cítrica tem operado com uma ociosidade média de 30% em relação à sua capacidade nominal instalada, variando de empresa a empresa em função de condições peculiares da cada uma. É um percentual condizente com a teoria econômica dos oligopólios, que assinala que a capacidade instalada das empresas líderes é sempre superior às necessidades, a fim de desestimular a entrada de novos concorrentes no setor.

2.3.1. Evolução da Agroindústria Citrícola no Brasil

Mais particularmente no estado de São Paulo, a partir da década de 60, a produção de laranja foi estimulada pela agroindústria citrícola, que foi a salvação da citricultura em diversas regiões produtoras, pois absorveu quantidades crescentes da fruta rejeitadas para exportação e isso provocou grande mudança na estrutura de comercialização vigente, já que a produção passou a ser adquirida, antecipadamente, pela indústria de processamento. Estabeleceu-se, dessa forma, com a implantação da agroindústria, uma citricultura dinâmica, produzida em bases técnico-organizacionais modernas e inserida na lógica capitalista de produção, com respostas rápidas aos estímulos de mercado (SIFERT FILHO, 1992).

As primeiras agroindústrias processadoras de suco de laranja iniciaram operação no início dos anos 60 e, em 1970 já existiam sete unidades processadoras de suco concentrado e congelado, com um total de 76 extratoras. Em 1975, este número saltou para nove e o de extratoras para 299. Em 1970, a Citrosuco e a Sucocítrico Cutrale controlavam mais de 60% da capacidade de processamento da indústria de suco do país.

O setor cítrico, capitalizado pelos altos rendimentos obtidos na década de 80, investiu pesadamente e atingiu a liderança mundial no que diz respeito à produção e exportação de produtos cítricos. O setor processador investiu em fábricas eficientes e, em particular, no sistema de distribuição a granel, o que lhe proporcionou grande competitividade, permitindo ao Brasil controlar o mercado internacional de suco congelado de laranja e de seus subprodutos.

Com um parque industrial constantemente atualizado e incorporando novas tecnologias, o Brasil tornou-se líder, tanto no processamento de citros para produção de suco concentrado congelado, em termos de tecnologia, qualidade e custo, como em logística de distribuição em âmbito mundial (VIEGAS, 2004). O estado de São Paulo e o estado da Flórida possuem regiões produtoras, que juntas, produzem 90% de todo o suco de laranja concentrado e congelado comercializado no mundo. DRAGONE (2003) estabeleceu um comparativo: nenhuma outra indústria no mundo apresenta tal concentração, nem mesmo a de diamantes.

A Tabela 9 apresenta a capacidade de processamento das empresas produtoras.

TABELA 9. Participação das principais indústrias na produção de suco concentrado no Estado de São Paulo, de 1975 a 2002.

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

Fonte: Vieira (2003).

Segundo NEVES et al. (2004), a indústria de SLCC (Suco de Laranja Concentrado e Congelado) consumiu 230 milhões de caixas de 40,8 kg em 2003 e 82% da produção paulista de laranja foi destinada ao processamento. A produção brasileira de SLCC em 2002/03 foi 1.086 mil toneladas e, neste mesmo período, a exportação de SLCC foi de 1.136 mil toneladas, devido a estoques. O faturamento obtido com a comercialização desses sucos no Brasil, em 2003, foi US\$ 58,62 milhões.

2.3.2. Concentração no Setor Industrial de Citrus

A concorrência entre as indústrias, que foi acirrada até 1977, começou a ser substituída por uma aproximação crescente entre elas, que chegou nos dias de hoje a uma situação de concentração. Segundo LOPES et al. (2003), durante a década de 1990 ocorreu concentração da indústria processadora e exportadora de SLCC devido a aquisição de pequenas fábricas por grandes grupos. Segundo o autor, essas possuem uma liderança em aquisição de matéria-prima para ser processada e, principalmente, liderança em custos logísticos, devido à eficiência do sistema de transporte a granel. Em 2004, a Cargill, maior companhia americana de capital fechado nos Estados Unidos, que atuava há 40 anos no Brasil, anunciou sua saída da produção e do mercado de processamento de suco de laranja no Brasil e a venda de todos os seus ativos para a Cutrale e Citrosuco, as duas maiores empresas mundiais do setor, de capital fechado e 100% nacional. Com a compra das unidades produtoras, as duas indústrias concentrarão cerca de 70% do mercado processador brasileiro, que movimenta 80% das exportações mundiais e fatura US\$ 1,5 bilhão por ano apenas em operações brasileiras (CARGILL, 2004).

No setor de processamento de suco cítrico concentrado e congelado, a tendência é de não haver novos participantes. Um pequeno número de empresas deve seguir dominando o setor industrial. Dificilmente as grandes processadoras deixarão de ter domínio dos espaços já conquistados no mercado.

Segundo MARINO (2001, p. 40) “...as empresas brasileiras são formadoras de preços na Bolsa de Nova Iorque, o que possibilita a prática de ações anticompetitivas, como a indução de queda nas cotações para a exclusão de rivais. Permite também o controle da oferta mundial, para manutenção de valores compensatórios”.

“A integração vertical das firmas na direção da produção agrícola, estando próxima a 30%, na média, revela-se como uma estratégia importante para obtenção de maior poder de barganha na aquisição de matéria-prima. Morosidade na compra, em função da propriedade de laranja para o início de moagem, apresenta-se como um dos

fatores de vantagem da agroindústria na negociação... as empresas podem comprar uma certa parcela de frutas a preços superiores, influenciando o custo dos concorrentes, mantendo assim, um custo médio satisfatório” (MARINO, 2001, p. 40).

Segundo NEVES (2005), a necessidade de economia de escala e de uma logística eficiente de distribuição favoreceu as processadoras e se integrarem tanto à jusante, na distribuição do suco até o envasador, quanto a montante, na produção e no controle da matéria-prima. A maioria dos processadores não investe em marca própria, tampouco na distribuição até o consumidor final. Seus esforços concentram-se em redução no custo de processamento, melhorias na logística e comércio do suco em escala global. Estes desempenham a função de investir em marca e na distribuição na ponta final.

Com o objetivo de se consolidar como grandes atacadistas no mercado internacional de suco, os processadores investiram em terminais portuários nos seus principais mercados compradores. As grandes processadoras instaladas no Brasil possuem terminais privados no Brasil, Europa, Estados Unidos e Japão.

Outra estratégia para sua consolidação no cenário mundial foi a aquisição de fábricas de suco também na Florida, a partir de 1992, para ampliar sua escala de atuação. Segundo NEVES (2005), das 11 processadoras na Florida, as duas brasileiras, Cutrale e Citrosuco, já eram as maiores e representavam mais de 50% da capacidade instalada no local.

2.3.3. Integração Vertical

O termo integração vertical, conforme explicado por ROCHA (2002), implica uma organização produtiva na qual uma única firma é responsável por mais de uma etapa interligadas em um processo de fabricação de um bem qualquer. Nesse sentido, há três possibilidades: integração vertical pra trás ou a montante ou *upstream*, integração vertical para frente ou a jusante ou ao mercado *downstream* e integração lateral.

As duas primeiras dizem respeito a unificação em uma mesma instância decisória de duas etapas sucessivas de uma mesma cadeia de produção. Entende-se por cadeia produtiva a seqüência de processos de transformação que uma ou mais matérias-primas sofrem a fim de se obter um bem final. Entretanto, uma cadeia produtiva não é formada exclusivamente por um único fluxo de transformação, isto é, cada etapa da cadeia de produção não é, em geral, representada por uma função de produção única, salvo algumas exceções.

Caso a fabricação de dois insumos que esteja em paralelo passe a ser controlada por uma única instância decisória, estar-se-ia diante do terceiro tipo de integração: a integração lateral.

Portanto, a integração vertical para frente corresponde a situação na qual a firma começa a produzir o que antes era fabricado pelos seus clientes. Já a integração vertical para trás corresponde ao caso em que uma firma passa a produzir o que antes adquiria dos seus fornecedores. Finalmente, a integração lateral refere-se à produção por uma mesma empresa de insumos que estão “em paralelo” na cadeia de produção. A distinção entre essas duas formas de verticalização é bastante sutil. Como destacado por WILLIANSO (1985), a diferenciação entre integração lateral e integração para trás exige uma certa dose de arbitrariedade.

O processo de verticalização no caso do setor citrícola, em que as empresas processadoras passaram a produzir matéria-prima, constituiu um importante fator de modificações na rede. Essa estratégia, segundo VIEIRA (2003), iniciou nos anos 80 e intensificou nos primeiros anos da década de 90 e foi responsável por uma reorganização no âmbito do fornecimento de matéria-prima e marcou novos contornos na relação entre compradores e fornecedores de fruta. O autor lembra que ocorreu juntamente com a extinção do contrato padrão e mudanças na contratação de trabalhadores, que foi responsável por mais encargos aos produtores, esse cenário criou uma nova fase, marcada por maiores dificuldades, devido a grande queda na rentabilidade, fazendo com que muitos abandonassem a atividade citrícola.

A Tabela 10 apresenta uma idéia do grau de integração vertical das principais empresas processadoras do setor.

TABELA 10. Estimativa do grau de produção própria de matéria-prima das quatro maiores empresas processadoras, em relação à capacidade de processamento.

Empresa	Grau de verticalização (%)
Citrosuco	40
Cutrale	60 a 70
Coinbra	15
Citrovita	50 ¹

Fonte: Elaborada por Vieira (2003)

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

2.3.4. Histórico das Principais Organizações do Setor

Em 1933 foi criada na cidade de São Paulo, a primeira associação formada por produtores, comerciantes e demais interessados. Sua finalidade era incentivar e proteger questões técnicas sobre o cultivo e também a comercialização das frutas. A associação reduziu suas atividades em 1943, devido ao declínio da citricultura.

A partir da década de 60, quando o setor começou a se reestabelecer, foram instaladas várias unidades de processamento, iniciando nova fase de desenvolvimento.

No início da década de 70, foi criado junto à CACEX (Carteira de Comércio Exterior), o comitê de citrus, com o objetivo de facilitar as negociações do preço da caixa de laranja, entre os produtores e as indústrias de suco. A CACEX buscava resolver os conflitos existentes entre os citricultores e as indústrias, as indústrias grandes e as pequenas e entre as duas maiores indústrias, a Citrosuco e a Sucocítrico Cutrale (HASSE, 1987).

Posteriormente, a CACEX transformou-se em um fórum de debates e a partir de um guichê de licenças para exportação, em um árbitro dos preços da laranja.

A Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo criou em 1976, um comitê de citrus que reunia representantes de várias entidades, com o objetivo de aprimorar o relacionamento entre os produtores e indústria, mas sua atuação foi muito restrita.

Em 1974, teve início o processo de organização do setor citrícola. Algumas associações foram criadas, tanto de representação dos produtores, como dos fabricantes de suco.

Em junho de 1974, foi criada a ASSOCITRUS (Associação Paulista de Citricultores). Uma de suas atuações era representar os citricultores no Comitê de Citrus da CACEX, pois o governo exigia a participação de entidades representativas, dos produtores e das indústrias. A Associtrus trabalhou desde a sua criação, no sentido de conscientizar os produtores quanto aos problemas da classe, como o preço da caixa de laranja no início de cada safra, além de alterar as cláusulas dos contratos de venda e compra de laranja, praticados entre citricultores e indústria.

No mesmo ano, as indústrias de suco também começaram aglutinar-se, e foi criada a Associação Brasileira das Indústrias de Sucos Cítricos (ABRASSUCOS), com sede na cidade de São Paulo. Essa associação foi criada para representar o setor na CACEX, atuava em negociações de preços na compra e venda da laranja, nas convenções trabalhistas com colhedores de frutas e junto aos órgãos nacionais e internacionais, com o objetivo de reduzir barreiras tarifárias e não tarifárias. Deixou de existir em 1994.

Em 1977, foi criado o Comitê de Agroindústria da Secretaria da Agricultura, integrado por representantes da Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (FAESP), Federação da Indústria do Estado de São Paulo (FIESP), Associação Brasileira das Indústrias Alimentícias (ABIA), Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (OCESP), dentre outros. Este comitê tem atuado em negociações de preços de outras frutas, como tomate e goiaba.

Em 1983, o Ministério da Agricultura criou a Comissão Consultiva de Citrus (COMCITRUS), cujo objetivo básico era coordenar toda a política citrícola brasileira, mas sua atuação não teve sucesso.

Em 1985, foi criada a Associação Nacional das Indústrias Cítricas (ANIC), pela Cargill, Citrosuco Paulista S.A., Bascitrus e Citropectina que, insatisfeitos com a atuação da entidade, abandonaram a ABRASSUCOS. Um dos trabalhos da ANIC foi a implementação do atual contrato de compra e venda da laranja e, desde então, o governo não participa mais das negociações entre produtores e indústrias.

No fim de 1988, surgiu a ACIESP (Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo), com sede em Araraquara e com cerca de 8.000 associados. Foi criada por citricultores de diversas regiões do estado, descontentes com as condições do setor produtivo daquela época.

Apesar de a ASSOCITRUS e a ACIESP terem conseguido um elevado grau de legitimidade na segunda metade dos anos 80, passou a haver uma falta de consenso entre elas e, conseqüentemente, resultados insatisfatórios. Por essas razões, as atividades da ASSOCITRUS e da ACIESP tornaram-se limitadas, devido ao baixo envolvimento dos associados. A indústria também foi responsável pelo enfraquecimento de ambas, pois buscavam contratos individuais com os produtores. Estes os aceitavam e acabavam enfraquecendo a atuação da ação coletiva, que depende, exclusivamente, do envolvimento e comprometimento dos associados. Portanto, a compra diferenciada feita pela indústria, no início dos anos 90, acabou minando e reduzindo a efetividade das ações das associações existentes.

MAIA (1996) afirmou que o número de associados ativos era muito pequeno em relação ao número total de produtores no estado de São Paulo. Com isso, um dos trabalhos da associação era concentrado na própria conscientização do produtor sobre a importância e a necessidade do grupo ser organizado e a classe unida. Eram nesses aspectos que as associações tinham que destinar seus esforços e tempo.

Em 1988, o Grupo Cutrale retirou-se da ABRASSUCOS e criou a Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos – ABECITRUS, com o intuito de remover barreiras tarifárias e não tarifárias e abrir novos mercados para o suco de laranja.

Em fevereiro de 1994, ocorreu uma aglutinação das associações em torno da ABECITRUS. A união das associações em apenas uma veio fortalecer o setor industrial frente ao agrícola e, com isso, as duas indústrias uniram esforços em torno de apenas uma associação.

A ABECITRUS tornou-se uma entidade forte e unificada, por não enfrentar as mesmas dificuldades das associações de representação dos produtores, pois as indústrias são em número reduzido e esta entidade não enfrenta problemas financeiros. Com seus recursos, conseguiu algumas vantagens e, uma delas, foi a eliminação do contrato padrão.

Ao contrário do que ocorre com o setor produtivo agrícola, as indústrias possuem apenas uma entidade fortalecida que as representa, as decisões de todo o setor, portanto, são tomadas pela indústria. Esta é uma situação de relações desiguais de poder, onde o segmento mais numeroso da cadeia possui pouca representação e, com isso, poucos poderes e acesso às decisões.

A Associtrus foi desativada em 1997 e retomou as atuações em 2003, como uma entidade de representação dos produtores dentro da cadeia produtiva brasileira. Após aproximadamente seis anos de ausência no cenário citrícola paulista e nacional, a sua atuação baseia-se em três pontos fundamentais: assegurar ao produtor sua capacidade de produzir e comercializar a sua safra com qualidade e rentabilidade, trabalhar em harmonia com os demais componentes da cadeia produtiva e procura equilibrar oferta e demanda com a estabilização dos preços. Isso se dá, até os dias atuais, representando os citricultores na CACEX em negociações de preços.

Segundo VIEGAS (2004), a recente reativação da Associtrus abre perspectivas para um processo de diálogo entre a produção e a indústria. A Associtrus se propõe organizar o citricultor, procurando manter a competitividade do setor no mercado internacional. Propõe-se atuar na cadeia produtiva, com o intuito de reduzir o “custo

Brasil”, influenciando nas decisões referentes à infra-estrutura (energia, comunicações, transportes, armazenamento, portos), nos procedimentos burocráticos, desonerando as exportações das ineficiências estruturais do Brasil. Propõe-se trabalhar contra as barreiras internas e externas aos produtos cítricos.

2.3.5. O Cooperativismo no Setor Citrícola

Desde 1930, mais de 20 cooperativas de fruticultores apareceram principalmente em São Paulo, mas se extinguíram até a década de 70. Os principais motivos para sua extinção, segundo NEVES (1995), foram de não conseguir fornecer adiantamentos e respeitar contratos de fornecimento para com a indústria, além de terem dificuldades na obtenção de preço, devido ao fornecimento de laranjas sem uniformidade de tamanho. Muitas delas não chegaram a entrar em operação. Tiveram a duração média de cerca de 8 a 10 anos.

O desaparecimento da maioria das cooperativas citrícolas no final da década de 70, quando houve uma queda expressiva no preço do suco de laranja, foi devido principalmente ao fato de não serem capazes de oferecer vantagens competitivas a seus cooperados, perdendo o suprimento de matéria-prima.

A história da Coopercitrus (Frutesp) teve seu início a partir do surgimento de três outras cooperativas no decorrer das décadas de 50 e 60. A Cooperativa Agrícola dos Cafeicultores D'Oeste do Estado de São Paulo, na cidade de Monte Azul Paulista, com significativo sucesso na exportação de café, a Cooperativa Regional dos Cafeicultores da Média Araraquarense, em Catanduva, que também se destacou na exportação de café e a Cooperativa Agropecuária da Zona de Bebedouro, quando se iniciava a influência das indústrias cítricas no escoamento da produção do estado.

Nas décadas de 60 e 70 eram concorrentes, e cada vez mais verificavam a necessidade de ingressarem no processamento alimentício, para agregar valor e acessar o mercado consumidor externo. Derivada destas necessidades foi que, em 1976, fundiram-se a CAPDO, a CAPEZOBE e a Coopercitrus.

Em 1974, a produção de frutas superou a capacidade máxima da indústria, o preço da matéria-prima caiu, e muitas frutas serviram de alimento para o gado ou apodreceram no pé.

Essa crise atingiu as cooperativas e em 1976, faliu a Sanderson do Brasil S/A, o governo estadual a transformou na Frutesp S/A e posteriormente a Coopercitrus comprou a Frutesp, principalmente com o apoio governamental.

A Coopercitrus-Frutesp é a única cooperativa de citrus que sobrevive até os dias atuais. A cooperativa no passado trabalhou não só na parte produtiva, mas também na comercialização, industrialização e exportação de suco.

Recentemente, a Frutesp, única indústria cooperativa, foi vendida para o Grupo Dreyfuss, devido principalmente às dificuldades financeiras. Apesar da venda, continua a Coopercitrus a existir como cooperativa, agora sem a industrialização. Segundo relatos de produtores, a maioria deles sentem a saída da Coopercitrus do setor de processamento, os motivos são os mesmos, concentração das indústrias, preços, contratos, prazos, dentre outros.

Situada na região de Campinas, a Holambra é uma cooperativa bastante diversificada, sendo um modelo de cooperativismo. Começou com citrus em 1950 com as variedades de mesa Baia, Baianinha e Ponkan. Em 1960, iniciaram o plantio da lima ácida Tahity e Laranja Pera. Em 1970 plantavam Hamlin, Natal e Valência. Em 1994, os cerca de 130 produtores possuíam um milhão de árvores, com produção de 2 milhões de caixas (40,8Kg).

O destino das frutas é de 50% para o mercado *in natura* e 50% para a indústria, sendo uma tendência aumentar a parcela destinada ao mercado *in natura*. Nesse sentido, a cooperativa está inovando, integrando até o varejo, com suas lojas próprias dentro de alguns supermercados em São Paulo.

Situada na região noroeste do Paraná, a Cocamar iniciou um projeto de produção citrícola à partir de 1987/88, visando principalmente a diversificação de seus

produtores e uma alternativa às áreas de pastagens situadas em arenitos. As primeiras produções vieram em 1992/93 e foram alocadas para o comércio de frutas *in natura*.

3. A LÓGICA DAS AÇÕES COLETIVAS

A análise dos grupos avaliados nessa pesquisa foi baseada no enfoque dado pela lógica das ações coletivas, que percebe um grupo, uma associação, uma integração horizontal ou vertical, como uma coalizão de interesses em busca de um objetivo coletivo final.

A teoria das ações coletivas também defende que a formação de um grupo e o seu desenvolvimento estão sujeitos a vários fatores externos chamados incentivos, que podem ser de ordem econômica, política ou social.

3.1. Os Princípios das Ações Coletivas

Segundo HARDIN (1994), uma das mais abrangentes doutrinas aceitas pela moderna ciência política – a teoria dos grupos políticos – era baseada na pressuposição de que um grupo de pessoas com interesses comuns provocariam uma ação para promover aquele interesse. Essa doutrina se rompeu e surgiram outras duas: a lógica das ações coletivas, propostas por OLSON (1971) e a teoria dos jogos (a existência de incompatibilidade entre as necessidades de um indivíduo e as de um grupo).

Portanto, a lógica da ação coletiva é resumida da seguinte forma: imagine-se que todos os membros de um grupo se abstivessem de fazer uma ação **A**. Essa abstenção é uma estratégia importante para todo o grupo, todos ganhariam com esse comportamento. Imagine que menos um membro se recuse a fazer **A** e que esse descumprimento traga-lhe certa vantagem, redução de custos, por exemplo. A desvantagem que esse indivíduo traria ao grupo seria muito menor que o ganho que ele iria conseguir. Essa tentação induzirá, portanto, um comportamento oportunista sobre cada integrante do grupo.

O argumento da lógica das ações coletivas baseia-se na suposição de que as ações individuais são motivadas pelo auto-interesse (POMPEU & NEVES, 1999).

O termo ação coletiva foi difundido por Olson, que o utilizou para discutir o comportamento típico de um indivíduo utilitarista, isto é, que age segundo seu próprio interesse, buscando sempre maximizar seu benefício pessoal dentro de associações organizadas. Para esse autor, o objetivo das associações, sejam elas de moradores de um bairro, sindicatos ou grupos, é sempre promover os interesses comuns de seus membros. Todos eles são tratados da mesma maneira pela organização, o que significa que, quando um resultado é alcançado pela associação, nenhum de seus membros pode ser excluído dos benefícios trazidos por ele.

A argumentação do autor segue a seguinte linha de raciocínio; por mais variados que possam ser os desejos humanos, eles possuem pontos em comum, num segundo momento, os homens reconhecem ter interesses comuns e a partir desses interesses comuns os homens planejam uma atuação coordenada para alcançá-los. Esta atuação coordenada que tem origem num reconhecimento consciente de interesses comuns recebe o nome de ação coletiva. É importante ressaltar que a ação coletiva é, portanto, composta por ações racionais. São exemplos de ação coletiva as passeatas, os pedidos “abaixo-assinados”, as greves.

Para ser classificada como coletiva, a ação não precisa ser executada diretamente por todos os membros da organização. Uma greve não deixará de ser ação coletiva (ainda que tenha sua eficácia diminuída) se uma parte dos trabalhadores não aderir a ela. Em outros casos, se a organização contar com uma equipe de apoio, algumas tarefas de interesse coletivo podem ser transferidas para os ocupantes de cargos naquela equipe, que ao realizá-la estará representando uma ação coletiva.

3.2. Tamanho e Tipos de Grupos

A lógica da Ação Coletiva é o arcabouço teórico que explica a formação e atuação dos grupos grandes e pequenos, homogêneos e heterogêneos, formais e informais, caracterizando a emergência e a manutenção destes.

OLSON (1971) estabelece três situações teóricas (ou ideais) em que os indivíduos podem estar frente à ação coletiva. A primeira é aquela em que os membros do grupo não adquiriram consciência do interesse comum, ou já o fizeram, mas os custos da ação são maiores que os benefícios que ela trará. Esse é um grupo latente, onde a possibilidade de ação coletiva é nula. A segunda situação é aquela em que os membros já compartilham objetivos, mas os custos para sua obtenção são da mesma intensidade dos benefícios que ela trará. São grupos semi-organizados, onde a possibilidade de ação é baixa. Na terceira situação os benefícios da ação são maiores que seus custos. Esse grupo social com alta possibilidade de ação coletiva é denominado organizado.

O autor afirma ainda que o tamanho da organização determina a possibilidade de ação coletiva. Em grupos muito grandes, o benefício desejado pode ser obtido apenas com a ação de uma parte de seus membros, e que se ele for alcançado será compartilhado com todos. Esses tendem a considerar sua participação individual como dispensável e preferem não se manifestar. A grande extensão do grupo também dificulta a identificação de quem participa realmente ou não, além de tornarem mais elevados os custos da ação. Já em grupos reduzidos, os custos para a manutenção da organização são menores, assim como é mais fácil perceber os que não participam e, portanto induzi-los a participar.

Posteriormente, outro fator foi apresentado como determinante da ação coletiva: o *status* da organização na estrutura social. O prestígio de uma organização frente à sociedade e os recursos humanos e financeiros que ela dispõe permite manter um maior controle sobre seus integrantes, através de mecanismos de recompensas e punições que tornam a coordenação mais eficaz.

A teoria da ação coletiva foi muito utilizada para explicar como as associações empresariais e as próprias empresas, conseguem manter sob controle as reivindicações dos trabalhadores e de seus sindicatos. Os trabalhadores são extremamente numerosos, tem maior dificuldade em formular resumidamente seus objetivos básicos que o pequeno número de diretores da empresa. Este fato assemelha-se ao que ocorre no setor citrícola, no qual as indústrias são em número reduzido, facilitando a organização e a troca de informações, o contrário ocorre com o incalculável número de produtores.

OLSON (1971) diferencia grupos pequenos e grandes e verifica se há alguma relação entre o tamanho do grupo e os incentivos individuais, contribuindo para a realização dos objetivos do grupo. Os grupos grandes e pequenos operam de acordo com diferentes princípios, embora todos tenham o interesse em receber os benefícios, nem todos estão dispostos a pagar o mesmo pela disposição do bem coletivo. Assim, os indivíduos possuem interesse em consumir o bem coletivo, mas a satisfação desse bem varia conforme o perfil de cada indivíduo. Cada um dá um valor diferente ao bem coletivo, por isso a dificuldade em analisar as relações entre tamanho de grupos e o comportamento do indivíduo no grupo.

Em grupos grandes, os custos de comunicação e coordenação tendem a ser altos, levando os indivíduos a desprezarem sua importância nas decisões, os grupos pequenos são aptos a suprir os bens coletivos em maior proporção que a ação individual (MOE, 1980).

NASSAR (2001) ressalta que os bens coletivos ofertados pelos grupos são determinados pela estrutura da indústria em que atuam os associados, pelas estratégias das empresas e também pelo tamanho e heterogeneidade do grupo. Nos grupos pequenos e homogêneos, formados por grandes empresas, os interesses se assemelham, tornando o grupo, provedor de benefícios a todos os associados. Nesses tipos de grupos os bens coletivos são produzidos porque os custos de transação são altos para que as empresas os consigam por conta própria, tornando as associações interessantes e eficientes no cumprimento de seus objetivos.

Ao contrário, em grupos grandes e heterogêneos, como é o caso dos produtores rurais em geral, os bens coletivos produzidos pelos grupos são inibidos pelo fato de existir o efeito “carona”, ou seja, aqueles que fazem parte somente quando há um ganho tangível, não se dispendo a investir no bem coletivo, beneficiando-se como os outros, ou seja, apenas pegam uma “carona” em bons resultados. E também pelo fato de os associados demandarem diferentes tipos de bens.

OLSON (1971) classifica os grupos pequenos em grupos de privilégio e grupos grandes em latentes. Os grupos de privilégio são os que possuem baixos custos de negociação entre os membros, por apresentar baixa heterogeneidade de interesses, baixos custos de comunicação e os benefícios conquistados atingem a todos os participantes. Ao contrário, existem os grupos latentes, que são heterogêneos e cujos interesses são difusos e generalistas. Nesse caso, apenas um bem ou um serviço seletivo estimulará o indivíduo a permanecer.

Ações coletivas foram definidas por HARDIN (1994), como interações sociais envolvendo um grupo de indivíduos que busca interesses comuns que requerem ações conjuntas.

Referem-se às atividades que requerem a conjugação de esforços de dois ou mais indivíduos. Os grupos podem ser formais ou informais, homogêneos ou heterogêneos, grandes ou pequenos, mas independentemente das características do grupo, um problema a ser resolvido aparece e requer uma ação coletiva, se as ações dos membros forem interdependentes, isto é, o trabalho de um membro depender da ação conjunta dos outros (SANDLER, 1995).

Segundo NASSAR (2001, p. 27), *“o alinhamento de interesses em uma ação coletiva não reside na equivalência do interesse próprio dos indivíduos, mas sim da constatação de que os indivíduos possuem necessidades comuns que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas”*.

3.3. Os Incentivos

A teoria da Ação Coletiva, proposta por OLSON (1971), discute os motivos pelos quais os indivíduos atuam conjuntamente ao invés de agirem por conta própria. A Teoria dos Grupos (COMMONS, 1950), sustenta que a convergência de interesses era a condição suficiente para a formação de grupos.

OLSON (1971) explica que uma ação coletiva pode ser confundida com uma busca conjunta por benefícios individuais, nesse caso, a ação dos grupos pode não gerar o benefício esperado pelo grupo e levar os indivíduos a não acreditarem na ação conjunta.

Este autor cita duas condições que determinarão o ganho total do grupo, justificando essa afirmação sobre o fato de que, em muitos casos, não existem probabilidades de ocorrência, mas alguns grupos se formam e concretizam, isso se dá devido aos incentivos cedidos individualmente, pois as pessoas não acreditam no bem coletivo de forma idêntica e homogênea. Dessa forma, cada um contribui de maneira distinta e isso também se dá de acordo com o número de pessoas que compõem o grupo.

HARDIN (1994), define interação social como uma ação de um agente que afeta o resultado do outro e classifica as interações sociais em três categorias definidas como: conflito, coordenação e cooperação. O conflito ocorre quando uma das partes só obterá ganhos se a outra perder. A coordenação é o oposto do conflito, no qual ambas as partes ganham. A cooperação é uma relação de troca e envolve as categorias anteriores. Envolve conflito no sentido que as duas partes pretendem maximizar seus ganhos, mas exige coordenação porque ambas as partes ganharão se a troca ocorrer. Toda troca é uma cooperação, mas nem toda cooperação é uma troca. A cooperação consiste em um conceito mais amplo quando há troca física de bens, ou seja, quando dois agentes transacionam bens, estão estabelecendo cooperação.

Segundo NASSAR (2001), os grupos existem para prover bens coletivos para seus membros, e estes, até mesmo quando produzidos coletivamente, tem custos relevantes. Se, os benefícios dos agentes for inferior ao custo de produção e de transação

dos bens coletivos, estes não serão produzidos. Se, para alguns agentes, o benefício for positivo, e para outros não, o bem coletivo poderá ser produzido em condições subótimas. No caso de grandes grupos, onde geralmente ocorrem condições subótimas, surge a necessidade de provisão de incentivos seletivos, além dos bens coletivos, para garantir a estabilidade dos grupos. Apesar dos incentivos serem necessários, segundo OLSON (1971), eles desviam as funções dos grupos que deixam de alocar recursos em sua função primordial, que é a provisão de bens coletivos.

CLARK & WILSON (1961, p. 132), consideram o sistema de incentivos como a principal variável que afeta o comportamento organizacional:

“...as contribuições de esforço pessoal que constituem a energia das organizações, são produzidas pelos indivíduos devido aos incentivos. Os motivos egoístas de autopreservação e autogratificação são forças dominantes; em geral, organizações podem existir somente quando consistentes com a satisfação desses motivos, a menos que, alternativamente, se possa mudá-los...”

Os incentivos não necessitam ser apenas econômicos. As pessoas sentem-se motivadas por prestígio, respeito, amizade, vida social, compartilhamento de experiências, solidariedade, prazer e outros objetivos sociais e/ou psicológicos.

Os incentivos podem ser de dois tipos: coletivos ou não coletivos, também chamados de seletivos. No primeiro caso, os incentivos são direcionados ao grupo, como, por exemplo, a redução nas taxas de importação e exportação. No segundo, os incentivos enfocam um indivíduo ou um pequeno grupo atuante, como por exemplo, *status*, facilidade de compra, crédito etc. Bens coletivos e bens não coletivos, muitas vezes, se confundem com incentivos coletivos e seletivos. Isso ocorre porque os bens fornecidos aos indivíduos são, de certa forma, incentivos para sua permanência no grupo.

Segundo NASSAR (2001), o oportunismo e confiança são vetores opostos, uma vez que se a confiança entre os agentes for superior ao oportunismo de cada indivíduo, a negociação tende a ocorrer. Enquanto o oportunismo é um comportamento individual que

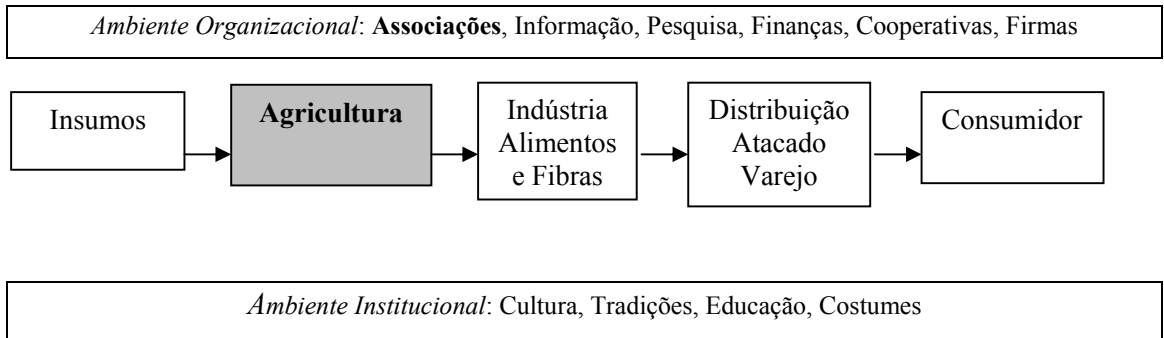
depende da decisão individual de cada indivíduo, a confiança envolve uma decisão de, no mínimo, entre duas pessoas.

Em determinados grupos, como os *pools* de produtores que ocorrem no setor citrícola, a relação entre os membros é uma relação informal e, neste caso a confiança entre eles substitui os contratos formais, pois para cada grupo é eleito um líder, que irá negociar e representá-los durante a venda da laranja, nesse caso, a reputação do líder torna-se o mecanismo de controle utilizado pelos membros.

3.4. Ação Coletiva e o Ambiente Institucional

A eficiência e a operação de um sistema econômico são limitados pelo conjunto de instituições reguladoras (ZYLBERSTAJN, 2000) e segundo NORTH (1990), o ambiente institucional é o conjunto de regras do jogo, que proporcionam incentivos e restrições para o desempenho das organizações e indivíduos e, ao mesmo tempo modifica-se segundo os interesses dos mesmos.

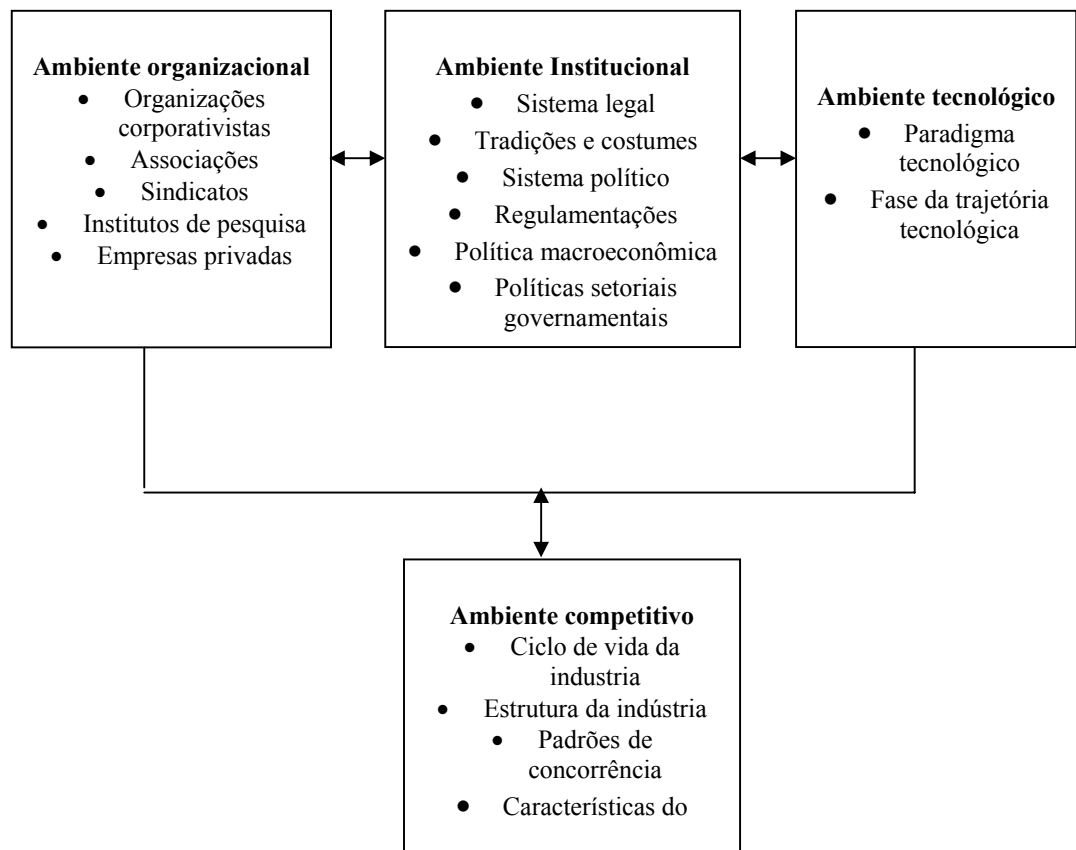
O Sistema Agroindustrial (SAG) pode ser visto como um fluxo, amparado por duas margens, uma representada pelo ambiente institucional e outra pelo ambiente organizacional. As instituições são as regras da sociedade, representadas pelas leis, tradições e costumes que caracterizam as diferentes sociedades. As organizações são aquelas estruturas criadas para dar suporte ao funcionamento dos SAGs, tais como empresas, universidade, cooperativas e associações de produtores, entre outros. A Figura 2 apresenta um diagrama representativo do SAG, contendo os principais agentes e a delimitação de cada um.

FIGURA 2 - Sistema de *agribusiness* e transações típicas

Fonte: ZYLBERSZTAJN, 2000.

Segundo ZYLBERSZTAJN (2000), a mudança das organizações pode ocorrer com rapidez, porém as instituições mudam com mais dificuldade, isto porque as empresas adaptam-se ao ambiente institucional, mas também tentam modificá-lo, exercendo, da forma que podem, pressões sobre o legislativo em busca de regras que traga mais benefícios a elas.

O Quadro 1 mostra os fatores que influenciam na estratégia das firmas e desempenho dos mercados.



Fonte: FARINA (2002).

Dentro das tendências previstas para o ambiente de produção, torna-se cada vez mais necessário o fortalecimento das organizações, como as associações de produtores, cooperativas, e grupos como *tools e pools* de produtores, que se formam apenas para comercialização, mas acabam resultando em relações fortes e podendo influenciar tanto o ambiente institucional, com regras adequadas ao segmento, como para os indivíduos, fazendo com que estes sejam beneficiados pela força de uma organização e alcancem os objetivos determinados.

Organizações são grupos de indivíduos que possuem interesses comuns, julgam que as ações individuais desorganizadas são menos eficientes que a ação coletiva destinada a contemplar seus interesses e atuam, sob certas circunstâncias, de maneira coordenada (OLSON, 1971).

AZEVEDO (2000) afirma que os sistemas agroindustriais são influenciados pelas instituições em seus diversos níveis de análise. Instituições como direitos de propriedade da terra, políticas de preços mínimos, reforma agrária e políticas de segurança alimentar, são elementos que refletem sobre as ações dos indivíduos que compõem os sistemas agroindustriais.

Segundo o autor, as regras formais e restrições informais são elementos importantes para a agricultura. Como exemplo de regras formais tem-se a constituição, as legislações complementares e o conjunto de políticas públicas, como, por exemplo, a defesa da concorrência, a política agrícola e a política de reforma agrária. Seus efeitos sobre os fatos ligados à agricultura são evidentes, induzindo determinadas ações entre os agentes econômicos.

Em relação às regras informais, AZEVEDO (2000) cita os valores, tabus, costumes, religiões, códigos de ética, laços étnicos e familiares, que representam o importante papel econômico de restringir o comportamento dos agentes. Ao restringir ações, instituições como estas podem facilitar as interações humanas, reduzindo os custos decorrentes da coordenação. Há regras informais, tais como “não trair os companheiros” ou “não ocupar a área de atuação de outro membro”, e há punições àqueles que infringem essas regras.

Do ponto de vista microanalítico, ou seja, das regras que regulam uma relação específica entre indivíduos, associações, cooperativas ou empresas, o papel das instituições também é importante para os sistemas agroindustriais.

Um fator que age como inibidor das ações coletivas é o oportunismo, que segundo WILLIANSO (1985) é um pressuposto comportamental que pode estar presente nas relações humanas. O autor afirma que o homem pode agir oportunamente, mas não necessariamente em todo momento. Oposto ao oportunismo é a confiança que, segundo NASSAR (2001), não é um pressuposto comportamental, mas a tendência é que apareça à medida em que as relações tornam-se duradouras. Uma relação de confiança não elimina o oportunismo, mas pode evitar quebras contratuais e reduzir os custos de negociação.

3.5. Tipos de Ações Coletivas

Dentre os diversos tipos de ações coletivas existentes no meio rural, podem ser citadas algumas consideradas mais importantes para esse trabalho:

3.5.1. Cooperativas

O cooperativismo, personificado na figura das cooperativas, congrega agrupamentos e/ou ações coletivas de pessoas que buscam, de forma geral, as mesmas vantagens do agrupamento pelas associações. Esta forma organizacional também tem sido uma opção de organização dos produtores rurais. Ambas diferem, na sua constituição, em critérios e formas de organização.

O artigo 3º, da Lei nº 5.764/71, conceitua a cooperativa como sendo um “tipo de sociedade, celebrada por pessoas que se obrigam reciprocamente a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum e sem objetivo de lucro”.

Também pode-se conceituá-la como uma "sociedade cooperativa", ou seja, uma sociedade de pessoas (e não de capitais), com capital variável, que se propõe, mediante a cooperação de todos os seus associados (cooperados), o exercício de atividades ou a execução de negócios em proveito deles próprios. A característica principal da sociedade cooperativa é favorecer os seus cooperados de forma a melhorar suas condições econômicas e não da sociedade, pois esta não tem finalidade lucrativa (MELCHOR, 2000).

As cooperativas possuem alguns princípios, que servem como linhas orientadoras, por intermédio das quais seus objetivos podem ser colocados em prática:

1º- Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e assumir as responsabilidades como membro, sem quaisquer discriminações;

2º- Gestão democrática pelos membros, que participam ativamente na formulação das políticas da cooperativa e na tomada de decisões;

3º- Participação econômica dos membros, que contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas. Este patrimônio passa a fazer parte da sociedade destinado aos seus objetivos;

4º- Autonomia e independência da cooperativa, que é uma organização de ajuda mútua, em relação a outras organizações conveniadas, que também assegurem o controle democrático por seus próprios membros e mantenham sua autonomia de outras instituições e associações;

5º- Promoção da educação, da formação e da informação, dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir cada vez mais eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa;

6º- Intercooperação dos membros, através do trabalho em conjunto, reforçando as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;

7º- Interesse pela comunidade que a rodeia, trabalhando pelo desenvolvimento sustentado dessa comunidade, através de políticas aprovadas pelos membros.

Segundo BIALOSKORSKI NETO (1997), as cooperativas no Brasil são um importante elemento de distribuição de renda e de desenvolvimento, como também uma resposta da sociedade civil à adversidade do cenário econômico. Desde a estabilização da economia brasileira com a implantação do Plano Real, as cooperativas apresentaram um crescimento relevante em número, gerando empregos, renda e estimulando a atividade produtiva.

No Brasil, em 1932, através do Decreto-Lei nº 22.232, foram instituídas as Cooperativas de Trabalho, que eram constituídas por operários de uma determinada profissão ou ofício ou de ofícios vários de uma mesma classe, tendo por finalidade primordial melhorar os salários e as condições de trabalho pessoal de seus associados, dispensando a intervenção de um patrão ou empresário e se propondo a contratar obras, tarefas, trabalhos ou serviços públicos ou particulares, coletivamente por todos ou por grupos de alguns (RIGOLIN, 2000).

Com a regulamentação das cooperativas, o Estado começou a incentivar sua criação. Assim, as cooperativas no Brasil passaram a ter sua origem de duas formas: na forma espontânea por interesses dos trabalhadores e na forma alternativa para soluções diversas como vínculos trabalhistas, a partir dos incentivos oferecidos.

A Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 apresenta uma legislação específica para o cooperativismo brasileiro. Também a Constituição Brasileira de 1988 contempla o cooperativismo. O parágrafo XVIII do art. 5º veda a interferência estatal no funcionamento destas sociedades, que hoje são de livre constituição. O art. 146, § 3º, item *c*, assume o ato da cooperação de forma diferenciada do ato comercial, inclusive para fins de tributação e, ainda, o art. 174 § 2º, obriga a lei e o Estado a apoiar e estimular o cooperativismo e outras formas de associativismo (BIALOSKORSKI NETO, 1997).

FLEURY (1983) um estudo das relações produtores/cooperativas, procurando explicar as especificidades e as contradições do cooperativismo no quadro do desenvolvimento agrário brasileiro, dadas por determinações provocadas pela interação da cooperativa com o mercado e com o Estado, pela especificidade de seu objetivo e modelo organizacional e pelas relações entre diferentes categorias de produtores.

3.5.2. Associações

Segundo GERLACH (2004), a organização associativa, tem como base a integração dos associados através de uma estrutura organizacional própria à autogestão e de processos sociais de participação coletiva. Em tempos de grandes mudanças da ordem econômica, vem se apresentando como alternativa capaz de responder aos desafios apresentados pela sociedade moderna. Assim, em mercados cada vez mais competitivos e socialmente excludentes, torna-se necessário analisar formas organizacionais que possam se apresentar como meios de inclusão sócio-econômicos para indivíduos e/ou empresas que, individualmente, pouco consegue influenciá-los.

De acordo com SEBRAE-SP (2004), a definição mais específica e direta da palavra associativismo relaciona-se com a união de empresas ou pessoas que tem o objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios comuns, através da criação de entidades de representação empresarial, associações específicas ou associações de interesse econômico. Numa definição mais ampla, associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de empresas ou pessoas com o principal objetivo de superar as dificuldades e gerar benefícios em nível econômico, social ou político. Existem, portanto, duas principais formas de associativismo:

- *De entidades de Representação Empresarial* – que são as Associações Comerciais, Industriais e Rurais; as Associações específicas, com fins sociais ou políticos e os Sindicatos.

- *De Parcerias ou Associações de Interesse Econômico* – praticado por grupos de países, empresas ou pessoas (Cooperativas).

Legalmente, a associação é uma reunião ou o agrupamento de pessoas para a realização e consecução de objetivos comuns (ideais) sem a finalidade lucrativa. É dotada de personalidade jurídica. Suas características são: reunião de diversas pessoas para a obtenção de um fim ideal, a ausência de finalidade lucrativa e o reconhecimento de sua personalidade por parte da autoridade competente. Quando tenham por objetivo fins humanitários, beneficentes, culturais, literários etc., visando efetiva e exclusivamente ao bem estar da coletividade, podem ser declaradas de utilidade pública, desde que atendidos os requisitos impostos por lei (MELCHOR, 2000).

O Quadro 2 faz um comparativo geral entre características de associações e cooperativas.

QUADRO 2. Comparativo geral entre associação e cooperativa

CRITÉRIOS / ORGANIZAÇÃO	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA
<i>O que é</i>	Sociedade civil sem fins lucrativos	Sociedade civil de fins econômicos
<i>Objetivos</i>	Representar e defender os interesses dos associados Organizar atividades de diversas naturezas de seus associados	Prestação de serviços aos cooperantes
<i>Número mínimo de associados</i>	Mínimo de 2 pessoas físicas e/ou jurídicas	Mínimo de 20 pessoas físicas <i>Obs: de acordo com o Novo Código Civil, válido a partir de 11/01/2003, o número mínimo de cooperados será em número mínimo necessário para compor a administração da cooperativa, sem limitação de número máximo.</i>
<i>Formação de capital social</i>	Não há	Cotas-partes
<i>Geração de receita</i>	Taxas, doações, fundos e reservas	Atividade específica
<i>Formas de gestão</i>	Cada pessoa tem direito a um voto	Cada pessoa tem direito a um voto
<i>Comercialização</i>	Não realiza operações comerciais, mas auxilia no processo	Realiza plena atividade comercial, buscando eliminar os intermediários
<i>Área de abrangência</i>	Limitada a seus objetivos	Limitada a seus objetivos e disponibilidade de participação dos sócios
<i>Retorno dos resultados</i>	Não há Eventuais sobras são incorporadas ao patrimônio	Conforme decisão da Assembléia Geral e proporcional às operações realizadas pelos cooperantes
<i>Responsabilidade</i>	Da diretoria	Proporcional ao capital subscrito
<i>Remuneração dos dirigentes</i>	Não há Ressarcimento de despesas	Podem receber pró-labore, conforme definição em Assembléia Geral

Fonte: Adaptado do SEBRAE, 2004, citado por Gerlach (2004).

3.5.3. Pools

Segundo DRAGONE (2003), os *pools* são associações de produtores que se unem para adquirir maior poder de negociação no mercado. Na citricultura paulista são comumente encontradas, existindo alguns exemplos de sucesso, como a ex-COMCITRUS, atual condomínio de produtores em Bebedouro-SP e o CITRUSPOOL, em Monte Azul. Existem também, algumas formas de aluguel de estruturas industriais para o processamento de matéria-prima por parte de alguns produtores. Esses *pools* podem ter um sistema de venda de laranja em conjunto, inclusive do suco pronto, produzido via aluguel pelas indústrias processadoras. Na produção, trabalham separadamente, como se fossem propriedades distintas, sem relação uns com outros integrantes. Cada um possui sua estrutura administrativa e seu corpo técnico, com os equipamentos necessários para pulverização, adubação, dentre outras operações vitais para o negócio.

ROMEIRO (2002), entrevistou pequenos produtores de laranja do município de Bebedouro-SP, dividindo-os em dois grupos. O primeiro grupo foi composto de produtores com área de 2 a 14 hectares com citrus e o segundo, com área de 14,1 a 50 hectares, constando que os produtores dos dois grupos preferem realizar a comercialização por meio de grupos. O principal motivo desta preferência está relacionado à segurança proporcionada pelo grupo ao pequeno produtor, pois à medida que o volume de fruta comercializada aumenta, pode-se obter preços mais elevados junto às indústrias, mesmo que estes não sejam os melhores praticados pelo mercado. A Tabela 11 demonstra alguns dos resultados da pesquisa de campo de ROMEIRO (2002).

TABELA 11. Formas de negociação estabelecidas entre produtores de citrus.

Formas de negociação	De 2 a 14 ha (%)	De 14,4 a 50 ha (%)
Através de grupos de citricultores	45,45	72,73
Individualmente	54,55	27,27
Através de grupo e individualmente	-	9,09

Fonte: Romeiro, 2002.

A autora afirma também que pelas garantias contratuais, mesmo quando os preços não são melhores, pelo fato da fruta ser perecível os produtores de laranja preferem vender sob a forma de grupos. Dessa forma, garantem a sobrevivência e a atividade produtiva. Na venda individual, os produtores tem mais autonomia, mas no que tange a indústria, não conseguem melhores preços que os grupos.

3.5.4. Condomínios de Produtores

Os condomínios de produtores possuem uma equipe técnica com engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas, que são responsáveis pela assistência técnica de seus associados e, freqüentemente, promovem palestras a seus membros, mostrando novas tecnologias e processos.

Segundo SILVA (2004), os condomínios têm como função organizar pequenos produtores para aumentar o poder de barganha junto aos compradores, possibilitando uma “associação” horizontal da cadeia.

3.5.5. Tools

O *toll processing* é uma das formas de ocorrência da relação entre produtores de frutas e indústrias processadoras.

Segundo NEVES (1995), trata-se de um acordo contratual onde produtores, isoladamente ou em associação (*pools*), arrendam parte da capacidade da indústria e processam sua fruta, avançando no sistema agroalimentar e incorporando margens. O processo industrial conta com a gerência da indústria. Após o processamento, os produtos derivados, principalmente o suco, pertencem aos produtores que os comercializam, podendo usar ou não a própria estrutura comercial da indústria. Ou seja, os produtores passam a depender diretamente dos preços internacionais do suco e óleo, basicamente, não sendo mais vendedores de frutas.

É uma relação que ocorre no sistema citrícola, além de outros sistemas do agribusiness brasileiro, há mais de 11 anos, com um *pool* de produtores denominado Monte Citrus, que processam suas frutas na Cargill (arrendam parte da capacidade), passando recentemente a formar "joint-venture" com a Cambuhy Citrus na instalação de uma nova indústria.

Em 1993 foi também formado um *pool* de produtores de limão siciliano, englobando a Companhia Agrícola Botucatu (maior produtor nacional na época), a Cooperativa Holambra e mais duas propriedades também para processar suas frutas, desta vez na ex-Citropectina (atual CTM-Citrus, com a mudança de nome). Esta experiência se iniciou em 1993, continuando em 1994.

Essa relação é bastante complexa, pois diversos fatores devem ser incluídos nos contratos, e as renegociações são constantes. Envolvem ativos de alta especificidade onde a dependência é muito grande e o fator incerteza sempre está presente.

A logística da indústria deve ser exata, pois não funciona só para o produtor que a arrenda. Tem diversos outros contratos a honrar, portanto limitações operacionais devem ser estabelecidas, tais como limites diários de processamento da fruta e,

principalmente, fixação de uma data-limite, um período para a operação anual, além dos volumes que serão processados.

A principal consequência dessa limitação é a necessidade de planejamento de colheita *just-in-time* pelos produtores, que sabem quantas caixas devem entregar por dia, e em que dias da semana. A indústria, por sua vez, precisa planejar a logística, desde o tempo de espera dos caminhões na fila, até o processamento. Porém, a agricultura lida com caracteres biológicos sujeitos a maior risco devido à especificidade de tempo presente, onde as previsões são dificultadas, mas não impossíveis.

4. RECURSOS DE PODER

O desenvolvimento da rede de poder citrícola é amplamente explicado a partir das relações de recursos de poder. Essa análise trata do processo de interação de atores sociais e econômicos em contextos onde houve a fragmentação do Estado, a globalização e a liberalização econômica.

A análise das relações de recursos de poder contempla a análise organizacional, que se caracteriza por não se limitar ao campo de análise das teorias tradicionais de atividades a montante e à jusante das cadeias produtivas. As relações que ocorrem entre os diversos atores de uma cadeia produtiva possuem uma estrutura que as sustentam, são os arranjos institucionais, ou seja, possuem uma construção social definida a partir de conexões complexas entre organizações distintas e dependentes de recursos de poder. Esses recursos são buscados pelos atores visando melhores resultados e o domínio sobre outros atores (PAULILLO, 2000, p.7).

A teoria de redes de poder compõe um espectro da teoria institucional que trata a organização como estando sempre em busca de interesses e valores conflitantes. MARSH & RHODES (1992) identificaram quatro dimensões nas quais as redes variam: interesses, número e natureza dos membros, interdependência vertical e horizontal e recursos de poder.

Os membros, segundo DOWDING (1995) possuem algumas características, como informação, legitimidade, reputação e habilidades diretas e indiretas para mudanças. As conexões entre os membros são o grau de envolvimento entre os atores, regras da interação, centralidade e intensidade das operações. Essas citações são utilizadas para explicar e diferenciar as redes de poder.

Dentro das redes de poder, têm-se componentes, como recursos, interesses e oportunidades de ação onde se estabelecem o grau de interação estratégica entre os atores. São dos possíveis indicadores desses componentes, como os poderes de negociação,

preferências e regras ou normas de adequação, que se identificam a permanência ou a queda das características estruturais da rede.

As características estruturais existentes podem determinar a intensidade da assimetria de poder existentes entre os atores com elevado grau de interdependência. Além disso, a intensidade da interação é caracterizada pela adequação dos interesses e do poder de negociação de cada ator. Segundo PAULILLO (2001) “o poder de negociação não deve ser entendido como uma coisa que se possui; como um objeto ou uma substância, ele deve ser visto na esfera social”. Assim, o poder pode ser exercido por meio de instrumentos ou coisas, mas é compreendido através de sua relação com a vida do homem em sociedade: poder do homem sobre o homem.

Segundo PAULILLO (2001), no contexto de relações de força e de decisão, o poder de negociação é definido em função das capacidades de representação e de aglutinação dos atores individuais e coletivos dispostos em uma rede e dos recursos de poder pertencentes a cada um, que são utilizados para maximizar as vantagens obtidas e evitar a sua dependência em relação a outros atores. Os recursos de poder explicam as diferenças ocorridas nas negociações, como o poder de representação, poder de aglutinação e dos recursos financeiros, organizacionais, tecnológicos, políticos, jurídicos e constitucionais.

O poder de representação existe quando o autor possui *status* de negociador, é definido a partir da participação dos atores coletivos nas redes de relação estratégica estabelecidas, onde ocorrem a efetivação das negociações e dos processos de governança.

Os recursos de poder são relacionados ao controle que cada ator possui sobre os recursos organizacionais, como os jurídicos, financeiros, organizacionais, políticos e de informação. Esse controle pode ocorrer diretamente, pela interação com outros atores na negociação ou por ajudas governamentais.

NORTH (1990) argumenta que as organizações buscam reforçar suas possibilidades de sobrevivência em um ambiente de competição onipresente, elas investem

na aquisição de habilidades, conhecimentos e canalizam indiretamente os investimentos públicos para as áreas que aumentam suas vantagens.

Segundo PAULILLO (2001) são muitos os fatores que podem apontar esses recursos, como o da redução de custos de produção e de transação, a concentração industrial, o montante de ajudas e de subsídios concedidos, o volume de produção agrícola controlado pelas empresas, o tamanho e a produtividade das explorações agrícolas, o controle do mercado externo e interno, a capacidade de discernir contratos de curto e de longo prazo, a legitimidade de cada ator em rede e o *status* concedido pelos demais atores, públicos e privados, a aprovação de leis, o lançamento de medidas provisórias etc.

4.1. Redes de Poder na Cadeia Agroindustrial Citrícola no Brasil

Em meados dos anos 60, foi desenvolvida uma política de caráter horizontal no Brasil, com o objetivo de intensificar a interação horizontal entre a agricultura e a indústria. Nos anos 80, o Estado retirou-se do papel de regulação na agropecuária brasileira, onde começaram a surgir formas de autoregulação agroindustrial.

No caso citrícola houve a formação de uma rede estável e bem institucionalizada nos anos 80, devido, em parte, pela adoção do contrato padrão e da redução de recursos financeiros e organizacionais do Estado. A estrutura de governança do setor citrícola brasileiro foi estável também pela promoção de resultados positivos para a indústria.

A partir de 1985, as relações de poder entre os participantes da rede passaram a ser benéficas para ambos os lados, fato ocorrido em poucos anos, devido ao alto valor recebido pelos produtores no contrato-padrão. Segundo PAULILLO (2001), o contrato-padrão permitiu que, inicialmente as relações fossem menos conflituosas, facilitando um movimento de redução de custos de transação entre empresas processadoras e citricultores. Os resultados do contrato, principalmente no que diz respeito à definição dos

preços das caixas de laranja, passaram a depender das atuações das associações de interesses, através de uma linguagem comum para a indústria e a citricultura.

O ano de 1990 foi marcado por uma crise institucional, o contrato padrão continuou sendo utilizado, mas o preço estipulado, muitas vezes, foi inferior ao estabelecido pelo contrato-padrão. O mecanismo de governança da rede citrícola dos anos 90 elevou o poder de negociação da indústria processadora. Nessa fase, as indústrias repassaram a crise internacional na citricultura e reduziram o preço estipulado no contrato padrão mais do que a queda na cotação internacional do preço na tonelada do suco. A partir de 1991, surgiram as reivindicações por parte dos produtores, que viram sua margem de lucro muito reduzida em função das práticas adotadas pelas indústrias, marcando o início da crise institucional citrícola.

Agravando essa situação, a ASSOCITRUS e a ACIESP sofreram queda em sua legitimidade, perdendo o poder de negociação. Muitos produtores aceitaram negociar individualmente com as indústrias, desrespeitando os acordos estabelecidos pelas associações. Com isso, os recursos de poder da indústria se elevaram e a reputação e legitimidade da ABECITRUS se manteve, acentuando ainda mais o controle exercido pelas indústrias de processamento, que eram homogêneas quanto aos interesses, compostas em número reduzido, caracterizando a concentração no segmento de suco de laranja.

Esses fatores foram decisivos para a extinção do contrato-padrão, iniciado em julho de 1994 com as ações das associações de interesses da citricultura contra a indústria por prática de cartel. Nessa época o CADE aprovou uma norma para encerrar as práticas de cartel adotadas pela indústria. Essa decisão, segundo PAULILLO (2001), trouxe dois resultados diferenciados: a) no setor produtivo da citricultura representou a perda de poderes de representação e aglutinação das associações, pois para os produtores a associação atua apenas em questões relacionadas ao preço estipulado pelo contrato-padrão; b) na indústria manteve os poderes de representação e de aglutinação da ABECitrus, as mesmas reforçaram a reputação de sua associação.

A intervenção do CADE foi pontual e o objetivo estratégico das associações de interesses dos citricultores não foi realizado completamente, porque este conselho não

determinou uma nova política de preços e também não estabeleceu um novo contrato de fornecimento. O compromisso do CADE foi o de atuar unicamente no impedimento do cartel, não interferindo no preço. No que se referia ao avanço dos pomares próprios, não interveio, pois julgou não lesivo à concorrência.

Os principais aspectos de diferenças de poder entre os produtores e a indústria são: o número de participantes, tipos de interesses com prevalência dos interesses econômicos industriais, frequência quanto ao grau de envolvimento dos atores no processo de decisão, pois somente a indústria consegue aglutinar com facilidade os atores individuais em torno da ABECitrus, somente ela consegue continuidade de avaliação entre ambos os lados e as conexões estratégicas não são contínuas, falta de consenso, pois as avaliações são realizadas somente pelo ator coletivo industrial, que possui poder de negociação e habilidades para influenciar mudanças econômicas e políticas, a distribuição de recursos, onde somente os participantes industriais apresentam recursos financeiros, jurídicos, organizacionais e de informação significativos e de poder, onde os resultados são de soma não zero (PAULILLO, 2001).

As perdas dos poderes de representação e de aglutinação das associações de interesses dos citricultores contrastam com os expressivos recursos de poder da indústria, a dependência do mercado internacional de suco concentrado e a ausência da ação coletiva potencializam esses efeitos. Conforme citado, as mudanças ocorridas foram totalmente opostas, enquanto os interesses e os recursos de poder da indústria cresceram, a queda da capacidade de negociação do setor produtivo da citricultura foi grande, caracterizando uma assimetria de poder dentro da citricultura.

5. ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Para que o sistema econômico se processe, é necessário que consumidores e firmas realizem um conjunto de transações. A teoria econômica tradicional considera que essas transações ocorrem sem custos, sem levar em consideração as características do relacionamento entre esses agentes.

A partir de COASE (1937) e de outros autores, começou a se desenvolver uma nova corrente teórica que partiu de uma idéia contrária, que as transações implicam custos e com a tentativa de minimizar esses custos acabam por influenciar as formas de organizações e o comportamento dos indivíduos envolvidos. Esta corrente é denominada Economia dos Custos de Transação (ECT), que estuda e analisa as características e implicações dos custos de transação.

A economia dos custos de transação é uma teoria que faz parte da chamada nova economia institucional (NEI). A NEI possui dois níveis analíticos. O primeiro deles trata a questão das microinstituições, ou seja, analisa questões específicas entre as partes envolvidas em uma determinada transação e envolve o tema economia dos custos de transação e estruturas de governança. O segundo nível analítico trata do ambiente institucional, que estabelece as bases para as interações entre os seres humanos (AZEVEDO, 2000).

Para explicar o surgimento da Economia dos Custos de Transação é necessário revisar os pressupostos da NEI. Dentre eles pode-se ressaltar a racionalidade limitada, os custos de transação e oportunismo e a questão da informação perfeita. A economia neo-clássica não considera, por exemplo, como as relações de negócio surgem, não fornece uma razão para a existência das firmas e como essas se organizam internamente. Nesse contexto, surgiu o trabalho de Ronald Coase, em 1937, *The Nature of Firm*, dando origem a NEI.

Nesse trabalho, COASE (1937) argumentou sobre a origem da firma e os limites de seu crescimento. O autor defendia a idéia de que a origem da firma ocorria em função da necessidade de controlar as transações. A necessidade de controle faz com que os agentes queiram dominar esta atividade e, para isso, eles criam as firmas. As fronteiras

dessa firma são definidas a partir da necessidade de se internalizar as atividades. Caso não seja possível encontrar aquele produto ou serviço disponível, é necessário fazê-lo e, assim, a firma vai crescendo, aumentando suas atividades. Além disso, a decisão de internalizar é tomada a partir dos custos envolvidos para se realizar aquela atividade, incluindo as transações. Se os custos envolvidos para comprar o produto ou serviço de outras firmas são menores do que fabricar o produto (ou serviço), as transações são feitas via mercado. Caso esses custos sejam mais altos, a empresa internaliza suas atividades.

Para COASE (1937), a firma é uma forma de coordenação das atividades, assim como o mercado o é, através do sistema de preços. Além disso, todas as formas de coordenação envolvem custos. Os chamados custos das transações via mercado são aqueles envolvidos para descobrir quais os preços que devem ser praticados, os custos de contratos individuais de negociação para cada transação, os custos para saber os detalhes específicos de uma transação. Já os custos para internalizar as atividades envolvem grandes investimentos em ativos específicos para aquela atividade, tal como maquinário, mão-de-obra, entre outros. Vale lembrar que o autor não trata das formas de coordenação intermediárias, entre mercado e firma, mas reconhece que as formas intermediárias são as mais encontradas para coordenar o sistema econômico. As distintas formas de coordenação intermediárias podem ser estabelecidas por diferentes formas contratuais, que representam, por sua vez, uma determinada transação. É justamente a transação, o foco de análise da ECT. Tendo em vista esta questão, pode-se ressaltar o caráter micro-analítico da teoria.

Os pressupostos da ECT são racionalidade limitada e possibilidade de comportamento oportunista dos agentes envolvidos na transação. Ao se realizar uma determinada transação, os agentes não têm todas as informações a respeito e possuem racionalidade limitada para analisar todas as situações que poderiam ser desencadeadas por aquela relação contratual. Além disso, os agentes que, por exemplo, detiverem alguma informação privilegiada (informação assimétrica) a respeito da transação, podem usá-la de maneira oportunista no futuro. Sendo assim, problemas deste tipo podem elevar os custos de transação envolvidos que, segundo WILLIAMSON (1985), são *“os custos ex-ante de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos ex-post dos ajustamentos e adaptações que resultam quando a execução de um contrato é afetada por*

falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico". Os custos de transação podem ser divididos em custos de informação, de negociação e de monitoramento (*enforcement*). Definido o que vem a ser custos de transação faz-se necessário definir os atributos das transações. São eles: especificidade de ativos, frequência e incerteza. A partir da definição dos atributos (ou dimensões) das transações é possível estabelecer qual o arranjo contratual (estrutura de governança, forma de governança ou mecanismo de comercialização) que minimizará os custos de transação envolvidos em uma determinada transação.

A partir destes estudos, pode-se observar um grande enfoque sobre a dimensão especificidade de ativos. É importante ressaltar que a especificidade de ativos é resultante de um investimento específico àquela transação. Caso a transação não ocorra, o investimento realizado não pode ser alocado em uma outra transação, sem que haja perdas. Sendo assim, quando há um aumento da especificidade do ativo envolvido na transação, existe a tendência em se adotar formas de governança que tenham maior controle sobre a transação para minimizar os custos de transação envolvidos, ou seja, cresce a tendência à adoção de arranjos contratuais de longo prazo. Em um ponto limite, internalizam-se as atividades, ou seja, faz-se integração vertical. Além disso, quando existe uma frequência maior de transações, a tendência é que haja uma diminuição da incerteza naquela transação, pois os agentes envolvidos se conhecem melhor e podem desenvolver uma certa relação de confiança, o que minimizaria o comportamento oportunista, e diminuiria os custos de transação envolvidos. Por último, o aumento da incerteza envolve o aumento dos custos de transação envolvidos, pois os agentes irão despender mais recursos para estabelecer mais salvaguardas contratuais e para monitorar a transação *ex-post* (*enforcement*).

Dados os pressupostos de racionalidade limitada e oportunismo torna-se necessário identificar os principais atributos das transações, para assim poder analisar os custos de transação envolvidos e a estrutura de governança ideal para cada caso, ou seja, a estrutura de governança que irá diminuir os custos de transação envolvidos. As principais estruturas de governança são o livre mercado (ou mercado "*spot*"), formas híbridas e integração vertical.

A primeira forma de comercialização tem como maior exemplo as feiras livres, nas quais as transações ocorrem sem que haja nenhum compromisso das partes em realizá-las novamente, dentro das mesmas condições.

Já a estrutura híbrida pode ocorrer de diversas formas e implica em um certo compromisso no fornecimento. Como exemplos de formas de comercialização híbridas têm-se as franquias, os contratos formais de longo prazo, os contratos “não formais” de longo prazo, as parcerias, redes de cooperação, entre outros.

A estrutura de governança hierárquica é representada pela integração vertical, na qual vários segmentos da cadeia produtiva têm um único proprietário (Farina, Azevedo, Saes, 1997). Dependendo da magnitude da especificidade do ativo exigido nessa transação, os agentes econômicos irão escolher a forma de comercialização ou estrutura de governança que proporcione o menor custo de transação.

Quanto maior a especificidade do ativo envolvido na transação, maior a necessidade de controle, maior a tendência à adoção da integração vertical como estrutura de governança (ZYLBERSTAJN, 1995).

Segundo WILLIAMSON (1991) a especificidade de ativos pode se caracterizar por seis formas distintas. São elas: (1) especificidade locacional: está diretamente relacionada ao transporte e armazenagem de produtos que são específicos de uma certa transação; (2) especificidade de ativos físicos e (3) humanos: diz respeito aos ativos físicos e aos recursos humanos que foram investidos para realizar determinada transação e que não podem ser reaproveitados, sem perdas de valor, em um outro tipo de transação. (4) especificidade de ativos dedicados: são os ativos investidos numa transação com um agente particular; (5) especificidade de marca: especificidade relacionada aos investimentos na marca de uma empresa, que compreende aspectos como reputação, confiabilidade do consumidor na marca de uma determinada empresa; (6) e especificidade temporal: *“é quando o valor da transação depende sobretudo do tempo em que ela se processa”* (FARINA, AZEVEDO, SAES, 1997, p. 87). Extremamente relevante para produtos perecíveis, que vão perdendo seu valor ao longo do tempo e cuja transação deve ser feita rapidamente.

A frequência com que uma transação é realizada tem importância para a diluição dos custos dos mecanismos utilizados na realização da transação, fundamental na escolha da estrutura de governança. A maior frequência na realização de uma transação também possibilita que os agentes envolvidos tenham maior conhecimento uns dos outros e que construam uma reputação. Vale lembrar, como já citado anteriormente, que os custos de transação podem ser divididos em *ex-ante*, antes de efetivada a transação, e *ex-post*, após a transação. Os agentes podem agir de maneira oportunista ao deter mais informação – informação assimétrica - do que a contraparte, antes ou depois da realização da transação, o que incorre em aumento dos custos de transação. Quando este fato ocorre antes da transação ser realizada, este é chamado de seleção adversa. No caso de ocorrer *ex-post*, dá-se o nome de risco moral (*moral hazard*) que está diretamente relacionada a dificuldades de monitoramento do comportamento dos agentes envolvidos, o que pode dar origem ao comportamento oportunista (FARINA, AZEVEDO, SAES, 1997).

Em síntese, podem-se citar seis características fundamentais da ECT. São elas: (1) visão microanalítica; (2) pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e caráter oportunista dos agentes; (3) especificidade de ativos; (4) consideração do ambiente institucional (AI); (5) através da ECT é possível comparar diferentes formas organizacionais; (6) a firma é vista como um forma de governança, nexos de contratos internos; (7) os custos de transação *ex-ante* influenciam os custos de transação *ex-post*, com destaque para aspectos pós-contratuais. A consideração do AI está diretamente relacionada à questão do alinhamento, discutida por WILLIAMSON (1991). Segundo esse autor, as características básicas da transação devem estar alinhadas com as leis contratuais que são estabelecidas nesta relação, bem como com o ambiente institucional em que esta se desenvolve, ou seja, o aparato cultural e as tradições envolvidas. Com o alinhamento desses elementos e pressupondo racionalidade limitada e o caráter oportunista dos agentes, é possível determinar qual a estrutura de governança que minimizará os custos de transação envolvidos.

Quanto mais próximos da integração vertical, mais controle e menos incentivo. Quanto mais próximo de mercado, mais incentivo e menos controle. Basicamente, as diferenças entre incentivo e controle podem ser estabelecidas em termos de

estrutura de informações e em termos organizacionais. Numa estrutura de governança do tipo mercado, as informações são adquiridas de maneira descentralizada e podem ser usadas de maneira imediata, o que pode se mostrar eficiente quando são necessários a coleta e o processamento das informações.

Em uma situação de integração vertical, as partes passam a dividir as informações e estas devem seguir o fluxo de informações que está dentro de uma firma, compreendendo um certo processo até chegar na instância decisória da empresa.

Quanto ao aspecto organizacional, o mercado compreende a externalização total das transações, contratos externos à firma. A integração vertical é a internalização dos contratos. Enquanto o mercado é uma estrutura de governança que apresenta incentivos fortes devido à elevada associação entre esforço e remuneração, a integração vertical, contratos internos à firma fornecem “incentivo tênue às ações desejadas”, uma vez que os agentes internos podem despende mais esforço e não receber a remuneração condizente. É possível minimizar os problemas advindos da falta de incentivo forte dentro da firma ao estabelecer incentivos para o comportamento cooperativo.

Por último, vale lembrar que não há uma conclusão a respeito de qual a forma de governança ideal, seja ela mercado ou integração vertical. É fundamental investigar cada transação e verificar suas características (especificidade de ativos, frequência e incerteza), ambiente institucional no qual está inserida e aspectos contratuais. Em se tratando da firma como forma de governança, este enfoque permite verificar e explicar as estratégias das organizações, na medida em que cada forma de governança tem como variáveis explicativas as características da transação. Sendo assim, é possível definir as dimensões da transação e definir qual a estratégia ao lidar com aquela transação o que minimiza os custos envolvidos.

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A lógica das ações coletivas percebe que o poder efetivo de um grupo está geralmente associado a uma coalizão de interesses em busca de um objetivo final. Embora alguns produtores individuais consigam barganhar preços mais altos e condições mais vantajosas, a natureza do produto, o mecanismo da negociação, os objetivos da organização e as alternativas existentes no setor, são alguns fatores responsáveis pela aglutinação de produtores da mesma atividade em busca de um objetivo comum.

Para trazer ganhos econômicos aos envolvidos, a organização deve ter a capacidade de controlar o volume da oferta. Isso ocorre de diversas maneiras como, por exemplo, representar volume suficiente de mercadorias, conseguir manter a disciplina e a coesão de seus membros, ter disposição e preparo para arcar com custos de retenção, se houver e serem hábeis para se adaptarem à demanda garantindo preços desejados em uma base contínua.

O ambiente produtivo em que se encontram os produtores de laranja é caracterizado por reduzido número de associações, sem barreiras à entrada de novos produtores. Ao surgirem associações ou grupos para melhorar a comercialização, sob diversas formas jurídicas, formais ou informais, os produtores integram-se horizontalmente e ocorre uma mudança na estrutura da cadeia, o que pode implicar em conduta diferente na comercialização e alterações no desempenho ou eficiência do mercado.

A formação de grupos de produtores, a priori, oferece vantagens ao produtor rural, pois esse tipo de representatividade aumenta os ganhos de escala e beneficia transações ao longo da cadeia de produção agroindustrial.

Em mercados com características oligopsônicas, como o setor citrícola, existem os maiores potenciais para soluções via associações e cooperativas, como é o caso dos *pools* de produtores. Tal fato baseia-se na hipótese de que seriam evitadas práticas para manter preços abaixo daqueles obtidos em situação puramente competitiva.

A ação coletiva pode oferecer vantagens como redução nos custos operacionais, podendo ser incorporada ao preço da venda, aumentando o potencial

competitivo do grupo e, ao lado do comprador, pode significar um fornecimento do produto assegurado, bem como um melhor controle de qualidade.

No Brasil não há organizações que detenham funções de compra e venda de laranja. As associações que existiram, e existem, participam em negociações do preço da fruta, baseadas em obtenção e disseminação de informações a respeito do mercado internacional e oferecem orientação geral aos associados em fatores relacionados à associação.

Os resultados obtidos na pesquisa de campo foram divididos em duas partes. A primeira refere-se às características do *pool*, com destaque para a relação estabelecida entre os seus integrantes, o papel do líder e os aspectos relacionados diretamente à negociação durante a comercialização, principal razão da existência do *pool*. Neste item também são discutidas as relações de poder existentes entre o *pool* e a indústria e a questão da informalidade da organização.

Na segunda parte dos resultados são apresentadas as informações relativas às características da comercialização da laranja por produtores que comercializam individualmente, ou seja, não integrantes de *pools*. Foram discutidas a eficiência da negociação, a opinião desses produtores a respeito do *pool* e a relação comercial entre eles e a indústria processadora da fruta, comparando as duas possibilidades de comercialização da fruta.

6.1. Caracterização do *Pool*

Esse tipo de organização é recente no Brasil e de nome pouco difundido. O termo *pool* significa reunir idéias ou recursos e caracteriza a união menos formal de produtores - sem estatuto, ao contrário das cooperativas e associações - para compra de defensivos e fertilizantes e/ou venda da produção. Há muitos casos efetivos de produtores que se juntam em *pool*, mas desconhecem essa nomenclatura.

O *pool* representa no setor citrícola uma das formas de relacionamento estabelecida entre produtores de frutas e as indústrias processadoras. Trata-se de uma associação informal de produtores, onde um líder é responsável por negociar de forma conjunta a safra de todos os integrantes. Os produtores unem seus volumes de fruta e realizam a negociação como se fossem um grande produtor.

A formação dos *pools* na citricultura teve início em 1975, durante um período em que o preço do suco no mercado internacional sofreu uma redução significativa, situação agravada por uma oferta de fruta para transformação superior à demanda do mercado. Esta forma de associação mostrou vantagens frente ao acirramento da concorrência entre produtores.

Depois da eliminação do contrato padrão e após a suspensão da contratação e pagamento dos trabalhadores assalariados para a colheita pela indústria, os processos antes utilizados para a redução dos custos de produção foram substituídos por formas alternativas de organização dos produtores, com objetivo de permanecerem no mercado. Uma dessas formas de associações foram os *pools* de produtores.

Atualmente, os *pools* representam uma alternativa para que os produtores de citrus estabeleçam uma relação comercial com as indústrias processadoras, essa relação é discutível com relação a vantagens obtidas, esse fator depende da visão do produtor, integrante ou não do *pool*. As indústrias atuantes do setor citrícola já incorporaram essa forma de associação e trabalham, até certo ponto incentivando a formação e manutenção de *pools*, pois os mesmos facilitam a negociação evitando que a indústria negocie individualmente com produtores de pequeno porte.

Os *pools* estabelecem alterações importantes nas relações entre a citricultura e a agroindústria e entre os próprios produtores, no sentido de reduzir o risco e a incerteza existentes no processo de comercialização. Na realidade, os *pools* representam uma nova forma de gestão da comercialização encontrada pelos produtores de laranja, que atuam em um mercado caracterizado por um comprador.

O *pool* analisado na pesquisa de campo possui treze membros, considerados pequenos produtores de laranja e estão localizados no município de Matão-SP. Esses produtores, antes de integrarem esse grupo, faziam parte de outro *pool*, localizado em Itápolis-SP, composto por quarenta membros, mas devido a divergências e incentivados pela indústria, treze produtores de Matão se desligaram e formaram outro grupo, que comercializa a fruta com a Citrosuco, também sediada em Matão-SP. O grupo iniciou suas atividades na safra 2000/2001. Como os produtores são de pequeno porte, acreditava-se na época, que a venda em conjunto para a indústria poderia trazer ganhos econômicos, como melhores preços do que os praticados individualmente.

Uma característica importante é que o grupo está aberto à entrada de novos produtores, desde que a indústria aprove os novos integrantes. Praticamente todas as decisões do grupo, aprovadas em reunião, passam pela aprovação da indústria. Esta condição impõe ao *pool* uma excessiva dependência com relação à indústria. A impressão é que o grupo de produtores representa uma extensão da indústria, com reduzido poder de decisão.

O integrante do *pool* possui um contrato individual, no qual consta o volume individual produzido na safra e o preço obtido na negociação em conjunto. As especificações contratuais são as mesmas para todos os integrantes, alterando apenas o volume de cada.

Os assuntos relacionados ao preço, ao contrato e a negociação obtida com a indústria são decididos em reunião, onde o líder do grupo expõe o resultado da negociação. De acordo com os produtores do grupo, nessa ocasião são tratados apenas assuntos relacionados ao preço e ao período do contrato, ou seja, nenhum outro assunto é discutido durante as reuniões.

De forma geral, os integrantes do *pool* analisados na pesquisa estão satisfeitos com a atuação do grupo e acreditam que a sua presença é o fator determinante para a sua permanência na atividade citrícola, porém manifestaram o seu descontentamento com o desempenho da citricultura, principalmente no que se refere aos preços obtidos e as

condições fitossanitárias. Esse descontentamento foi encontrado também junto aos produtores não integrantes do *pool*.

Ficou evidente a falta de perspectiva dos citricultores. Os entrevistados relataram que não pretendem permanecer por muito tempo na atividade citrícola, pois a cultura da laranja requer investimentos cada vez mais elevados, devido ao fato de ser uma cultura esgotante em termos de nutrientes. Além disso, o fato do grupo estar localizado em uma região citrícola, fez com que os problemas fitossanitários se agravassem com o passar dos anos. Por motivos financeiros, os produtores não estão realizando adequadamente os tratamentos culturais exigidos pela cultura, o que tem se traduzido em sucessivas reduções na produtividade.

A falta de perspectiva na atividade citrícola está ocorrendo em uma época marcada pela forte presença da cana-de-açúcar na região. A citricultura divide a área regional com a cultura da cana, atualmente mais rentável, mais competitiva e em franca expansão.

Essa situação é muito importante e tem um impacto significativo na relação produtor-indústria. Se o avanço na cana-de-açúcar sobre a área citrícola continuar, e as projeções do setor sinalizam positivamente para isso, as indústrias correrão o risco de falta de matéria-prima para moagem, fato que poderá alterar a relação atual de dependência dos produtores.

Pelos motivos relatados é importante que as situações que envolvem o *pool*, sejam analisadas dentro do contexto atual da citricultura, que passa por um momento muito difícil dentro do agronegócio brasileiro.

6.1.1. Caracterização dos Produtores do *Pool*

Os produtores do *pool* são caracterizados como pequenos produtores de laranja, cujas propriedades possuem em média, 40 hectares cultivados com laranja. As

variedades produzidas são Hamlim, Pêra e Natal, as recomendadas para a fabricação de suco de laranja.

Os produtores possuem muita experiência no cultivo da laranja, pois encontram-se nessa atividade há mais de vinte anos. Sete produtores entrevistados não possuem empregado fixo e um deles possui apenas um funcionário fixo, que auxilia também nas demais atividades da propriedade.

Todos os produtores do *pool* relataram que devido aos problemas fitossanitários, como CVC (Clorose Variegada dos Citros), pinta preta e *greening*, dentre outras freqüentes nos pomares paulistas, não houve aumento da produtividade após o ingresso no *pool*, pelo contrário, ocorreu uma redução na produtividade. O aparecimento de novas pragas e doenças, aliado ao alto custo dos insumos indicados para o controle das mesmas, dificultou a realização do controle na dose e na época recomendada. Esse procedimento sistemático possibilitou a disseminação de doenças e pragas em intensidade cada vez maior, pois as mesmas tornaram-se mais resistentes, pelo fato do controle não ter sido feito de acordo com o recomendado.

Grande parte dos entrevistados não possui outra atividade na propriedade. Três produtores produzem “laranja de mesa” destinadas ao mercado interno, principalmente das variedades Pêra, Murcote e Lima, as quais são comercializadas individualmente com varejões e supermercados. Essa produção representa, em média, 10% da produção total de laranja da propriedade.

Os produtores integrantes do *pool* acessam as informações de mercado, preço, exportação, estimativa de produção, previsão do tempo e crédito através de pessoas que trabalham no setor, como vendedores de insumos, técnicos da Casa da Agricultura e, principalmente pelos compradores de laranja da indústria que visitam regularmente as propriedades para controle do pomar, prática comum na citricultura. Não há um mecanismo de transmissão desse tipo de informações dentro do grupo, apenas conversas informais durante as reuniões. Observa-se que o fato dos produtores serem integrantes do grupo não traz diferenças em relação aos produtores individuais, no que se refere a acesso às

informações. O sistema parece ser o mesmo dentro e fora do *pool*, quando questionados sobre essa questão durante as entrevistas, eles afirmam que esse não é o papel do *pool*.

A questão da transmissão da informação para os produtores é muito importante e algum agente da cadeia produtiva precisa assumir essa função, pois os pequenos produtores de laranja não o fazem. O *pool* poderia se organizar e realizar esse papel. Uma aproximação do *pool* com a cooperativa poderia representar uma forma de parceria no sentido de difundir informações úteis para melhorar o desempenho dos produtores.

Segundo os participantes do *pool*, não houve acesso a novas tecnologias, nem eventos de capacitação tecnológica e técnica promovidos pelo grupo, pois segundo eles, o *pool* não atua em nenhuma outra questão além da comercialização junto à indústria.

A utilização de crédito não é muito comum pelos citricultores pesquisados. Mesmo que existam diferentes formas de fomento que cobram juros inferiores aos praticados no mercado, tanto por iniciativa governamental, como privada. Não existe diferença significativa quanto ao uso de crédito rural entre os integrantes do *pool* e os que comercializam individualmente. Os que utilizam esse recurso o fazem principalmente para custeio, em que o item mais importante é a compra de insumos. Poucos produtores têm investido em maquinários e renovações dos pomares, como mostra a Tabela 12.

TABELA 12. Uso e formas de crédito rural, segundo categoria de produtores.

Destino do empréstimo tomado	Categoria do Produtor	
	Participante do <i>pool</i>	Individual
Compra de insumos	72%	70%
Máquinas e ferramentas	25%	20%
Outros	3%	10%
Total	100%*	100%*

Fonte: pesquisa de campo

* dos que tomaram empréstimo

Segundo PAULILLO (2005), os entraves para o associativismo na citricultura esbarram no filtro da educação no Brasil, pois o baixo nível de educação do produtor de laranja reduz a sua capacidade de produzir e negociar. A Tabela 13 mostra a área e o grau de escolaridade dos produtores integrantes do *pool* e dos produtores individuais

TABELA 13. Área da propriedade, grau de escolaridade dos produtores do *pool* e dos produtores que não pertencem ao *pool*.

Produtor integrante do <i>pool</i>		Produtor não integrante do <i>pool</i>	
Área (ha com laranja)	Grau de escolaridade	Área (ha com laranja)	Grau de escolaridade
20	Ensino fundamental	22	Superior
25	Ensino médio	30	Ensino fundamental
25	Superior	25	Ensino fundamental
20	Ensino fundamental	20	Superior
15	Ensino fundamental	24	Ensino médio
20	Ensino médio	20	Ensino médio
23	Superior	22	Ensino médio
22	Ensino fundamental	22	Superior
20	Ensino fundamental	23	Superior

Fonte: pesquisa de campo

6.1.2. Relação entre os Integrantes do *Pool*

A relação entre os integrantes do *pool* é bastante complexa, por envolver principalmente uma relação de confiança e de dependência muito grande. O que está sendo negociado representa o resultado de toda uma safra, de muito trabalho, custos altos de produção e a possibilidade de cumprir os compromissos assumidos durante esse período.

Apesar da aparente relação frágil que supostamente caracteriza esse grupo, em razão da informalidade e por não haver outro propósito além da comercialização, a confiança é um fator determinante e substitui plenamente os estatutos, as regras e as leis presentes em outros tipos de ação coletiva. A necessidade de se associar, a dependência dos produtores em relação ao líder do grupo e a forte confiança entre seus integrantes são os fatores responsáveis por manter o grupo pesquisado, em atividade por cinco safras. Apesar da grande confiança observada entre os integrantes do grupo, percebe-se que essa relação inicia-se e termina no *pool*, ou seja, os produtores não possuem outro tipo de relação social ou de parentesco dentro do grupo analisado na pesquisa. Ao contrário, ocorrem relações de parentesco e de amizade entre alguns integrantes do *pool* e produtores que comercializam a safra individualmente, que também fizeram parte da amostra da pesquisa.

A confiança é algo bastante peculiar, que não existe *a priori* e que deve ser praticada e construída, percebe-se que no *pool*, apesar da relação ocorrer estritamente em relação à venda da laranja, a confiança foi conquistada e permanece por cinco safras. Essa situação se deve provavelmente pela falta de opções e insegurança em negociar uma produção muito pequena, correndo o risco de não conseguirem acessar a indústria.

Não é comum encontrar relações de confiança envolvendo transações comerciais nos ambientes produtivos do meio rural. Esse setor, em geral, é caracterizado por competição entre os atores, receio do risco de associar-se, principalmente quando a questão envolvida é a venda da produção. A questão da confiança é, originariamente, tratada no campo da psicologia e da sociologia, mas está sendo atualmente analisada no contexto produtivo, pois se constitui em um importante aliado dos gestores no

aprimoramento das relações estabelecidas internamente às empresas e com os demais agentes externos.

A relação de confiança estabelecida entre atores produtivos representa um instrumento gerencial tão importante quanto a aquisição de conhecimento e a necessidade de capacitação. Nos casos de trabalho em parceria, a confiança pode ser decisiva para o sucesso da relação e este é o caso do *pool* de produtores rurais do setor citrícola. Na construção de boas relações de confiança, é importante destacar que as partes envolvidas não precisam concordar em todos os itens, obedecer à mesma ideologia ou partilhar integralmente dos mesmos princípios, o fundamental é que o interesse seja comum a todos os integrantes.

A confiança é capaz de conectar as mais diversas pessoas, que levadas por interesses comuns são estimuladas a formar as parcerias e se associar. É preciso identificar o interesse comum em uma atividade para definir os fatores que levam a implementação da confiança, que neste caso pode ser utilizada como instrumento de gestão da organização.

A relação entre os integrantes, apesar da confiança existente, ocorre somente para assuntos relacionados ao *pool*. As reuniões ocorrem apenas para discutir questões relacionadas à comercialização da laranja, como preço, prazo, período do contrato, formas de pagamento, dentre outras relacionadas.

Os produtores poderiam aproveitar o potencial dessa união e agregar mais oportunidades ao grupo como, por exemplo, ampliar o número de membros, com a finalidade de obter mais vantagens na operação da venda, realizar outras atividades além da venda, como compra, ações sociais, convênios, parcerias com cooperativas, empresas, instituições de pesquisa, organizações sociais, dentre outras atividades secundárias, mas que poderiam agregar outros ganhos além daqueles decorrentes da comercialização.

A maioria dos produtores acredita que se o grupo funcionar adequadamente e for eficiente no cumprimento de seus objetivos atuais, não é necessário nenhum tipo de mudança. Alguns produtores discordam dessa posição e acreditam que o grupo poderia expandir suas atividades, atuando em outro segmento ainda não explorado.

Os produtores destacaram que falta iniciativa do grupo para implementar essas mudanças e que essa proposta deveria partir do líder, mas esse assunto nunca foi discutido entre eles, demonstrando que essa questão não é prioritária. A posição do grupo é bastante clara quanto ao papel do *pool*: o grupo existe para representar os produtores durante a comercialização com a indústria de suco.

Uma situação que confirma a relação de confiança existente entre os produtores do *pool*, refere-se ao fato dos mesmos, por não participarem da negociação, tomarem conhecimento do preço somente após a negociação do líder com a indústria. Os produtores não acompanham o desenrolar da negociação e por isso desconhecem as técnicas utilizadas durante a realização do negócio.

Embora existam muitos problemas a serem resolvidos na relação comercial entre o grupo de produtores e a indústria, esta tem sido a forma encontrada por muitos produtores para estabelecer uma relação comercial mais justa com a indústria e comercializar seus produtos com maior segurança.

6.1.3. O Papel do Líder do *Pool*

O *pool* analisado na pesquisa possui três pessoas que participam da negociação, que da mesma forma que os demais integrantes, são produtores de laranja destinada à indústria. O líder é escolhido informalmente pelos produtores integrantes, em função de sua relação e articulação com a indústria, desenvoltura nas negociações e segurança apresentada na negociação. Outros dois fatores importantes para a escolha do líder são a confiança que os integrantes nele depositam e a sua disponibilidade.

A função do líder é negociar o preço da caixa da laranja e o período do contrato, situações que tornam-se comuns a todos os demais integrantes do grupo. Portanto, a posição dos demais integrantes do *pool* é de total passividade em relação ao que foi acordado pelo líder e a indústria. Cada integrante possui seu contrato e, segundo os

produtores, torna-se sigiloso o pagamento total recebido por cada produtor, que varia em função da quantidade produzida individualmente.

Os integrantes os elegeram de forma democrática quando da formação do grupo, e a indústria não se contrapôs à escolha, permanecendo até a safra atual. A relação entre os três participantes da negociação é boa, e funciona de modo participativo. Os três participam da negociação, mas um deles é designado como porta-voz do grupo durante a reunião com a indústria nas discussões de preço, prazo, participações.

Eles podem ser destituídos do cargo a qualquer momento, desde que o grupo e a indústria não estejam satisfeitos com sua atuação. Esse tem sido um dos assuntos discutidos nas reuniões. É importante destacar que, segundo relato dos produtores, os três não possuem remuneração adicional pelo desempenho da tarefa, uma vez que os integrantes do grupo não acreditam ser necessário remunerá-los. Os produtores acreditam que nenhum dos três recebe adicional “por fora” da indústria e, portanto, que o preço negociado é igual para todos do grupo. Aqui também ficou evidente a importância da confiança que os integrantes depositam no seu líder.

Os produtores revelaram que estão satisfeitos com a atuação do *pool* e do líder. Atribuem que a baixa remuneração da laranja ocorrida nas últimas safras não esteve relacionada somente ao preço pago pela indústria, tampouco pela má atuação do líder, mas foi ocasionada principalmente pela baixa cotação do dólar nesse período.

6.1.4. Características da Negociação com a Indústria

A relação entre a indústria e os produtores rurais é específica no que se refere à quantidade de compradores da fruta, pois o mercado é oligopolizado e a fruta é específica para fabricação de suco. Do lado da indústria, existem poucas empresas detentoras de grande poder financeiro e tecnológico, que apresentam reciprocidade e confiança entre elas e uma infra-estrutura de pesquisa e desenvolvimento avançada.

Essa situação contrasta com o lado dos produtores, formado pelo elevado número de integrantes, muito diversificados e espalhados pelo extenso território produtivo. Esses produtores, em especial os pequenos e médios, possuem recursos financeiros e tecnológicos limitados, fato agravado pelos baixos preços recebidos e pelos altos custos de produção. A participação em associações e a interação entre eles são reduzidas, predominando baixa cooperação e reciprocidade, além da pequena participação em organizações sociais.

Os *pools* são formados na tentativa de minimizar a assimetria existente entre os produtores e a indústria, reduzindo as dificuldades encontradas pelos pequenos agricultores em comercializar a safra individualmente. Grande parte desses produtores já perdeu, no passado, parte da produção por falta de compradores e, atualmente, não tem acesso à indústria. De modo geral, os pequenos produtores rurais, são pessoas simples, sem a desenvoltura e a segurança necessária para negociar com a indústria.

Inicialmente, todos os participantes do *pool* relataram que o principal motivo para terem formado o *pool* e o integrarem até hoje consiste nas melhores condições obtidas no preço da laranja, comparado às condições que são obtidas quando a negociação é realizada individualmente, mas quando foram questionados com relação ao preço obtido individualmente, todos assumem que não há diferença, ou seja, os preços obtidos dentro e fora do *pool* são os mesmos.

Percebe-se que, a princípio, os produtores estão no grupo devido a fatores econômicos, como o preço, mas ao assumir que o *pool* não influencia no preço, os mesmos demonstram sentir-se bem representados, relatando que, para a função a que se destina, o grupo é muito eficiente.

No entanto, foi possível observar durante a pesquisa de campo que, na realidade, o principal atrativo do *pool* reside na representatividade do grupo durante a negociação. Ficou evidente que os produtores, não possuem segurança para vender seu produto para a indústria, delegando essa função ao líder do *pool*.

Ao serem questionados em relação ao preço obtido pelos produtores que comercializam individualmente, os participantes do *pool* afirmaram não haver diferença no preço recebido por caixa, ou seja, a comercialização individual é geralmente realizada pelos mesmos preços que os líderes obtiveram na negociação conjunta. Essa afirmativa é questionável, uma vez que o preço praticado pela indústria pode variar em função de suas necessidades, já que a indústria detém o poder da negociação.

Os preços são formados por meio da negociação livre entre indústria e produtor, seja em *pool* ou individualmente, sem a participação da associação. Os preços da laranja dependem da variedade da fruta e são muito próximos nas diversas regiões do estado de São Paulo, em virtude das características estruturais da indústria, tais como: produto homogêneo, utilização de tecnologia semelhante, custos de transporte idênticos e oferta dos produtos finais nos mesmos mercados. No entanto, no mercado *spot*, os preços podem variar ao longo da safra, em função das expectativas, do desempenho das colheitas em São Paulo e Flórida e das estimativas de safras anunciadas.

A Tabela 13 faz uma comparação dos preços recebidos pelos produtores integrantes do *pool* e dos produtores que comercializam individualmente.

TABELA 13. Preços recebidos pela caixa de laranja (US\$) por integrantes do *pool* e por produtores individuais.

Produtores	Ano safra				
	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
Integrantes do <i>pool</i>	2,70	2,70	2,80	3,00	3,00
Individuais	1,62	2,96	3,00	3,00	3,00

Fonte: pesquisa de campo.

A Tabela 13 indica que o grupo analisado na pesquisa, com exceção do primeiro ano de atuação, não exerceu nenhuma influência no preço recebido pelos produtores, confirmando que a principal vantagem do *pool* não reside no preço fixado para a laranja. Esse fato confirma a hipótese que a indústria não colabora para que a organização dos produtores seja de fato vantajosa, talvez por se tratar de um *pool* de pequenos produtores e composto por um número pouco representativo de integrantes.

Por outro lado, os resultados indicaram que a organização dos produtores em forma de *pool* facilita a negociação para ambas as partes. Os produtores sentem-se mais seguros e acreditam estar bem representados. A indústria também se beneficia, pois reduz os custos de uma negociação individual, uma vez que a indústria mantém um número necessário de compradores de laranja e a aglutinação dos produtores em grupos reduz a necessidade dessa mão-de-obra.

A diferença de porte e de poder entre a indústria e os produtores é bastante acentuada. O pequeno produtor rural, embora possua a especialidade de produzir uma fruta de qualidade, em geral, não está preparado para negociar com a indústria de grande porte como é a citrícola. Metade dos produtores pesquisados não possui empregados, são eles e as respectivas famílias os responsáveis pela produção e pela venda. Por outro lado, a indústria processadora apresenta uma estrutura desenvolvida, formada por departamento de venda, de compra e de produção. Não se pode comparar a capacidade de negociação de um pequeno produtor com a de uma indústria. No entendimento dos produtores, o *pool* reduz essas diferenças, os produtores sentem-se melhor representados, mais seguros e confiantes no sucesso da negociação.

6.1.5. Relação de Poder entre a Indústria e o *Pool* de Produtores

Na cadeia agroindustrial citrícola são as processadoras que atuam e coordenam o processo de formação de preços e as condições de comercialização, inclusive participando na formação e manutenção de *pools*. Além disso, as indústrias possuem maior

poder de barganha pela intermediação da ABECITRUS, que possui maior poder de negociação que a ASSOCITRUS, associação que representam os interesses dos produtores de laranja. Isso ocorre porque os produtores não valorizam devidamente o papel da associação, além de estarem dispersos em um território produtivo relativamente grande.

Outro fator que caracteriza a assimetria de poder é a estratégia de integração vertical adotada pelas indústrias, cujos pomares próprios correspondem a mais de 30% da fruta processada pelas indústrias de suco. Essa prática acentua as diferenças existentes na relação de poder, na qual as indústrias precisam cada vez menos dos produtores, resultando em acentuada perda de poder de barganha.

Outra estratégia adotada pelas indústrias é a assimetria de informações, utilizada para controlar a dinâmica da cadeia citrícola. Na opinião dos produtores entrevistados, não há uma fonte confiável de estimativa de safras e de preços praticados no Brasil. Por esses motivos, a ASSOCITRUS acusa a ABECITRUS de distorcer as informações do mercado, principalmente no que se refere aos preços da fruta. O domínio da informação tornou-se um dos maiores fatores de assimetria de poder na rede citrícola paulista. Essa assimetria é caracterizada por um conjunto de fatores políticos, econômicos, tecnológicos e sociais, que sempre foram criados e modificados a favor das indústrias e não dos produtores.

Além dessas estratégias, as indústrias atuam no processamento industrial em territórios americanos, possuem pontos de distribuição próprios na Europa, Japão, e Estados Unidos, além de controlarem 85% do mercado mundial de suco de laranja.

As informações obtidas na pesquisa de campo confirmam o relatado na literatura que a interação estratégica entre os atores da rede citrícola é desigual porque os recursos de poder geralmente estão distribuídos de forma desigual entre os membros da rede e a representação dos interesses também é desigual, principalmente em economias de forte heterogeneidade estrutural, como a brasileira. A intensidade do poder de negociação ou barganha de cada ator começa a se definir a partir de certas características individuais, como informação, reputação, legitimidade, capacitação, aprendizado etc.

O Quadro 3 apresenta os elementos que podem caracterizar uma rede e influenciar o poder de negociação de cada ator envolvido.

QUADRO 3. Características da Rede de Poder (Policy Network)

Características dos membros	Características das conexões
1. Informação	1. Regras
2. Legitimidade	2. Centralidade
3. Reputação	3. Intensidade
4. Aprendizado/Capacitação	4. Velocidade
5. Transparência	5. Formalidade/Informalidade

Fonte: Paulillo (2002).

A configuração da rede citrícola tem reflexos nos recursos financeiros e tecnológicos para obtenção de informações relevantes sobre os aspectos produtivos e de comercialização do setor industrial. As indústrias detêm um aparato tecnológico e financeiro imenso no que se refere à obtenção de levantamento de safra e especificidade na qualidade das frutas, além disso, as indústrias desenvolveram mecanismos para saber o valor da produção dos pomares de seus fornecedores. Essa prática tem levado as indústrias a não mais valorizarem apenas o porte do produtor para comprar sua fruta, mas sim outros fatores, proporcionados pela facilidade que a indústria tem de obter determinadas informações. Tais informações, o setor de produção não tem condições de acessar.

PAULILLO (2005) relata alguns fatores institucionais que explicam a manutenção da citricultura subalterna à indústria, que confirmam e explicam o comportamento do *pool* pesquisado em relação à indústria.

- 1) número de participantes: sendo o ator dominante a ABECITRUS (associação representante da indústria processadora de suco), fazendo com que a agenda de atuação na rede citrícola continue ditada pelo segmento industrial - apesar do início de uma nova câmara setorial, lançada pelo Ministério da Agricultura e já contrariada publicamente pela ABECITRUS;
- 2) tipos de interesses: a prevalência dos interesses econômicos industriais impede o avanço de qualquer fator de mobilidade social localizada no cinturão citrícola (como intensificação da troca de informações, colocação do suco de laranja na merenda escolar, reciprocidade de interesses etc);
- 3) frequência: apesar da reestruturação da ASSOCITRUS e seus recentes movimentos para aglutinação dos citricultores, somente a indústria de suco consegue aglutinar com facilidade no plano da orquestração dos interesses, que ocorre por meio da ABECITRUS. A formação de uma nova câmara setorial não foi até o final de 2005 suficiente para motivar os citricultores a interagir e apoiar consideravelmente o seu ator coletivo;
- 4) continuidade: com o fim do contrato-padrão deixaram de existir as avaliações persistentes entre atores coletivos de citricultura e indústria, pois as conexões tornaram-se descontínuas, e a possibilidade da câmara setorial avançar é algo positivo para o surgimento de um novo pacto de negociação que introduza a continuidade das avaliações sobre o desenvolvimento das negociações;
- 5) consenso: as avaliações persistentes são realizadas somente pela indústria processadora e o consenso não existe mais desde 1991, quando o contrato padrão deixou de ser referência nas negociações;
- 6) distribuição de recursos: somente os participantes industriais apresentam recursos de poder acentuados para determinar mudanças, sendo

principais os recursos políticos (poder de aglutinação da ABECITRUS), os recursos organizacionais (poder de barganha frente aos citricultores por causa do acúmulo de estoques e da manutenção de pomares próprios – integração vertical), financeiros (capacidade de estabelecimento de preço para o citricultor e de adiantamento de pagamentos por meio do mecanismo de ACC's - Adiantamentos de Contratos de Câmbio) e de informação (influenciando as estimativas de safra no Brasil e preços no mercado internacional por meio de controle de oferta no Brasil e nos Estados Unidos).

No início dos anos 90, a insatisfação geral dos citricultores produziu a quebra do contrato-padrão, com o preço livre, a assimetria de poder entre indústria e citricultura se elevou de forma considerável. A dominação industrial se intensificou, porque a concentração do segmento processador aumentou a partir de 1996. O aumento da concentração industrial, a redução do número de empresas processadoras, o crescimento da homogeneização dos interesses das grandes empresas e o resultado favorável do preço livre praticado na negociação com a citricultura continuam fortalecendo a ABECITRUS. Ao mesmo tempo, as associações representantes dos citricultores continuam enfraquecidas.

No que se refere à participação em associações, o citricultor não consegue compreender importância dessa organização no sentido de minimizar essas assimetrias e obter vantagens que indiretamente influenciariam os preços da laranja. Nota-se que entre os entrevistados, o grau de cooperativismo e de associativismo é muito baixo, nenhum deles é associado da ASSOCITRUS e apenas cinco integrantes do *pool* são associados da COOPERCITRUS, o que ocorre com objetivo apenas de adquirir insumos. Essa situação se repete no que se refere às outras formas de cooperação, como sindicato rural e associações comunitárias. Para os produtores que participam de alguma organização, a avaliação do desempenho da mesma é geralmente insatisfatória.

Esse fato ganha importância na citricultura porque as associações não atuam diretamente na função de comercialização da laranja. A ASSOCITRUS atua junto ao governo e ao CADE, trabalhando os interesses de representação do citricultor. No entanto,

os produtores não consideram essa atuação importante, já que a mesma não apresenta uma relação direta com o preço da fruta. Como a necessidade imediata do produtor é econômica, a preferência acaba recaindo em grupos relacionados apenas com a comercialização da laranja, como os *pools* de produtores.

Os dados referentes ao associativismo citrícola na região pesquisada confirmam o quadro organizacional do setor, em que apenas uma associação de interesses da citricultura está atuante na busca de recursos (organizacionais, financeiros, tecnológicos, políticos e jurídicos) para tentar atenuar a extrema desigualdade nas negociações dos citricultores nos canais de comercialização em que atuam, principalmente o da indústria processadora de suco. Atualmente, essa associação possui poucos recursos financeiros para viabilizar um programa de conscientização e educação voltado para o associativismo. As conseqüências imediatas são o aumento da assimetria de informações relacionadas à comercialização e as dificuldades para a escolha do canal de comercialização mais rentável. O produtor não compreende que o associativismo pode colaborar na negociação e na conquista de políticas públicas de apoio à produção e melhoria dos atuais canais de comercialização.

Essa situação é bem diferente quando se analisa o setor industrial que possui uma rede de negociação muito organizada e altamente coordenada, ocorrendo a unificação de interesses em torno da ABECITRUS. O reduzido número de empresas de processamento facilita esse monopólio de representação, com 100% de adesão por parte dos industriais, acentuando ainda mais a assimetria de poder existente neste setor.

Para a indústria, o custo para transacionar individualmente com cada citricultor é muito alto, em razão do grande número de produtores existentes nas regiões citrícolas do estado de São Paulo, nesse caso, o *pool* facilita a transação. Por esse motivo, algumas vezes, a indústria fomenta a formação de grupos, mas sempre o faz com total controle da situação, ou seja, o produtor mesmo fazendo parte de um grupo não possui autonomia para mudar de comprador, tampouco para fazer parte de outro grupo.

Mesmo com essas restrições, os produtores do *pool* estão satisfeitos, possuem uma boa relação comercial com a indústria, desfrutam de uma boa imagem e

procuram evitar qualquer tipo de problema em relação aos itens do contrato, principalmente em relação aos prazos de entrega da fruta.

Quando questionados em relação às vantagens de se associarem na forma de *pool*, os produtores indicam o fator segurança de acesso a mercados, a certeza da venda também é um fator muito importante.

Também cabe destacar que as indústrias têm uma relação de respeito entre elas e não compram frutas de um *pool* que comercializa com outra. Mais do que respeito, este procedimento representa uma estratégia, pois limita a ação dos *pools* durante a negociação.

O Quadro 4 apresenta os atores que fazem parte da rede citrícola, os recursos de poder que os diferenciam e os atores coletivos que os representam. A intenção é localizar os citricultores dentro da rede, destacando as diferenças entre eles e a indústria.

QUADRO 4. Os atores da rede citrícola e seus principais recursos de poder.

Atores Individuais	Atores Coletivos	Recursos de Poder
Citricultores organizados em <i>pools</i> ou que comercializam individualmente	ASSOCITRUS, FAESP	Baixos recursos financeiros, tecnológicos e políticos. Associações possuem pouco poder de representação e aglutinação. Grande número de atores, dispersos em uma grande área.
Indústria processadora	ABECITRUS	Fortes recursos financeiros, tecnológicos, políticos, organizacionais e de informações, concentrados em poucos atores. A Associação possui forte poder de representação e aglutinação.
Serviços: atores responsáveis por transporte, mão-de-obra e serviços de apoio		Recursos de poder limitados, muitos atores envolvidos, portanto alta concorrência.
Trabalhadores rurais: apanhadores de laranja	FETAESP FERAESP	Recursos de poder limitados
FUNDECITRUS (Fundo de Defesa da Citricultura): composto por membros da indústria, agricultura e Estado.		Os principais recursos são o tecnológico, organizacional e de informação, relacionados à pesquisa e fiscalização de pomares.

Fonte: Adaptado de VIEIRA, 2003

6.1.6. Permanência na Informalidade

No que diz respeito à representação comercial, o *pool* age como uma verdadeira cooperativa. A principal diferença reside na sua informalidade, pois esta forma de organização não possui estatuto, as regras são informais e não há obrigatoriedade de ocorrência de reuniões e assembléias. Um dos fatores que induzem à informalidade do grupo são os benefícios obtidos sem burocracia, pois a formalização geraria contribuições, tributos, estatutos e regras e o produtor ficaria atrelado ao grupo. Segundo os produtores, a indústria mostra-se contrária à formalização do grupo, possivelmente porque a formalização traria maior força aos produtores, aumentando seu poder de barganha na negociação.

A complexa legislação para abertura e fechamento de empresas e cooperativas no Brasil e a excessiva carga tributária tem gerado esse tipo de situação, de modo que os produtores nem cogitam a formalização do grupo, ou seja, acreditam que o custo envolvido para abrir uma empresa é superior ao benefício gerado. De acordo com os entrevistados, esse assunto não representa um problema, nem é motivo de preocupação e, por isso nunca foi discutido em reunião.

O grupo pesquisado tem permanecido na informalidade desde a sua criação e um dos motivos é o fato do *pool* atuar apenas na comercialização da fruta, por isso a tendência natural é considerar apenas o atendimento ao seu objetivo principal, vender a produção por um preço minimamente satisfatório. Na realidade, os produtores têm se guiado por um raciocínio simplista: alcançar os objetivos sem a necessidade de formalidades, como estatutos, contrato social, reuniões, atas, impostos e os demais ônus envolvidos em uma sociedade formal. Por esses motivos, a opinião de todos os entrevistados é que o *pool* não deveria formalizar-se.

No entanto, a questão da formalização do grupo exige uma visão mais complexa. O grupo poderia atuar de forma mais ampla na representatividade dos produtores. Certamente existem custos para isto, mas é necessário observar os possíveis benefícios dessa mudança, que devem ser superior aos custos, como por exemplo, maior representatividade na cadeia e com isso redução da vulnerabilidade frente à indústria, pois a mesma também depende dos produtores.

6.1.7. Outras Atuações do *Pool*

Os integrantes acreditam que o *pool* poderia atuar em outras áreas da produção, como compra conjunta de insumos e maquinários. A falta de iniciativa do líder e dos integrantes do *pool* foram os motivos apontados para a não ampliação das atividades do grupo.

Quando questionados, os produtores disseram acreditar que o *pool* deveria organizar-se também para a compra conjunta de insumos, como uma alternativa para a redução dos custos de produção da citricultura. Os custos com insumos na citricultura, segundo a FNP (2004), representam 43% do custo total de produção de laranja, incluindo a mão-de-obra.

No entender dos produtores integrantes do *pool* é mais viável trabalhar no sentido de reduzir custos, do que interferir no preço da laranja, pois o suco é uma *commodity* atrelada ao dólar e a cotação internacional, ou seja, não depende da organização deles. Porém, mesmo acreditando que a compra conjunta possa ser interessante, nunca tomaram a iniciativa de fazê-la, nem mesmo realizaram uma cotação para saber quanto ganhariam se tivessem realizando as compras conjuntas.

É possível que a falta de iniciativa dos produtores em iniciar um processo de compra conjunta de insumos se deva ao fato de alguns produtores do *pool* serem também integrantes de uma cooperativa, e nela adquirirem seus insumos. Ocorre que, segundo relato dos produtores, as cooperativas citrícolas funcionam como revendedoras de insumos,

não repassando aos seus cooperados os benefícios adquiridos junto aos fornecedores pelas grandes quantidades adquiridas.

Alguns produtores apresentam resistência ou estão acomodados em relação à compra conjunta de insumos. De modo geral, tais produtores não tomam a iniciativa de iniciar um processo de discussão, os mesmos sugeriram que o líder deveria assumir essa tarefa. O líder possui como característica, ser uma pessoa de visão e iniciativa e pela experiência adquirida em negociar com a indústria, certamente negociaria bem com os fornecedores de insumos.

A receita bruta da produção citrícola do estado de São Paulo, responsável por mais de 90% da colheita brasileira de laranja, é aumentada em função da combinação entre o crescimento do volume produzido, estoques baixos das indústrias de suco, câmbio favorável às exportações da bebida e preço do produto em alta no mercado internacional. Esses fatores quando ocorrem de forma conjunta, aliados com a redução de custos, fazem com que a rentabilidade do produtor de laranja se eleve. Convém destacar que esses fatores não tem ocorrido simultaneamente nos últimos anos.

6.2. Produtores Não Integrantes do *Pool*

Neste item são discutidos os principais motivos que levam os produtores de citrus a comercializarem suas produções de maneira individual, não participando de grupos de venda, mesmo conhecendo a atuação dos *pools* do município e da região. Para isso, são abordados três aspectos principais: as características da negociação com a indústria, a relação de poder que se estabelece entre eles e a indústria e a confiança no sucesso da negociação.

6.2.1. Caracterização dos Produtores Não Integrantes do *Pool*

Os produtores não integrantes do *pool* são pequenos produtores de laranja que possuem, em média, 40 hectares cultivados com laranja, a exemplo dos integrantes do *pool* estão localizados no município de Matão-SP e também comercializam com a Citrosuco. As variedades produzidas são Hamlim, Pêra e Natal, recomendadas para a fabricação de suco de laranja.

Os produtores não integrantes do *pool* estão localizados muito próximo daqueles que fazem parte do *pool*, alguns deles são vizinhos e parentes. Isso significa que existe uma troca de informações entre eles, uma vez que o negócio e os interesses são comuns.

A produção de laranja representa a principal atividade da propriedade. Essa atividade requer uma determinada especialização e familiaridade com seus problemas, de modo que esses produtores já adquiriram essa prática ao longo do tempo. Em geral, as propriedades foram herança da família e os produtores adquiriram o conhecimento técnico da cultura com os pais.

6.2.2. Negociação com a Indústria

Os produtores revelaram que estão satisfeitos com o sistema de comercialização utilizado para a venda da laranja. Acreditam que não precisam participar de nenhum tipo de grupo para obter bons resultados na negociação.

O produtor de laranja que comercializa sua produção individualmente, na realidade, assume parte ou toda a função desempenhada pelo líder do *pool*. No entender dos entrevistados, eles são mais eficientes que o líder, ou no mínimo, podem desempenhar esta função da mesma forma, obtendo os mesmos resultados. Os produtores conhecem a atuação dos *pools*, alguns são familiares de pessoas pertencentes ao *pool* e não acreditam que a

participação no grupo seja vantajosa e que o grupo consiga influenciar no preço final da laranja junto à indústria.

A posição desses produtores em relação a não participação em *pools* ficou evidenciada através do depoimento de alguns deles no que se refere a atuação do *pool*, os mesmos conhecem o líder e sabem por quanto estão vendendo. De acordo com esses produtores, o preço é igual ou muito próximo, chegando em alguns momentos a ser inferior.

Possivelmente, essa é uma estratégia utilizada pela indústria para que a formação de grupos não represente uma vantagem para o produtor em relação ao preço. O aumento do poder do associativismo, certamente reduziria o poder da indústria na cadeia produtiva, pois o número de produtores de laranja é bastante superior ao número de indústrias processadoras de laranja, que necessitam da matéria-prima para a industrialização.

Foi possível observar que os produtores que comercializam a produção individualmente são mais seguros. Esta é uma característica comportamental e que acabou sendo transferida para a tomada de decisão do negócio. A posição assumida por esses produtores pode ser analisada sob dois enfoques principais: os produtores realmente conhecem os benefícios do *pool* e desta forma acreditam que podem desempenhar a mesma função de uma maneira mais livre, menos dependente e sem perda de vantagens na negociação. Uma segunda forma de entender esta questão é que esses produtores desconhecem a atuação do *pool*, embora afirmem o contrário e desconhecem também a atuação das associações de representação, pois nenhum produtor entrevistado faz parte da ASSOCITRUS.

O fato do grupo não conseguir melhores preços que os produtores individuais faz com que muitos não visualizem vantagens na associação. Segundo relatos, os atrativos nesse tipo de associação são o preço e a segurança na negociação proporcionada pela maior representatividade do grupo. Como a indústria não fornece melhores condições ao grupo que comercializa em conjunto, desaparece o primeiro atrativo. Quanto à segunda atuação do grupo, os produtores demonstraram não precisar de

uma pessoa para vender sua fruta, pois a comercialização individual exercida pelo próprio “dono do negócio” é realizada de maneira mais eficiente do que pelos líderes do *pool*, uma vez que são todos produtores de laranja, de mesmo porte e, portanto, mesmo poder de negociação. Por esses motivos, não acreditam que o seu ingresso no grupo poderia trazer mais volume para a negociação e, com isso, mais vantagens para a associação e pelos *pools*.

O procedimento adotado pelos produtores não integrantes do *pool* segue, portanto, uma lógica bastante simples. O *pool* existe para conseguir melhores preços, fato que, na realidade não ocorre, então, a participação no *pool* não é vantajosa.

6.2.3. Relação de Poder

No setor citrícola, as indústrias processadoras coordenam o processo de formação de preços e as condições de comercialização, tanto para os *pools*, quanto para os produtores individuais.

Os produtores não integrantes do *pool* possuem uma boa relação com a indústria, inclusive desfrutam de uma boa imagem, não tendo tido nenhum tipo de problemas com relação a quebras contratuais, entrega de fruta etc.

Os produtores possuem uma relativa segurança ao vender a fruta, diferentemente dos produtores integrantes do *pool*, com exceção do líder. Essa segurança faz com que o produtor não precise delegar essa função.

Os produtores entrevistados não são associados da ASSOCITRUS e alguns deles são membros da COOPERCITRUS, cooperativa atuante para comprar insumos que, segundo eles, nem sempre são mais baratos que os revendedores tradicionais de insumos. Essa situação é semelhante no que se refere a outras formas de cooperação, como sindicato rural, associações comunitárias etc.

A indústria controla esses produtores, como a quantidade produzida, os custos de produção e a qualidade da fruta. Essa situação pode ser observada sob dois

enfoques principais: o primeiro é positivo para os produtores, pois a indústria com o objetivo de garantir uma matéria-prima dentro das suas especificações industriais acaba transferindo para o produtor alguns encargos gerenciais, como controle dos custos, planejamento etc. Como no meio rural, as ferramentas de gestão são muito pouco utilizadas, a interferência das indústrias representa um ganho para os produtores, pois os aproxima de uma gestão mais profissional de sua propriedade. Também cabe destacar que as indústrias processadoras possuem uma relação de respeito entre elas, não compram de produtores que comercializaram com outra indústria, salvo alguns casos, em que a venda é realizada com o conhecimento das indústrias.

Mesmo com todas essas restrições, os produtores possuem uma boa relação comercial com a indústria e procuram manter uma boa imagem, cumprindo sua parte no contrato estabelecido com a indústria.

6.2.4. Relação de Confiança

A confiança foi o principal fator que diferenciou os produtores integrantes do *pool* dos individuais. Como o ambiente produtivo em que estão inseridos é intensamente competitivo, existe o receio de associar-se, principalmente quando a questão envolvida é a venda da produção. Portanto, o principal fator que impede a participação dos produtores em associação é a confiança.

A argumentação mais utilizada pelos produtores não integrantes do *pool* é que a operação da venda é “deles”, ou seja, é muito pessoal, uma etapa muito importante para ser delegada a outra pessoa, que na verdade, encontra-se na mesma condição que eles, pois também são produtores rurais de laranja, possuem o mesmo porte, produtividades muito próximas e comercializam com a mesma indústria. Por esses motivos, não se justifica entregar uma etapa tão importante, como a comercialização, para pessoas com as mesmas características. Os produtores acreditam que podem realizar melhor esta função, pois são os principais interessados.

Os produtores entrevistados relataram que a associação poderia trazer apenas os benefícios de melhores preços e como isto não ocorre, não enxergam os outros possíveis benefícios que também poderiam influenciar em ganhos financeiros, como a maior representatividade, o poder de barganha, a possível troca de informações que poderia ocorrer dentro de um grupo organizado, a possibilidade da associação atuar em outras atividades, como compra conjunta de insumos, compra de maquinários, entre outros benefícios que indiretamente se refletem em benefícios financeiros.

Portanto, a falta de confiança nos demais integrantes do grupo e o descrédito no associativismo, são os principais motivos para os produtores não aderirem. Quando a questão é associação, os produtores a relacionam com burocracia, desonestidade entre os integrantes e outras situações negativas. Embora acreditem que exista uma diferença muito grande entre eles e a indústria e tenham consciência da capacidade de articulação das mesmas, justificam que os benefícios alcançados são menores que as possíveis perdas decorrentes do insucesso da associação de produtores. Os produtores relataram que os motivos mais frequentes para o insucesso do grupo associativo estão relacionados à falta de comprometimento com os objetivos comuns e a falta de honestidade.

Segundo OLSON (1971), uma ação coletiva pode ser confundida com uma busca conjunta por benefícios individuais apenas, nesse caso, a ação dos grupos pode não gerar o benefício esperado pelos atores da cadeia e levar os indivíduos a não acreditarem na ação conjunta, a exemplo do que ocorre com os produtores não participantes do *pool*, que não enxergam os benefícios de um grupo como o *pool*.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

A lógica da Ação Coletiva foi utilizada nesse trabalho como contribuição teórica, pois embasa a formação e atuação dos grupos grandes e pequenos, homogêneos e heterogêneos, formais e informais, caracterizando a emergência e a manutenção destes.

OLSON (1971) estabelece três situações teóricas em que os indivíduos podem estar frente à ação coletiva. A primeira é aquela em que os membros do grupo não adquiriram consciência do interesse comum, ou já o fizeram, mas os custos da ação são maiores que os benefícios que ela trará. Segundo o autor esse é um grupo latente, onde a possibilidade de ação coletiva é nula, essa situação foi encontrada junto aos produtores individuais, que não acreditam na ação coletiva, pois a mesma, da forma como ocorre atualmente, não traz os benefícios que eles esperam de uma ação coletiva, esse fato ocorre, talvez pelo baixo nível de organização do setor produtivo no geral.

A segunda situação é aquela em que os membros já compartilham objetivos, mas os custos para sua obtenção são da mesma intensidade dos benefícios que ela trará. São grupos semi-organizados, onde a possibilidade de ação é baixa. Na terceira situação os benefícios da ação são maiores que seus custos. Esse grupo social com alta possibilidade de ação coletiva é denominado organizado. O *pool* analisado na pesquisa pode ser enquadrado na categoria de semi-organizado, pois no que se refere ao leque de atuações que poderia desempenhar e não desempenha, o grupo é semi-organizado, sendo a ação baixa, pois apenas atua na comercialização com a indústria.

O autor menciona também que o tamanho do grupo determina a possibilidade de ação coletiva. Em grupos muito grandes, como ocorre no setor rural em geral e em particular na citricultura, o benefício desejado pode ser obtido apenas com a ação de uma parte de seus membros, e que se ele for alcançado será compartilhado com todos, esse fato é o que acontece com a ASSOCITRUS, pois a mesma atua junto a órgãos do governo e junto a ABECITRUS em busca de um objetivo comum a todos os citricultores do Estado de São Paulo, nesse caso, os citricultores tendem a considerar sua participação

individual como dispensável e preferem não se manifestar. Já em grupos reduzidos, a exemplo do que ocorre com a indústria, os custos para a manutenção da organização são menores, assim como é mais fácil perceber os que não participam e, portanto induzi-los a participar.

Diante dos resultados apresentados, pode-se observar que a organização dos produtores através de *pool* não diferencia com relação a preço, mas outras questões econômicas, como redução do risco, redução da incerteza, acesso a mercado dentre outras, como representatividade e segurança. A questão da incerteza da transação é um fator que influencia a tomada de decisão quanto à participação no *pool*. A partir dos conceitos estabelecidos pela Economia de Custos de Transação (ECT), foi possível observar que a incerteza, presente na comercialização da laranja envolve o aumento dos custos de transação envolvidos, pois os agentes irão despender mais recursos para protegerem-se e para monitorar a transação. Dados os pressupostos de racionalidade limitada e oportunismo, torna-se necessário identificar os principais atributos das transações, para poder avaliar os custos de transação envolvidos e a forma de organização ideal para cada caso. Nesta situação, a organização dos produtores contribuirá para reduzir os custos de transação. No caso dos produtores participantes de *pool*, essa forma de organização reduz a incerteza e lhes confere maior garantia de venda. Portanto, apesar de não haver melhores preços dentro do *pool*, existe a certeza da venda.

Essa situação difere de trabalhos encontrados na literatura, que relatam as vantagens do *pool* em relação a preço. Porém, o grupo auxilia o pequeno produtor quanto ao ato da negociação, pois os pequenos produtores do *pool*, embora apresentem grande capacidade técnica de produção, não possuem a segurança necessária para negociar a produção com a indústria, estruturada e preparada para negociar a matéria-prima.

Esse fato confirma as informações obtidas na literatura, uma vez que os incentivos para a constituição de uma ação coletiva não necessitam ser apenas financeiros, as pessoas sentem-se motivadas também por prestígio, respeito, amizade, vida social, compartilhamento de experiências, solidariedade, prazer e outros objetivos sociais e/ou psicológicos, como a segurança, observada nesse trabalho.

Dessa forma, a hipótese desta pesquisa foi confirmada, uma vez que o *pool* traz vantagens econômicas ao produtor, proporcionando maior segurança para negociar sua fruta, reduzindo a incerteza da venda.

Esse benefício pode parecer pouco, mas é suficiente para os produtores permanecerem unidos. O *pool* cumpre um papel que os produtores não conseguem fazer sozinhos, provavelmente devido à acomodação e falta de iniciativa frequentemente encontrada entre os empresários rurais. Um outro fator a ser considerado é a baixa escolaridade dos produtores, fato que se traduz em insegurança para assumir a responsabilidade de negociar com a indústria.

O *pool* é uma associação informal, que aparentemente caracteriza-se por relações frágeis entre seus participantes, mas que obtém sucesso por motivos bem específicos. O principal deles é a confiança que o produtor tem no seu companheiro e no líder do grupo, que não é remunerado e tem as mesmas dificuldades e objetivos do restante do grupo. Outro fator é a segurança, expressa pela representatividade, ou seja, um produtor melhor esclarecido e com mais facilidade em negociar é responsável pelo ganho de todos os outros.

Observou-se que no *pool* analisado na pesquisa, a relação entre os membros é uma relação informal e, neste caso a confiança entre eles é maior que o oportunismo, pois para realizar a negociação foi eleito um líder, que irá negociar e representá-los durante a venda da laranja, nesse caso, a reputação do líder torna-se o mecanismo de controle utilizado pelos membros.

Dentre as possíveis vantagens que poderiam ser obtidas pelos produtores pertencentes aos *pools* além das expostas durante a apresentação dos resultados estão: a garantia de cumprimento dos prazos dados para a colheita, independentemente da desaceleração no ritmo geral da colheita; aceitação de frutas entregues pelo produtor diretamente à indústria; liberação antecipada das frutas (fora das normas rígidas do contrato que rege a venda) o que possibilitaria ao produtor evitar perdas; serviços de contabilidade ao grupo, assistência técnica, bancária e jurídica; compra no atacado de insumos e compra conjunta de maquinário.

Essas alternativas de atuação do *pool* deveriam ser melhor avaliadas pelos seus integrantes e pelos líderes, pois poderiam conferir maior competitividade aos participantes. O maior obstáculo à implementação dessas ações reside nas restrições impostas pela indústria compradora, que pode ver nessas ações uma ameaça ao seu poder na negociação da produção.

A formalização da sociedade poderia representar uma alternativa para melhorar a atuação do grupo, assim como contratar uma pessoa responsável pela venda, uma espécie de gerente comercial remunerado. O *pool* poderia caminhar gradativamente para um processo de profissionalização, com divisão de funções, procurando explorar melhor as potencialidades de cada integrante.

A atuação em outras atividades como compra de insumos representa uma possibilidade para o *pool* colaborar com seus integrantes em um componente muito importante dos custos de produção. Observa-se no meio rural, grupos de produtores, que em épocas de baixo preço do produto, conseguem aumentar a rentabilidade da atividade, comprando mais barato, de forma coletiva, economizando no frete devido ao volume.

Existe também a possibilidade do grupo contratar um engenheiro agrônomo, profissional que apenas as grandes propriedades possuem contratado. Os produtores do *pool* e os individuais entrevistados, relataram que recebem assistência dos revendedores de insumos. De acordo com os entrevistados, essa assistência, não é imparcial, pois os técnicos têm interesse em vender os seus produtos.

Uma outra possibilidade para os produtores receberem assistência técnica seria por meio da cooperativa. No entanto, a cooperativa da região atende um número muito grande de produtores e por isso, não consegue realizar essa função adequadamente.

A utilização de maquinário em conjunto, seria uma alternativa interessante para os produtores do *pool*. Em épocas de utilização intensiva, como a da aplicação de defensivos, poderia ser organizada uma rotina de trabalho, de modo que a máquina trabalhasse também à noite, servindo a todos os produtores. Esse procedimento já é utilizado com sucesso em condomínios rurais.

Os pequenos e médios produtores necessitam profissionalizar suas atividades, dentro e fora do *pool* para viabilizar a permanência no mercado, que no caso da citricultura, é extremamente competitivo.

Os *pools* abrem espaços para aqueles produtores que não possuem poder de negociação frente à indústria, todavia, é necessário que o grupo se reorganize, se estruture e passe a atuar de fato como um representante dos produtores e não como uma extensão da indústria processadora.

8. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Dadas as limitações encontradas para a realização dessa pesquisa, principalmente as relacionadas ao tempo de execução da pesquisa de campo e aos limitados recursos financeiros, são indicadas a seguir, algumas sugestões para novas pesquisas nessa área, com o objetivo de complementar esse estudo.

1. estender o estudo de caso para as indústrias processadoras- seria importante entender como o *pool* é visto pelas empresas, qual a expectativa em relação ao seu desempenho e sobretudo confirmar a informação fornecida pelo *pool*, que as indústrias interferem na organização, estruturação e decisões do *pool*.

2. investigar a visão atual da indústria em relação ao avanço da cana-de-açúcar sobre a área citrícola. Esta situação é muito importante, pois poderá alterar a relação atual entre produtores e indústria,

3. *Pools* de grandes produtores – um estudo com *pools* de grandes produtores permitiria comparar a forma de atuação dos *pools* em função do porte de seus integrantes e verificar se existe diferença no tratamento dado pelas indústrias.

4. Participação do *pool* na comercialização da laranja no mercado interno – a colocação da fruta nos diferentes formatos de varejo exigem do produtor conhecimentos de marketing e outras ferramentas de gestão, que poderiam ser fornecidas pelo *pool*, facilitando o acesso e a permanência dos integrantes do *pool* em novos mercados.

REFERÊNCIAS

ALVES, F.J.C. **A nova dinâmica tecnológica e organizacional do complexo agroindustrial citrícola**. Relatório de pesquisa ao CNPq, DEP/UFSCar, São Carlos-SP, 2001.

AMARO, A. A. VICENTE, M. C. M. BAPTISTELLA, C.S.L. Citricultura Paulista: Tecnologia e Mão-de-Obra. **Revista Laranja**, Cordeirópolis-SP. v. 22, n.1, p. 1-38, 2001.

AZEVEDO, P.F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Revista Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v.47, n.1, p.33-52, 2000.

BESANKO, D. DRANOVE, D. & SHANLEY, M. **Economics of Strategy**. 2 ed: John Wiley & Sons, Inc, 2000.

BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão do *Agribusiness* Cooperativo. In: **Gestão Agroindustrial**, São Paulo, Editora Atlas, v.1, p.522-523, 1997.

CABELLO, E. **Impulso Microeconômico** México: Banco Nacional do Comércio Exterior, 1993, 220p.

CARGILL desiste da produção de sucos no Brasil. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 03 de julho de 2004. Dinheiro, p 2-3.

CHALITA, M. A. N. & PANZUTI. N. P. M. Associações de produtores de laranja em São Paulo: competitividade e seleção social. In:

www.todafruta.com.br/todafruta/mostra_conteudo. Acesso em 22 de dezembro de 2005.

CLARK. P.B. & WILSON J.Q. Incentive systems – a theory of organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.6, p-129- 166, 1961.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, n.4, november, 1937.

COMMONS, J.R. **Economics of Collective Action**. New York: MacMillan, 1950, 402p.

DENKER, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa e Turismo**. 5º edição. São Paulo: Editora Futura. 2001. 286p.

DRAGONE, D. S. **Formas de Organização da Produção e Decisões de Terceirização na Citricultura**. Piracicaba, 2003. 118p. Dissertação de Mestrado - Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

- DOWDING, K. **Model or metaphor? A critical review of the policy network approach.** Political Studies, Oxford: Black Well Publishers, n. XLIII, p. 136-158, 1995.
- FARINA, E. M. Organização Industrial no Agribusiness. In: Décio Zylbersztajn e Marcos Fava Neves. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: Indústria de Alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição.** São Paulo: 2002.
- FARINA, M.M.Q.F, AZEVEDO, P.F. SAES, S. **Competitividade: mercado, estado e Organizações.** São Paulo : Editora Singular, 1997.
- FERRAZ, J. C., KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. 386p.
- FLEURY, M.T.L. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil.** São Paulo, Global Editora, 1983.
- FNP. AGRIANUAL 2004: **Anuário da Agricultura Brasileira.** São Paulo: FNP, 2003, 496p.
- GERLACH. F. R. **Impactos do Associativismo na Pecuária de Leite: Estudo de Casos em Associações de Produtores no Estado de São Paulo.** 2004. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos- UFSCar.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3º edição. São Paulo. Atlas, 1996. 159p.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20- 29, 1995.
- HARDIN, R. **One for All: The Logic of Group Conflict.** Princeton: Princeton Universty Press, 1994.
- HASSE, G. **A laranja no Brasil, 1500 – 1987.** São Paulo: IOBE, 1987. 296p.
- IBGE. INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/>. Acesso em 25/04/2005.
- IEA. INSTITUTO de Economia Agrícola. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>>, acesso em abril de 2004.
- LOPES, F. F., CASTRO, L. T., CÔNSOLI, M. A., CARVALHO, D. T. Analysis of the Transactions Between Citricultursits and the Citrus Fruit Processing Industries. In: IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, 2003. **Anais...**
- MAIA, M. L. **Citricultura Paulista: evolução, estrutura e acordos de preço.** São Paulo: IEA, 1996, 157p.

MARINO, M. K. **Avaliação da Intervenção do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência no Sistema agroindustrial da Laranja.** São Carlos, 2001, 127p. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de São Carlos.

MARSH, D. & RHODES, R.A.W.: **Policy communities and issue networks: beyond typology.** In: MARSH, D. & RODHES, R.A.W. Policy networks in British government. Oxford: Clarendon Press, 1992, p.249-269.

MELCHOR, Paulo. **Parecer Jurídico.** Núcleo de Informações. SEBRAE-SP. Revisado, 2000.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco –CA: Jossey-Bass, 1998.

MOE, Terry. **The Organization of Interests: Incentives and the Internal Dynamics of Political Interest Groups.** Midway Reprint. The University of Chicago Press, 1980, 282p.

NASSAR, A. M. **Eficiência das Associações de Interesse Privado nos Agronegócios Brasileiros.** São Paulo, 2001. 248p. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP.

NEVES. M.F. **Sistema Agroindustrial Citrícola: Um Exemplo de Quase-Integração no Agribusiness Brasileiro.** São Paulo, 1995. 88p. Dissertação de mestrado - Universidade de São Paulo.

NEVES, M. F. **Mapeamento e Quantificação do Sistema Agroindustrial Citrícola.** Relatório Parcial. Workshop do Sistema Agroindustrial Citrícola. Disponível em: www.pensa.org.br. Acesso em: maio de 2004.

NEVES, M.F. **Estratégia para a Laranja no Brasil.** 1º edição. São Paulo: Atlas. 2005. 225p.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance.** New York: Cambridge University Press, 1990.

OLSON, M. **The Logic of the Colective Action: Public Goods and The Teory of Groups.** President and Fellows of Harvard College, 1971, 185p.

PAULILLO. L. F. **Redes de Poder & Territórios Produtivos: indústria, cotricultura e políticas pública no Brasil do século XX.** São Paulo: Rima Editora, 2000. 189p.

PAULILLO. L. F. Rede de Negociações e Poder de Negociação: Uma Análise do Caso Citrícola Brasileiro. In: **Revista Gestão & Produção.** Universidade Federal de São Carlos. Vol. 8, N.3. Dezembro de 2001. p. 250-270.

PAULILLO, L. F. Análise organizacional em redes de recurso de poder: contribuições para os estudos da concorrência, das decisões estratégicas e das políticas públicas. In: FUSCO, J. P. (Org.) **Temas emergentes em engenharia de produção**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

POMPEU, R. B. NEVES, E. M. Ações Coletivas na Citricultura: Análise Interna da Organização e Desempenho das Associações de Produtores e das Indústrias. **Revista Laranja**. Cordeirópolis. V. 20, n. 1, 1999, p. 1-34.

PROJETO Citricultura (Desenvolvido por Departamento Econômico). Disponível em: <www.faespsenar.com.br>. Acesso em 26/01/2004.

RIGOLIN, Márcia R.V. **Cooperativismo**: Uma alternativa para o pequeno produtor. Artigo apresentado no Sober, 9p, 2000.

ROCHA, M. M. **Integração Vertical e Incerteza**. São Paulo. 2002. 201 p. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade- Universidade de São Paulo.

ROMEIRO, V. M. B. **Gestão da Pequena Unidade de Produção Familiar de Citrus: uma análise dos fatores influentes no sucesso do empreendimento do ponto de vista do produtor de Bebedouro- SP**. São Carlos, 2002. 242p. Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo.

SANDLER, T. **Collective Action: Teory and Applications**. The University of Michigan Press. 1995, 237 p.

SEBRAE. Serviço de apoio às micro e pequenas empresas. **Inteligência Comercial para Arranjos Produtivos Locais. Unidade de Acesso à Mercados**. V. 10, agosto de 2004. 73 p.

SIFFERT FILHO, N. F. **Citricultura e Indústria: Organização e Mercados**. Rio Claro, IGCE/UNESP- nº 22, 1992. 62 p.

SILVA, J. A. S. **Turismo, Crescimento e Desenvolvimento: uma análise urbanoregional baseada em cluster**. São Paulo, 2004. 256p. Tese de Doutorado – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo.

THAME, A. C. M. AMARO A. A. Formas de Organização em Comercialização Agrícola. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, n.20, 1982, Curitiba. **Anais...**Brasília: Sober, 1982. p. 456-68.

VASCONCELLOS, M. A. **Economia: Micro e Macro**. 2º edição. São Paulo. Atlas, 2001.

VIEGAS, F. P. Os desafios da citricultura e a evolução das transações entre produtores e processadores. Disponível em: www.associtrus.com.br. Acesso em 19/07/2004.

VIEIRA, A.C. **Desafios para os pequenos produtores de laranja do Estado de São Paulo diante de novos fatores na relação agricultura/indústria nos anos 90.** São Carlos, 1998. 190p. Dissertação de mestrado - Universidade Federal de São Carlos.

VIEIRA, A.C.; PAULILLO, L.F.O.; ALVES, F.C. As mudanças nos padrões de produção e consumo alimentar e a inserção do Brasil no mercado global de produtos orgânicos. In: CONGRESSO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 39, 2001, Recife. **Anais eletrônicos...**Recife, 2001.

VIEIRA, A.C. **Integração vertical, concentração e exclusão na citricultura paulista.** São Carlos, 2003. 171p. Tese de doutorado - Universidade Federal de São Carlos.

WILLIANSO, O.E. The Economics Institution of Capitalism. The Free Press, New York, 1985, 449 p.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. Sage Publications, Thousand Oaks. California, 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. In: **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**, São Paulo, Editora Pioneira, 2000.

APÊNDICE 1 – Questionário Destinado aos Produtores Integrantes do *Pool***1- Relações dentro do *pool*****1.1- Caracterização do produtor e da propriedade**

Nome do produtor: _____

Nome da propriedade: _____

Endereço: _____

Município: _____

Telefone/Fax: _____

Área total: _____

Área com citrus: _____

Ano de ingresso no *pool*: _____

Número de associados: _____

Nome do líder do *pool*: _____

Grau de escolaridade: _____

Quantidade de mão-de-obra fixa e temporária: _____

Produção(caixas de laranjas)_____

1- Houve aumento na produtividade nos últimos cinco anos?

2- *Se sim*, estime?

3- Qual o numero de pés de laranja em produção e em formação?

4- Possui outra atividade na propriedade?

Se sim, qual?

Desde quando?

5- Como negocia a venda do produto?

6- Pretende vender coletivamente?

7- Possui telefone na propriedade?

Se sim, desde quando? _____

8- Como busca as informações de mercado, estimativa de produção, exportação, preços, previsão do tempo, crédito, outros?

9- Você teve acesso a novas tecnologias nos últimos cinco anos?

10- *Se sim*, onde obteve as informações? feiras Internet jornal TV

11- Participa de eventos de capacitação tecnológica?

12- *Se sim*, quais? Feira dia de campo palestra caravana outro

13- Participa de cursos de capacitação técnica e gerencial?

14- Participa de sindicato, associação ou cooperativa?

1.2 - Caracterização do *pool*

1- O *pool* está aberto ao ingresso de novos produtores?

Se não, por quê?

2- Quais os principais requisitos para o ingresso de novos produtores?

Indicação Produção Pertencer à região Outros

3- Ocorrem reuniões periódicas dos integrantes do *pool*?

Se não, por quê?

Se sim, quais os principais assuntos tratados?

Se sim, com que frequência ocorrem as reuniões?

semanal quinzenal mensal outro

4- Como as reuniões são comunicadas aos integrantes?

Telefone e-mail informal outro

- 5- Você tem alguma sugestão para melhorar a atuação do grupo?
- 6- Destaque alguns pontos significativos na atuação do *pool* e qual a sua avaliação geral sobre o grupo?
- 7- Pretende continuar por mais quanto tempo na atividade citrícola? Acredita que os filhos darão continuidade à atividade?
- 8- Como e quando surgiu o *pool*?
- 9- Quais foram os principais motivos que fizeram os fundadores a firmar o grupo?
- 10- Quais os motivos que o levaram ao ingresso no *pool*?
- 11- Quais vantagens possui um produtor em ceder a outro produtor uma etapa tão importante da produção, que é a venda?

1.3- Relação entre os integrantes do *pool*

- 1- Existe divisão de funções no grupo?
- 2- Qual a sua função?
- 3- Você investiria em outra atividade com os integrantes do *pool*?
- 4- Ocorre o compartilhamento de maquinário agrícola entre os integrantes do *pool*?

Se sim, como isso ocorre?

- 5- Já realizou uma compra de insumos em conjunto?

Se sim: O que comprou?

adubo defensivo muda calcário maquinário outro

- 6- A compra foi realizada com o mesmo grupo da venda?

7- Quais foram as vantagens? Preço Prazo Facilidade na entrega outro

Se não: Por quê? Já fez uma cotação para fazer um comparativo das condições?

1.4. Líder

1- O líder busca novos mercados aos associados?

Se sim, como isso é realizado?

2- Quais as funções do líder?

3- Está satisfeito com o líder do grupo

4- Qual a sua relação com o líder?

5- Como o líder foi eleito?

6- A indústria participou da escolha?

1.5. Negociação com a indústria

1- Qual a imagem do grupo perante à indústria?

2- Qual o grau de liberdade que os produtores possuem perante a indústria?

3- Podem sair do *pool* e participar de outro?

4- O *pool* pode comercializar com outra indústria?

5- Como os produtores monitoraram a relação do líder com a indústria? Os produtores entendem do mercado?

6- Quais os principais problemas que o grupo enfrenta com as indústrias?

7- A comercialização ocorre sempre com a mesma indústria?

8- Comercializa com o mercado interno?

9- Faz em conjunto ou individualmente? Por quê?

10- Todos os integrantes participam das negociações?

11- Como é o processo de negociação?

12- Qual foi o preço de venda nas últimas três safras (em R\$/caixa)?

13- Está satisfeito com a evolução dos preços?

- 14 - Sabe por quanto venderia se não vendesse em conjunto?
- 15- Pretende continuar participante do grupo nas próximas safras?
- 16- Toda a produção é comercializada através do grupo?
- 17- Houve oportunidade de acesso a agroindústrias através do *pool*?
- 18- Ocorrem quebras contratuais?
- Se sim*, com qual frequência os contratos são quebrados?
- 19- Qual sua relação com a indústria?

1.6. Informalidade

- 1- Porque o grupo permanece na informalidade?
- 2- Já pensou em formalização?
- 3- Quais as vantagens de uma possível formalização?
- 4- Seria conveniente formalizar o grupo?

Questionário destinado aos produtores que comercializam individualmente

1- Caracterização do Produtor/Propriedade:

Nome do produtor: _____

Nome da propriedade: _____

Endereço: _____

Município: _____

Telefone/Fax: _____

Área total: _____

Área com citrus: _____

Grau de escolaridade: _____

Quantidade de mão-de-obra fixa e temporária: _____

1- Houve aumento na produtividade nos últimos cinco anos?

2- *Se sim*, estime: _____

3- Houve aquisição de novas técnicas nos últimos cinco anos?

4- Tem algum projeto para aumentar a produtividade ou a produção?

5- *Se sim*, o que está sendo feito para isso? _____

6- Possui outra atividade na propriedade?

Se sim, qual? _____

Desde quando? _____

7- Como negocia a venda do produto?

8- Venderia o produto coletivamente?

9- Como busca as informações de mercado, estimativa de produção, exportação, preços, previsão do tempo, crédito, outros?

10- Você teve acesso a novas tecnologias nos últimos cinco anos?

11- *Se sim*, onde obteve as informações?

12- Participa de eventos de capacitação tecnológica?

13- *Se sim*, quais? Feira dia de campo palestra caravana outro

14- Participa de cursos de capacitação técnica e gerencial?

15- Participa de sindicato, associação ou cooperativa?

1.1. Confiança

1- Conhece a atuação dos *pools* da região?

2- Conhece algum associado? _____

3- Já pensou em participar de uma venda conjunta?

Se sim, porque não o fez? _____

Se não: por quê? _____

4- Participaria de alguma reunião de pool, se fosse convidado?

5- Pretende continuar por mais quanto tempo na atividade citrícola? Acredita que os filhos darão continuidade à atividade?

6- Já realizou uma compra de insumos em conjunto?

Se sim: O que comprou?

adubo defensivo muda calcário maquinário outro

7- Quais foram as vantagens? Preço Prazo Facilidade na entrega outro

8- *Se não*: Por quê? _____

9- Já fez uma cotação para fazer um comparativo das condições?

1.2. Negociação com a indústria

1- Qual foi o preço de venda nos últimos cinco anos (em R\$/caixa)?

2- Está satisfeito com a evolução dos preços?

3- Você tem idéia de quanto os produtores que vendem em conjunto ganham em uma venda?

Se sim, quanto? _____

4- Qual a sua produção de laranja atual (em caixas)?

5- A comercialização ocorre sempre com a mesma indústria?

6- Comercializa com o mercado interno?

Se sim, qual a porcentagem?

7- Como é o processo de negociação?

8- Atualmente comercializa com qual indústria?

9- Ocorrem quebras contratuais?

10- *Se sim*, com qual frequência os contratos são quebrados?

11- Qual sua relação com a indústria?

muito boa boa regular ruim péssimo

12- Quais são os motivos que o fazem não participar de um grupo de venda?

13- Qual a avaliação que você faz de sua atuação durante as negociações?

14- Quais são as principais dificuldades durante uma negociação com a indústria?

15- Você procura novos mercados?

Se sim, de que forma?