



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

## OS CONSÓRCIOS DE PRODUTORES DIFERENCIADOS NO TERRITÓRIO CITRÍCOLA PAULISTA E SEUS RECURSOS DE PODER

LUIZ MANOEL ALMEIDA; ANA CLAUDIA VIEIRA;

UNIARA

ARARAQUARA - SP - BRASIL

manoel77@yahoo.com.br

APRESENTAÇÃO COM PRESENÇA DE DEBATEDOR

INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES NA AGRICULTURA

## OS CONSÓRCIOS DE PRODUTORES DIFERENCIADOS NO TERRITÓRIO CITRÍCOLA PAULISTA E SEUS RECURSOS DE PODER

**Resumo:** O presente trabalho analisa a chegada do sistema de consórcios de produtores rurais na citricultura paulista. A questão principal é a de verificar se tais consórcios representam redes de cooperação que resultam no aumento dos recursos de poder dos atores excluídos. A contribuição deste trabalho foi o de avançar nos estudos desenvolvidos sobre a nova dinâmica da rede de poder citrícola paulista, a qual vem passando por profundas mudanças sociais e econômicas e que propiciou um processo árduo de exclusão social entre as categorias de pequenos produtores de laranja e assalariados rurais, e nessa direção, é analisada a alternativa no âmbito do sistema de consórcios de produtores para que este possa se contrapor ao processo de exclusão e, ao mesmo tempo, possa enfrentar o aviltamento das condições de trabalho dos assalariados rurais, o que tem ocorrido através da chamada flexibilização dos direitos trabalhistas.

Embora as organizações dos consórcios, objeto específico desse estudo, não autorizem uma generalização e tampouco possam sugerir que as formas de poder referidas sejam únicas, é oportuno examiná-las como redes de poder. No desenvolvimento da pesquisa foram encontrados contrapontos na atuação dos consórcios, que se expressam em duas formas possíveis: modelos ideais de consórcios, os quais abarcam o conjunto de recursos (jurídicos; organizacionais; tecnológicos; econômicos; sociais e simbólicos) de forma intensa, próxima do “ideal”; e práticas espúrias, que não se cristalizam em elementos com suporte, pois se consolidam em alternativas efetivas de inclusão social, porém apresentam um conjunto de recursos ínfimos de poder. Na investigação empírica foram selecionados dois consórcios diferenciados, os quais abarcam todas as diferenciações de atuações existentes, além disso, também foram delineados os seus respectivos conjunto de recursos de poder.

**Palavras chaves:** Citricultura; Consórcios Rurais; Recursos de Poder; Produtores Rurais; inclusão social

### 1. Introdução

A concentração de poder político, econômico e tecnológico em torno do segmento industrial exportador de suco concentrado congelado de laranja (SCCL), levou a um desequilíbrio nas relações de força desse com os demais elos constitutivos da rede citrícola paulista: produtores de citros, em especial os pequenos e médios produtores e trabalhadores

rurais. Esse desequilíbrio resultou em um processo intenso de dominância de poder do segmento industrial em relação aos demais atores da rede, o que tem levado à exclusão de uma fatia numerosa e importante de produtores de laranja, ao fechamento e/ou compra de várias unidades de produção de suco (PAULILLO, 2000) e ao aviltamento da exploração dos trabalhadores, agravada pela flexibilização dos direitos trabalhistas (ALMEIDA, 2002).

A deterioração do poder de barganha dos produtores de citros e a precarização das condições de trabalho dos trabalhadores assalariados rurais se afunilaram, com a redução do poder de organização política (PAULILLO, 2000) e do capital social dessas categorias na década de 90. A redução mencionada possibilitou o fim do contrato de participação ou contrato padrão.

Esse contrato foi conquistado no decorrer de um vigoroso processo de organização política e social empreendido, tanto pelos produtores de citros, quanto pelos trabalhadores assalariados rurais, envolvidos na cana, no decorrer da década de 80, por meio de um ciclo de greves de trabalhadores cortadores de cana, colhedores de laranja e de fechamento de unidades industriais, produtoras de suco concentrado de laranja nas principais cidades produtoras.

O contrato-padrão ou de participação atrelava o preço da caixa de laranja às cotações do suco no mercado internacional. A partir daí, as negociações para o estabelecimento de preços eram realizadas entre as associações dos produtores e das indústrias, reduzindo os conflitos existentes. Para os citricultores foi vantajoso, na medida em que as cotações do suco de laranja concentrado estavam em alta. Ao mesmo tempo, o contrato assegurava que a colheita da laranja ficasse a cargo do segmento industrial produtor de suco de laranja, o que permitia aos produtores eximirem-se das atividades de colheita e de transporte do suco; e aos trabalhadores, disporem de contrato de trabalho direto com as indústrias, sem a intermediação dos gatos, empreiteiros de mão-de-obra (VIEIRA, 1998).

Na década de 90, ocorreram profundas transformações econômicas, políticas e sociais, as quais modificaram a estrutura de dominância da rede citrícola paulista. Então, constata-se a vantajosa reversão à situação da década anterior, o que desencadeou uma nova etapa para o setor, com baixa rentabilidade para os agentes, em especial, para os pequenos e médios produtores agrícolas e para os trabalhadores assalariados rurais.

Necessário esclarecer, também, que o território citrícola não atravessa uma crise de realização, mas o segmento dos produtores de citros encontra-se com dificuldades inequívocas de reprodução social, em decorrência da concentração do poder industrial que provoca assimetria de informações (PAULILLO, 2000), com incidência de novas doenças e o passivo de arcar com o transporte e colheita, que eleva de modo considerável os custos de produção do segmento agrícola. Também, os trabalhadores tiveram na década de 1990 uma drástica redução de suas condições de vida e de trabalho, por meio do que chamamos de flexibilização conservadora dos direitos trabalhistas (ALMEIDA, 2002), a qual pôs por terra os direitos conquistados na década de 1980, como a contratação direta, sem a intermediação dos gatos e a redução direta de salários.

Nesse contexto, o presente trabalho aborda o sistema de consórcios de produtores rurais, como novo modelo organizacional coletivo na dinâmica da rede citrícola paulista. Tem como objetivo central analisar a atuação dos consórcios de produtores na estrutura de dominância da rede citrícola paulista tendo como norte sua contribuição para o aumento dos recursos de poder dos atores excluídos, e a investigação de serem tais formas novas roupagens que mantêm uma situação de precarização ou rompem com tais práticas e apresentam efetivamente alternativas de inclusão social.

Pesquisas exploratórias demonstram que as formas de atuação dos consórcios são variadas, o que tem implicações em sua relação com os problemas existentes já referidos do território citrícola. Com o objetivo de apontar tais diferenciações, o presente trabalho propõe-

se a investigar os consórcios com práticas diversas, o que não pode ser diluído sob risco de simplificações ou diagnósticos tendentes a sua idealização.

Embora as organizações dos consórcios, objeto específico desse estudo, não autorizem uma generalização e tampouco possam sugerir que as formas de poder referidas sejam únicas, é oportuno examiná-las como redes de poder. O sistema de consórcios de produtores, no seu estágio inicial, pode ser visto como um campo organizacional composto de organizações isoladas, especializadas e diferenciadas, que não se reconhecem no campo e que não compartilham valores. Portanto, o principal questionamento do trabalho é descobrir e analisar quais são os valores que os principais atores sociais compartilham nos consórcios, de que recursos dispõem e como são utilizados para a consecução de seus objetivos.

O presente trabalho analisa a chegada do sistema de consórcios de produtores rurais na citricultura paulista. A questão principal é a de verificar se tais consórcios representam redes de cooperação que resultam no aumento dos recursos de poder dos atores excluídos. A contribuição deste trabalho foi o de avançar nos estudos desenvolvidos sobre a nova dinâmica da rede de poder citrícola paulista, a qual vem passando por profundas mudanças sociais e econômicas e que propiciou um processo árduo de exclusão social entre as categorias de pequenos produtores de laranja e assalariados rurais. Nessa direção, é analisada a alternativa no âmbito do sistema de consórcios de produtores para que este possa se contrapor ao processo de exclusão e, ao mesmo tempo, possa enfrentar o aviltamento das condições de trabalho dos assalariados rurais, o que tem ocorrido através da chamada flexibilização dos direitos trabalhistas.

## **2. Contornos teórico-metodológicos do trabalho: a abordagem de redes de recursos de poder**

A abordagem de redes de poder compõe um espectro da teoria institucional, a qual trata a organização como uma arena de interesses e valores conflitantes, constituída pela luta de poder (PAULILLO, 2001).

Para Foucault (1989) não existe uma teoria geral do poder, pois o poder aparece de diferentes formas no curso da história. O estudioso ressalta que o poder em si não existe, senão como prática, como relação, como um exercício, de forma que o poder não apreça a ninguém e não está em algum lugar, mas em toda estrutura social, o que significa que seu caráter relacional implica que as lutas de resistência ou busca de recursos somente podem ser desenvolvidas no interior das redes de poder.

Os recursos de poder podem não ser empregado pelos autores com o devido grau de habilidade estratégica, o que facilitará a formação de redes pouco estruturadas e hierarquizadas (PAULILLO, 2001). Nesse caso, constituem-se redes frouxas e difusas, que são menos institucionalizadas e integradas. Isso ocorre com mais freqüência quando a relação entre os integrantes não é formalizada, no caso das redes sociais, segundo a tipificação de Grandori e Soda (1995). Nesse caso, a coordenação das redes se baseia em mecanismos informais, caracterizados pela ausência de contratos ou por contratos formais que apenas especificam serviços, mas não se referem à organização do relacionamento entre empresas.

As organizações informais podem ser representadas por cooperações sociais ou acordos de serviços e caracterizam o tipo de redes sociais, as quais não são regidas por nenhum tipo de contrato formal ou, quando a formalização ocorre, simplesmente faz referência à especificação de serviços negociados. Essas relações acontecem em pólos ou distritos industriais, câmaras técnicas, comitês de bacias hidrográficas, gestões participativas (Paulillo, 2002) e, atualmente, na maioria dos consórcios existentes no território citrícola. Portanto, diversas redes existem sob estruturas formais e informais de governança, sendo que todas elas operam em função de recursos de poder.

Os *recursos de poder* correspondem ao controle de cada ator sobre os recursos constitucionais, jurídicos, financeiros, organizacionais, tecnológicos, simbólicos, de

informação e sociais, seja o controle direto, pela interação com outros atores, ou seja ela ajuda de políticas estatais e não-estatais. São muitos os fatores que podem apontar esses recursos, como a redução dos custos de produção e transação, a concentração industrial, o montante de ajudas e subsídios concedidos, o volume de produção agrícola controlado pelas empresas, o tamanho e a produtividade das explorações agrícolas, o controle do mercado externo e do mercado interno, a legitimidade de cada ator na rede, o capital social de cada ator, etc.

Esse balanço de poder entre os atores participantes da rede permite determinar a sua densidade institucional, isto é, a intensidade do processo de interação estratégica na rede, medida pelas ações adaptativas dos atores coletivos. Assim, quanto menor o poder de coordenação de cada ator e quanto menor a capacidade de adequar seus interesses às regras e normas impostas pela estrutura de oportunidades criada, menor a intensidade da interação estratégica na rede, o que significa uma maior instabilidade institucional.

A interação estratégica é desigual porque os recursos de poder geralmente são distribuídos de forma desigual entre os membros da rede. E a representação de interesses também é desigual, principalmente em economias de forte heterogeneidade estrutural como a brasileira. A intensidade de poder de negociação ou de barganha de cada ator começa a se definir a partir de certas características individuais, como a reputação, a informação, habilidades de negociar etc. Entretanto, as conexões de cada rede também influenciam a desigualdade de poder entre atores, através de regra, da centralidade, intensidade e velocidade das operações. As características dos membros e das conexões revelam interdependência que se estabelece, pautada em busca de recursos de poder e na representação de interesses.

As características dos membros e das conexões revelam a interdependência que se estabelece, pautada na busca de recursos de poder (constitucionais, jurídicos, econômicos, políticos, organizacionais, tecnológico, sociais e simbólicos) e na representação dos interesses. No caso do conhecimento ou informação, a interdependência é revelada porque a capacidade cognitiva de cada ator, seus critérios, modo de apreciação e rotinas setoriais a que se submete, proporcionam uma forma de inserção específica na rede. Essa inserção tem um efeito nos demais atores conectados, que reagem ativamente ao mundo circundante. No caso da legitimidade, a interdependência é revelada porque há um reconhecimento manifesto no interior da rede de que as ações de uma organização ou grupo de interesse são autênticas.

Daí decorre a reputação de cada membro (individual ou coletivo), determinada pelos recursos de poder conquistados, pela concessão estatal de status público e a chancela dos demais atores privados de suas capacidades de representação e de aglutinação. As habilidades diretas dos membros decorrem de suas especialidades, como o controle de gestão e a integração vertical. As habilidades indiretas decorrem de algo que não foi desenvolvido especificamente pelo ator, embora não o impeça de aproveitar (externalidades positivas, condições naturais etc.), tanto as habilidades diretas como as indiretas influenciam as interações em rede

Denota-se então que o poder de um membro é dependente dos recursos de poder de outros membros e do tipo de relação que eles possuem. De maneira similar, as características das conexões entre os segmentos da rede também revelam a interdependência, porque influenciam a distribuição dos recursos de poder e as formas de representação dos interesses. O conjunto de regras e de normas atua de modo decisivo na formação do ambiente institucional de cada rede e, conseqüentemente, influencia os graus de centralização das operações (elevada ou baixa) e de envolvimento dos atores (poucos ou muitos). Essas operações podem ocorrer com maior ou menor intensidade.

As conexões podem ser formais (em contratos ou em integração vertical) ou informais (em cooperação social e em serviços acordados), o que permite definir a natureza da rede da qual está se tratando.

De acordo com Reed (1998; p.75):

*“... os recursos de poder estão distribuídos de forma diferenciada entre os atores de um entorno, mas se estes recursos forem empregados com o devido grau de habilidade estratégica pelos atores sociais, produzirão e reproduzirão relações hierarquicamente estruturadas de autonomia e concorrência”. Considerando o mercado concorrencial, as habilidades e capacidades de uma empresa ou grupo de empresas em empregar seus recursos de poder que são heterogêneos é que faz a diferença, proporcionando as bases para vantagens competitivas neste mercado”.*

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

Os recursos políticos podem aparecer sob a forma de *status* público atribuído pelo Estado, como forma de poder de representação e de poder de aglutinação dos atores coletivos. O poder de representação relaciona-se com a reputação dos atores, pois quanto mais um ator dispõe de um conceito positivo perante os demais integrantes de uma rede, mais terá poderes para a representação. Dessa forma, cria-se uma relação de dependência do poder de representação em relação à legitimidade obtida por meio da atribuição do *status* público concedido pelo Estado, assim como da reputação, dada pelo reconhecimento dos demais atores da rede. A partir do poder de representação atingido pelo ator, fica estabelecida sua participação nos arranjos formados na rede. Já o poder de aglutinação de um ator é determinado por sua capacidade de reunir os membros da cadeia. Haverá o reconhecimento desse poder quando o ator, seja ele coletivo ou individual, tiver êxito na aglutinação de todos ou de grande parte dos membros potenciais. Para isso deve-se considerar o volume de associados, em relação à totalidade potencial, à dispersão dos interesses desses membros, à dispersão territorial, à frequência dos atores nas reuniões e assembléias, assim como no referente ao apoio ou ao reconhecimento dos elementos participantes da conduta e dos procedimentos tomados.

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

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

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

Os recursos simbólicos são baseados no conhecimento e no reconhecimento, como a imagem (*goodwill investment*), a fidelidade à marca (*brand loyalty*), etc.; esse tipo de poder funciona como uma forma de crédito, sustentada pela confiança ou pela crença naqueles que estão dispostos a atribuir créditos.

Os recursos sociais são referentes ao capital social dos atores produtivos e não produtivos, que estão no entorno do território citrícola paulista, e também são referentes à capacidade de formular políticas públicas de proteção social, as quais possibilitam a formação de uma rede social sólida e incluyente. Essas redes devem estar norteadas por elementos do capital social (reputação, fidelidades, reciprocidade, etc.).

### **3. Caminhos de pesquisa: a escolha dos consórcios diferenciados para investigação empírica**

Para a comprovação dos objetivos deste trabalho, primeiramente foi realizada uma pesquisa exploratória para mapear os consórcios existentes nas principais regiões administrativas do território citrícola paulista (Barretos, Central, São José do Rio Preto e

Campinas) no qual foram delimitados os três consórcios com contrapontos de atuações diferenciadas a ser objeto da investigação empírica.

No desenvolvimento da pesquisa foram encontrados contrapontos na atuação dos consórcios, que se expressam em duas formas possíveis: **modelos ideais de consórcios**, os quais abarcam o conjunto de recursos (jurídicos; organizacionais; tecnológicos; econômicos; sociais e simbólicos) de forma intensa, próxima do “ideal”; e **práticas espúrias**, que não se cristalizam em elementos com suporte, pois se consolidam em alternativas efetivas de inclusão social, porém apresentam um conjunto de recursos ínfimos de poder. Na investigação empírica foram selecionados dois consórcios diferenciados, os quais abarcam todas as diferenciações de atuações existentes, além disso, também foram delineados os seus respectivos conjunto de recursos de poder.

Foram realizadas entrevistas abertas, através de roteiros pré-definidos, com os produtores “líderes” dos consórcios, os responsáveis pela administração, os fiscais de campo e de recursos humanos. Os consórcios selecionados para investigação empírica e seus respectivos critérios de escolha foram: consórcio espúrio: Região de Porto Ferreira com 65 produtores e 1270 trabalhadores rurais, escolhido por suas práticas e consórcio transitório “ideal” - Grupo CITRUS NOVO de Novo Horizonte e Região: grupo de produtores constituído para venda da laranja, no qual está em processo de constituição de um consórcio para realização da colheita e que possui conjunto de recursos intensos próximos do “ideais”, portanto, caracterizado como consórcio transitório “ideal”.

#### **4. Os consórcios de produtores rurais: embasamento jurídico para constituição dos consórcios e suas vantagens e desvantagens**

O objetivo deste item é tecer algumas considerações sobre o modelo organizacional de consórcios de produtores, tendo como parâmetro as mudanças ocorridas nas relações de trabalho na agricultura paulista no tocante do processo da reestruturação produtiva, especificamente na cultura da laranja e seus desdobramentos para os recursos de poder dos pequenos e médios produtores e trabalhadores rurais.

O sistema de consórcios de empregadores garante a plenitude dos direitos trabalhistas e previdenciários ao trabalhador, mediante contrato de emprego mantido diretamente com uma pluralidade de empregadores.

Além disso, respeita as necessidades específicas de cada um dos atores envolvidos. Do lado dos trabalhadores rurais, o sistema de consórcios considera dois pontos sobre os quais as entidades de representação dos trabalhadores não abrem mão: a manutenção do emprego e a garantia do cumprimento dos direitos trabalhistas conquistados nas lutas empreendidas na década de 80, especialmente o registro em carteira. Do lado dos produtores, são três: i) especificidades do pequeno produtor, relativas ao curto tempo de realização das atividades agrícolas; ii) redução ou eliminação de ações trabalhistas dos trabalhadores; iii) necessidade de aumentar o conjunto dos recursos de poder do segmento produtor de citros, portanto, vai além de uma simples formas de contratação de mão-de-obra para a colheita da laranja.

#### **5. Os Consórcios de Empregadores Rurais: Conceitos e Aspectos Jurídicos**

Surgiu da realidade do campo a necessidade de criação de novos empregos e de garantia dos direitos trabalhistas e de condições dignas de trabalho aos trabalhadores rurais. Tal situação fez com que os consórcios, essa modalidade de contratação que leva em consideração a pluralidade de empregadores surgissem nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná.

Na verdade, os nomes tecnicamente mais corretos para essa modalidade de contratação são: “Registro de Empregados em Nome Coletivo de Empregadores”, ou “Pluralidade de Empregadores” ou “Consórcio de Empregadores”. Pode ser definido como:

*“a união de produtores rurais, pessoas físicas, com a única finalidade de contratar, diretamente, empregados rurais, sendo outorgados a um dos produtores poderes para contratar e gerir a mão-de-obra a ser*

*utilizada em suas propriedades, por meio de um documento que materialize essa contratação, deixando claro que todos os associados são responsáveis pelo cumprimento das obrigações trabalhistas. Esse documento consiste no "pacto de solidariedade", firmados por todos os empregadores do grupo, que deverá ser registrado no cartório de títulos e documentos e terá como principal efeito tornar os empregadores-consorciados responsáveis pela totalidade das dívidas, podendo a dívida ser exigida de cada um individualmente, mas o consorciado que for acionado e pagar a dívida toda, somente poderá cobrar de cada integrante do grupo a sua cota-parte" (Manual do Ministério do Emprego e do Trabalho).*

Dessa forma, a terminologia Consorciação ou União Solidária de empregadores rurais caracterizaria melhor a natureza do sistema. Consorciação significa o "ato ou efeito de consorciar-se", isto é, "unir, associar, combinar"; União, por sua vez, significa o "pacto, aliança, liga, reunião de forças, de vontades etc; coesão unidade" (LEMES, 2005:72). Todavia, no presente trabalho, será utilizada a terminologia "Consórcio de Empregadores Rurais" para melhor divulgação do modelo, especialmente no meio rural.

Ainda como fundamento da consorciação, pode-se acrescentar que o empregado, ao se vincular a mais de um empregador, simultaneamente, gozará de maior proteção quanto à solvabilidade de seus créditos (no caso em que os empregadores respondem todos pela integralidade do passivo trabalhista, como se verá adiante) sem redução de seus direitos laborais mínimos, por isso se conclui que a presente interpretação está em consonância com o princípio protetivo, que informa a ciência do direito do trabalho, sendo melhor para o empregado do que, simplesmente, fixar-se o vínculo com um único dos diversos tomadores do serviço.

Em resumo, a constituição de um consórcio pressupõe alguns requisitos, tais como: "(a) - formação de um grupo de interesse: exige um longo processo de planejamento e de negociações de interesses, cuja natureza mantém uma estreita relação com o tamanho das propriedades, o tipo de exploração realizada, as especificidades da exploração e o número de trabalhadores necessários"; (b) - definição do gestor do grupo: deve-se levar em consideração a experiência administrativa, a habilidade de negociação e de conciliação e, principalmente, o espírito coletivo e a capacidade de liderança; (c) - estabelecimento do pacto de solidariedade: tem por objetivo de definir regras de funcionamento desse modelo de gestão coletiva, além de dar sustentabilidade. Deve ser devidamente registrado em Cartório de Títulos e Documentos numa relação contratual que contém informações sobre os integrantes do consórcio, sua missão, seus objetivos etc; (d) - inscrição do consórcio junto ao INSS: esse processo é realizado por meio do preenchimento do CEI (Cadastro Específico do INSS); e (e) - formalização do contrato de trabalho: envolve a assinatura da carteira de trabalho dos empregados, o preenchimento e a homologação do livro de registro de empregadores junto ao Ministério do Trabalho e Emprego. A carteira de trabalho será assinada pelo produtor/gestor do consórcio" (LEMES, 2005:77-80).

## **6. Histórico dos consórcios no meio rural brasileiro e suas vantagens e desvantagens**

Esse modelo de contratação foi estruturado e empregado pela primeira vez em Nova Londrina no ano de 1995, Estado do Paraná, denominado como Consórcio Narciso Santim e outros, tendo como principal cultura explorada a cana-de-açúcar. Foi constituído de propriedades com áreas entre 7,14 hectares (propriedade menor) e 634 hectares (maior propriedade).

Apesar de implantado, primeiramente, no Estado do Paraná, a primeira tentativa de implantação do modelo ocorreu no território paulista, por intermédio da Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (FAESP), mas devido a entraves de ordem legal, mais

especificamente no que diz respeito à legislação previdenciária, a experiência não prosperou. Então a idéia foi levada para o Estado do Paraná e em Nova Londrina e Rolândia, onde foram formados os primeiros consórcios de produtores rurais.

No dia 07.07.2000 foi instalado o primeiro consórcio de empregadores no Estado de São Paulo, no município de Onda Verde, o qual empregou 300 trabalhadores na cultura de cana-de-açúcar. Já no dia 31 de julho de 2000, foram inaugurados, em solenidade no município de Bebedouro, dois grandes consórcios, os quais propiciaram o emprego de cerca de 7.000 trabalhadores na laranja. Teve outras iniciativas congêneres que se alastram no interior paulista, na região de São Carlos, Sorocaba e no norte do Estado. Enfim, a idéia já se concretizou, e permitiu a formalização de milhares de contratos no Brasil.

As primeiras estatísticas realizadas pela Secretaria de Inspeção do Trabalho – Ministério do Trabalho em Emprego (Março de 2002) – extraído da monografia elaborada por Maurício Mansur, ratificam a grande utilização do consórcio de empregadores no meio rural dos Estados do Paraná, Minas Gerais e São Paulo, principalmente na produção da laranja e na suinocultura. Vejam os números:

- Minas Gerais: 31 consórcios com 21.857 contratos de trabalho:  
culturas diversas;
- Paraná: 4 consórcios com 4.740 contratos de trabalho:  
culturas diversas;
- São Paulo: 53 consórcios com 30.177 contratos de trabalho, o que representa em torno de 32% da mão-de-obra da colheita da laranja.

Esses números foram reforçados com a pesquisa de campo, referentes à safra 2004-2005, em sindicatos de trabalhadores e produtores das regiões genuinamente citrícolas, nas quais foi possível realizar uma estimativa das formas de contratação no território citrícola paulista. Foram entrevistados os sindicatos das cidades de Itápolis, Bebedouro, Catanduva, São Carlos, Porto Ferreira e Limeira, o que abrangeu aproximadamente 45% da laranja produzida no território citrícola paulista, 3.500 citricultores e 50.000 trabalhadores rurais. Constatou-se que nessas regiões, 32% dos trabalhadores foram contratados por meio dos consórcios e 28% por empresas especializadas prestadoras de serviços, sendo o restante, por contrato individual de trabalho (contrato de safra) e pela informalidade (Fonte: Pesquisa de Campo, 2005).

TABELA 1 – Formas de contratação de mão-de-obra na colheita da laranja – % safra 2005/2006.

Descrição	% na safra 2005/2006
Consórcios de Produtores	32,00
Contrato Individual de Safra	20,00
Informalidades	20,00
Empresas Terceirizadas	28,00

Fonte: Estimativa através de pesquisa de campo com sindicatos de trabalhadores e produtores rurais (2005).

Como foi visto anteriormente, além de atender às reivindicações trabalhistas, o consórcio de produtores poderá garantir aos trabalhadores um maior tempo em atividade, reduzindo-se o período de inatividade resultante da sazonalidade da produção. Isso irá ocorrer porque caso o consórcio funcione bem, existe um conjunto de outras atividades agrícolas e não agrícolas que poderão ser realizadas por estes trabalhadores nos períodos fora da colheita (consertos de cercas e instalações, tratamentos culturais, plantio etc.). A duração do contrato de trabalho rural certamente traz o sensível aumento do bem-estar do trabalhador, e, conseqüentemente, a obtenção de maior produtividade e qualidade no serviço prestado.

Para os produtores rurais, que firmaram o pacto de solidariedade, uma importante vantagem desse novo modelo é a segurança jurídica, já que se assume diretamente, sem

intermediários, a responsabilidade pela contratação dos empregados, por meio do registro em carteira. Além dessa vantagem, deve-se destacar ainda que se trata de um contrato único, por isso, todas as despesas são rateadas pelos produtores, proporcionalmente à utilização de trabalhadores em suas propriedades e ainda, isso proporcionará uma melhor racionalização da organização produtiva, tornando-a mais eficiente.

Uma outra grande vantagem dos "Consórcios de Empregadores Rurais" para o produtor é a redução de custos com a burocracia necessária à formalização do contrato, bem como a redução dos custos advindos de toda contratação, relativos ao pagamento de salários, recolhimento legais, dispensas, cumprimento de normas de segurança etc., uma vez que, por se tratar de um contrato único, todas as despesas são rateadas pelos produtores que firmaram o "Pacto de Solidariedades", proporcionalmente ao período em que cada um utilizou a mão-de-obra em sua propriedade.

Outra vantagem a ser buscada com o "Consórcio" é a possibilidade de se formar um grupo técnico para identificar o melhor aproveitamento da produção agrícola, com estudos do solo, do clima e do cultivo. A partir de então, diversificam-se as plantações com o objetivo de demandar mão-de-obra distribuída durante todo ano, mantendo um maior contingente de trabalhadores contratados.

A união de interesses dos produtores pode também acarretar um forte empreendimento agrícola, no qual, unidos, eles terão condições objetivas para disputar o mercado e disponibilizarão seus produtos até para exportação.

Em síntese, a expansão dos consórcios expõe o enorme potencial das formas flexíveis de cooperação para responder às demandas dos pequenos agricultores. A funcionalidade do consórcio transcende o marco estrito da agricultura, ao se converter em modelo de referência para impulsionar projetos coletivos de desenvolvimento do mundo rural. Além do mais, o consórcio por ser de reduzido tamanho, o que assegura a participação democrática, desse modo contribui com o aumento da dimensão integradora de capital social, e a flexibilidade de seu funcionamento permite que seus membros gozem de autonomia para empreender projetos mais amplos de ação coletiva.

Também houve dificuldades iniciais em razão do entendimento do INSS de que o consórcio não era legalmente permitido. O Diretor de Arrecadação do INSS opôs obstáculo de natureza previdenciária à criação do Consórcio, segundo ele, o órgão estaria fazendo às vezes do prestador de serviços, e como tal teria que recolher a contribuição previdenciária do mesmo modo que as demais empresas do ramo, posto que, além das alíquotas que recaíssem sobre a remuneração individual do empregado (parte deste e parte do empregador), deveria incidir um percentual adicional sobre o seu faturamento bruto mensal.

Felizmente o Instituto Nacional de Seguridade Social, INSS, reconsiderou sua posição e, por meio da Circular número 56, de 25 de outubro de 1999, firmou o entendimento de que a união de produtores, apenas com a finalidade de contratar empregadores com racionalização de custos não se assemelha à figura do empregador rural pessoa jurídica, e nem à figura do prestador de mão-de-obra constituído como pessoa jurídica.

Assim o "consórcio" não descaracteriza a condição de empregador pessoa física dos produtores rurais, para efeito de enquadramento em código de recolhimento da contribuição previdenciária.

Com os consórcios há um maior controle pelos órgãos de fiscalização, pois os trabalhadores estariam todos registrados em um só escritório centralizado. Além disso, possibilita acordos coletivos de trabalho passariam a reger essa relação, muito específica desse grupo de empregadores e grupo de empregados. Nesse sistema há um representante dos consorciados que realiza a contratação dos trabalhadores rurais, estes por sua vez, são alocados nas propriedades de acordo com a necessidade pré-estabelecida pelos produtores.

Em síntese, esse sistema também traz vantagens consideráveis para o INSS, como: i) aumento global de arrecadação previdenciária pela formalização de contratos de trabalho; ii) responsabilidade solidária dos empregadores pelas contribuições previdenciárias e; iii) facilidade de fiscalização previdenciária, agora concentrada em apenas um nome coletivo e com documentação reunida em um único espaço físico. Para o Ministério do Trabalho, as vantagens são: i) resgate do trabalho informal; ii) responsabilidade solidária dos empregadores pelas obrigações trabalhistas; iii) melhoria das condições de saúde e segurança do trabalho, pelo rateio dos custos entre os consorciados.

Além das vantagens trabalhistas de se proceder a uma organização dinâmica e produtiva, há também a vantagem tributária de vincular esses trabalhadores às pessoas físicas dos cooperados, e não a pessoa jurídica, isso porque, de fato, o vínculo empregatício é estabelecido com os produtores rurais. Normalmente, o trabalhador é registrado na pessoa jurídica para atender à legislação, porém isso não reflete a realidade da relação de emprego. Desse modo, o "Consórcio de Empregadores Rurais" ficará sujeito à seguinte incidência de contribuição previdenciária:

- a) sobre a folha de salários:
    - . salário educação: 2,5%;
    - . Inkra : 0,2%.
  - b) sobre a comercialização de sua produção:
    - . sobre a receita bruta: 2%;
    - . seguro-acidente do trabalho: 0,1%;
    - . fundo da previdência social: 0,1%.
- Total: 5,0%.

Em entrevistas com os consórcios da Região de Itápolis – SP e Porto Ferreira - SP, perguntou-se sobre os custos de contratação da mão-de-obra na colheita dos consórcios e comparou-se com as outras formas praticadas no setor. Após isso, foi constatado que o custo da contratação de mão-de-obra por consórcio é menor praticado nas empreiteiras (contratadas praticamente pelas indústrias); nas empresas prestadoras de serviços (contratados pelos grandes produtores) e nas cooperativas (poucos existentes no setor devido ao aumento de seus custos de contratação); ao passo que o consórcio é maior em relação à contratação direta do produtor pelo sistema de contrato de safra, devido à utilização de mão-de-obra familiar, nos serviços de campo e administrativos. Além dessa vantagem financeira, os consórcios realizam de forma correta os recolhimentos previdenciário e trabalhista, e isso demonstra lisura na contratação dos trabalhadores, como também dá segurança jurídica tanto a empregado quanto a empregador, que, em princípio, impede a geração de futuros passivos trabalhistas, pois isso é o grande temor dos produtores rurais.

A grande dificuldade para implementação do sistema de consórcio foi a de elaborar a questão da logística da colheita, principalmente por tratar-se de uma informação dos canais de comercialização. Portanto, a colheita da fruta não é um recurso informacional do produtor e isso compromete a organização da colheita, uma vez que se torna quase impossível maximizar o emprego de recursos humanos, uma vez que essas organizações possuem um grande número de associados. Esse fator pode comprometer a racionalização dos custos da colheita pelo sistema de consórcios, além de promover atritos entre seus membros, pois estes querem que suas necessidades individuais prevaleçam, isto é, querem realizar a colheita de acordo com as características produtivas de seus pomares.

### **7. O consórcio espúrio: a atuação do CRER (Consórcio Regional de Empregadores Rurais de Porto Ferreira) no território citrícola paulista**

O CRER foi fundado em junho de 2002 por 37 produtores da laranja localizados na gerência regional de São João da Boa Vista, mais especificamente na microrregião de Porto

Ferreira. Atualmente abrange 65 citricultores, em especial, pequenos e médios, das cidades de Porto Ferreira, Santa Rita do Passo Quatro, Pirassununga, Leme e Descalvado.

A existência de uma associação regional de produtores de várias culturas foi base para sua formação. Essa organização surgiu na década de 90 com a finalidade de representar os interesses dos produtores e de preceder a construção de um sindicato, porque a Constituição Federal de 1988 estabelece que somente pode ser formado um sindicato se este preceder de uma associação. Apesar disso já estar estabelecido na Magna Carta, o processo de formação sindical apenas se consolidou em 2004, após a necessidade de constituir o consórcio de produtores para realização da colheita da laranja.

Nesse sentido, a associação foi a base para que os citricultores da região constituíssem um sindicato. Destaque-se que ele ainda é pouco representativo e com baixo poder de aglutinação. Apenas 230 produtores são sindicalizados e as reuniões trimestrais têm frequência ínfima, isso destaca que o movimento de organização dos produtores provém de uma necessidade pontual e específica, não tem como meta galgar frentes mais amplas, ou seja, de lutas por interesses coletivos.

O envolvimento dos produtores no consórcio é pontual e limitado às decisões de preços e logística de colheita, não ocorre troca de conhecimentos e informações sobre o setor e sua dinâmica e nem outras formas conjuntas de organizações, como para compra insumos e venda da laranja. Isso limita o caráter cooperativo e dificulta a habilidade direta e indireta para mudança de seus membros na rede de poder citrícola. Em suma, esse consórcio é uma rede de poder com recursos limitados, por isso é caracterizado de forma espúria por sua atuação.

Os consórcios com práticas espúrias são organizados pelos antigos gatos, os quais atuaram nas cooperativas fraudulentas, destituídas do setor pelo Ministério do Trabalho e agora ressurgem na figura de representantes das empresas administradoras desses consórcios e objetivam apenas se apropriarem novamente de uma atividade lucrativa na agricultura, que é a colheita, e com isso prejudicam produtores e trabalhadores rurais.

Todos os funcionários, que fazem parte da empresa responsável por realizar a administração desse consórcio; ao todo são onze funcionários, têm um histórico longo no setor, pois participaram dos antigos departamentos de recursos humanos das empresas processadoras da região, realizaram a colheita no período do contrato-padrão, bem como foram os organizadores e gestores de cooperativas de mão-de-obra para realização da colheita, num período pós-contrato-padrão, as quais foram consideradas fraudulentas pelo Ministério Público do Trabalho e sofreram os transtornos da lei, como multas e fechamentos sucessivos (ALMEIDA, 2002), portanto, os gatos são indivíduos que sempre se beneficiaram das vantagens financeiras do agenciamento da mão-de-obra na colheita por meio de práticas consideradas espúrias.

A administração é terceirizada e responsável pela gerência total da colheita. Abrange questões burocráticas de contratação de trabalhadores como também trata do relacionamento destes com seus sindicatos representativos, que envolve negociações do piso salarial, do valor da caixa colhida, do material da colheita e das condições dos transportes dos trabalhadores.

Geralmente são realizadas três reuniões anuais com esses sindicatos e o relacionamento é amigável, principalmente devido ao baixo grau de organização e luta dos sindicatos da região. A seleção dos trabalhadores se dá no próprio escritório do consórcio e segue critérios de produtividade, absenteísmo, doenças, reclamações trabalhistas anteriores e relação de proximidade com o chefe da turma. O índice de troca de trabalhadores a cada safra é de 20% e ocorre por reclamações dos produtores e problemas de alcoolismo. A produtividade dos trabalhadores é próxima à média geral do setor e o absenteísmo é baixo. Os trabalhadores são da própria região e o nível educacional é baixo, sendo que não existem iniciativas que visem à capacitação desses trabalhadores nem por parte dos sindicatos, nem por parte do poder público local.

As ações trabalhistas são poucas e se restringem apenas às reclamações de horas extras e acidentes de trabalho. O consórcio possui um corpo jurídico próprio e especializado para tratar dessas questões.

Realizam-se apenas duas reuniões anuais com os trabalhadores contratados e a presença é pequena, em torno de 2%, sendo que maioria participante responsável pela tomada das decisões são os chefes das turmas e os administradores dos consórcios. As discussões se restringem às questões financeiras e técnicas e não ocorre nenhuma iniciativa de cunho social, nem mesmo parcerias com o poder público para assistências emergenciais na época da entressafra, como cestas básicas e empregos temporários ou outras iniciativas que privilegiem o associativismo ou cooperativismo.

O comportamento segue os mesmos contornos em outras atividades desenvolvidas no consórcio, como na logística da colheita e na relação com sindicatos e associações de produtores locais e regionais. Os membros da empresa fazem uma divulgação do sistema junto aos produtores da região na tentativa de aglutiná-los no consórcio, e também fazem a escolha do líder, que geralmente é uma pessoa pacífica, a qual não tem restrições do grupo, mas não é participativo e contundente em questões do funcionamento da organização. Nesse sentido, as iniciativas de participarem dos consórcios e as decisões importantes não provêm dos próprios produtores e sim de um ator externo, isso impede o desenvolvimento do capital social nessa organização.

As reuniões ocorrem numa frequência trimestral com participação média de 10% dos produtores consorciados e a pauta da discussão abarca questões econômicas e de logística da colheita, como o valor pago pela caixa colhida, época da colheita em cada propriedade e número de trabalhadores envolvidos. A rotina dos produtores no consórcio é eventual e determinada por problemas na colheita, como possíveis atrasos, desperdícios e problemas com trabalhadores.

Dessa forma, a empresa administradora foca sua atuação na execução adequada da colheita, sem gerar possíveis problemas burocráticos e trabalhistas aos produtores. Ela compõe seu quadro de funcionários com profissionais especializados, como fiscais de campo, motoristas, contabilistas e advogados. Com isso, o índice de permanência do produtor é quase total no consórcio, já que este se foca somente em sua propriedade e em seu fluxo financeiro, e não no andamento adequado do conjunto de sua organização. Essa é uma visão individualista, a qual restringe a cooperação e a reciprocidade, o que torna o consórcio não legitimado, por isso passa a ser entendido como uma prática cristalizada em recursos de poder ínfimos.

Os recursos constitucionais são representados pelas regras e normas, sendo que estas não estão legitimadas nessa organização específica e seus atores produtivos não adaptaram as mudanças na estrutura de governança da rede.

Os recursos políticos aparecem fortemente apenas no status público atribuído pelo Estado, sendo muito fraco o poder de representação e o poder de aglutinação dos atores desse consórcio. O ínfimo poder representativo está relacionado à baixa reputação dos membros do consórcio e ao conjunto limitado de indivíduos, com conceitos positivos perante os demais integrantes, de modo que não há o reconhecimento dos demais atores da rede citrícola da legitimidade dessa organização.

As indústrias, por exemplo, enxergam os produtores consorciados com reputações individualizadas, e não com o conjunto de reputações da organização como um todo. As negociações ocorrem de formas isolada e as condições de venda são diferenciadas, ocorrem de acordo com as características de cada propriedade, e não na figura de consórcio.

Ressalta-se ainda que o poder de aglutinação é baixo, pois a capacidade de reunir os membros potenciais do consórcio nas reuniões e assembleias é de apenas de 10% ao longo de sua trajetória. Portanto, o consórcio não é reconhecido como ator coletivo na esfera política da

rede, pois tem poucos associados, quando se analisa o potencial da região. Desse modo, a frequência dos atores nas reuniões e assembleias é baixa, assim como o apoio ou reconhecimento dos produtores participantes diante da conduta e dos procedimentos tomados na organização. Nesta última questão, pode-se destacar a iniciativa de formar o sindicato local de trabalhadores rurais de Porto Ferreira, que partiu do próprio consórcio, mas que não teve a adesão nem de 50% dos produtores consorciados.

Os recursos jurídicos aparecem apenas no ajuizamento de ações trabalhistas. O consórcio possui estrutura ampla e especializada, pois contém profissionais capacitados e em caráter integral, o que praticamente anulou os passivos trabalhistas para os produtores rurais. O que podia ser desenvolvido são as questões importantes e específicas dos contratos de venda da laranja para as indústrias processadoras, o que consiste atualmente num instrumento fundamental de permanência ou exclusão na rede citrícola paulista. Destaca-se que por meio do consórcio é possível analisar juridicamente os pontos fundamentais dos contratos, discutí-los e unificá-los para todos os produtores consorciados e assim reduzir as incertezas e disfunções apresentadas.

Os recursos financeiros praticamente são inexistentes nesse consórcio e aparecem apenas nos incentivos fiscais do Estado, o que reduz o valor final pago pela caixa colhida. Nesse consórcio não há busca por financiamentos adequados para produção ou equipamentos dos produtores. Ele é realizado de forma individualizada e é diferenciado na organização. Frisa-se que não há uma política conjunta para esclarecer e incentivar os produtores a buscar financiamentos adequados, nem mesmo o PRONAF para os pequenos produtores familiares. Já os subsídios específicos, cotas promocionais e comissões sobre escala de produção são recursos ausentes no sistema de consórcios.

Os produtores atuam de modo isolado e não compartilham conhecimentos e informações adquiridos, o que inviabiliza a consecução dos recursos tecnológicos. Além do mais, no consórcio não dispõem de nenhum sistema de informação gerencial centralizado e nem realizam iniciativas que visem à capacitação da gestão integrada das propriedades, sendo assim, pode-se afirmar que apenas gerenciam eficazmente a logística da colheita da laranja.

Os recursos organizacionais referentes à infra-estrutura institucional (institutos de pesquisas, centro de treinamentos, agências de marketing) são poucos utilizados pelos produtores. Eles usufruem apenas das ações de controle de pragas e de doenças realizadas pela FUNDECITRUS e compartilham do conhecimento de novas tecnologias desenvolvidas no centro de citricultura de Cordeirópolis.

As vantagens organizacionais referem-se à proximidade dos produtores locais com os fornecedores de insumos e às indústrias processadoras de suco concentrado, isso se reflete na concentração técnica e econômica da produção, como também em uma condição de logística favorável. Apesar de conter produtores em um pequeno raio de ação, o consórcio não desenvolve *pools* de venda e de compra em cooperativas de comercialização, com o objetivo de visar um maior poder de barganha ou de diferenciação e de agregação de valores no seu produto.

A organização não promove ações sociais com a comunidade local, isso prejudica o conhecimento e o reconhecimento de sua imagem e fidelidade à marca da organização. Ela não promove festas beneficentes, nem ajuda entidades sociais locais e, também, não desenvolve ações no âmbito de políticas públicas com o poder local. A imagem dessa organização não é instituída como uma poder que funciona como uma forma de crédito, pois não é sustentada pela confiança mútua ou pela crença do que lhes estão submetidos. Portanto, não forma uma rede de cooperação sólida e incluyente que deve estar norteada por elementos do capital social (reputação, fidelidades, reciprocidade, etc).

O quadro seguinte apresenta uma síntese da atuação no histórico do consórcio, destaca os dados quantitativos e qualitativos dos atores individuais e coletivos envolvidos. A partir

dessas informações é delineado o quadro dos recursos de poder desse consórcio. Estes quadros foram construídos de modo a facilitar a leitura conjunta dos indicadores e fatores envolvidos como eixo de investigação. Representam, portanto, o resultado do trabalho de pesquisa empírica realizadas junto a consórcios diferenciados em suas práticas.

Quadro 1 – Síntese dos dados quantitativos e qualitativos do consórcio com prática espúria CRER (Consórcio Regional de Empregadores Rurais de Porto Ferreira).

Nome da empresa	CRER (Consórcio Regional de Empregadores Rurais de Porto Ferreira)
Ano de Fundação	1998
Número de consórcios fundadores	1
Número de produtores fundadores	23
Números máximos de consórcios e produtores	14 consórcios em 2002 totalizando 550 produtores
Número de consórcios atuais e produtores	6 consórcios totalizando 400 produtores
Cidades de atuação	Itápolis, Tabatinga, Taquaritinga, Borborema, Ibitinga, Nova Europa e Gavião Peixoto.
% de permanência dos produtores nos consórcios	85%
Número de trabalhadores rurais na safra	2000
Número de trabalhadores na entressafra	100
Índice de troca de trabalhadores	10% em cada safra
Perfil das propriedades consorciadas	70% de pequenos; 25% de médios e 5% de grandes
Produção média anual	7.000.000 de caixas, sendo 30% de pequenos; 40% de médios e 30% de grandes produtores
Principais destinos da produção	85% para indústria; 15% para mercadões
Formas de venda	60% individualmente e 40% em grupos
Forma de compra de insumos	85% individualmente e 15% em grupos
Local da compra de insumos	80% em cooperativas e 20% em casas de insumos
Financiamento para custeio	100% dos produtores sendo que 15% no PRONAF
Financiamento para investimentos	10% em maquinários e irrigação
Número de assistência técnica anual	3
Preços médios de venda da fruta	2,80-3,20 dólares de acordo com o contrato, destino da produção e forma de venda
Participação (%) em associações de produtores	0%
Participação em sindicatos de produtores	50%
Custo da colheita (caixa grande) – safra 2004/2005	R\$ 1,15
Processo de escolha do líder dos consórcios	Produtor indicado pela administração do consórcio
Formação dos consórcios	Produtores da região aglutinados pelos administradores do consórcio
Remuneração do trabalhador (caixa pequena)	R\$ 0,33 mais acertos finais
Taxa de administração	10%
Número de funcionários diretos e indiretos	11 diretos e 22 indiretos
Número de reuniões anuais com os produtores	4
% de frequência nas reuniões dos produtores	20%
Principais assuntos discutidos nas reuniões	acordo coletivo; logística de colheita e custos
Número de reuniões com os trabalhadores	2 reuniões anuais e realizadas em conjunto com os sindicatos de trabalhadores
% de frequência nas reuniões dos trabalhadores	2% devido os sindicatos serem atuantes
Principais assuntos discutidos nas reuniões	preços; acordo coletivo; transporte e equipamentos
Número e motivos de ações trabalhistas 1998-2005	10 devido a acertos finais (horas extras) e acidentes de trabalho
Taxa de redução anual das ações trabalhistas	50%
Absenteísmo/dia	5% por motivos de alcoolismo e doenças
Produtividade média por trabalhador	75 caixas /dias dependendo dos pomares
Processo de seleção dos trabalhadores	Sem antecedentes criminais e problemas de alcoolismo
Nível educacional dos trabalhadores	40% de analfabetos; 40% até 4 série; 15% até oitava série e 5 % até 3 colegial
Nível educacional dos produtores consorciados	5% de analfabetos; 35% até 4 série; 30% até oitava série; 20 % até 3 colegial e 10% com nível superior
Relação com sindicatos de produtores rurais	Relação incipiente
Relação com sindicatos de trabalhadores rurais	Relação amigável e sindicatos pouco atuantes
Relação com o poder público e organizações civis	Nenhuma
Ações sociais	Nenhuma

Fonte: Pesquisa de Campo 2005.

Quadro 2 - Conjunto dos recursos de poder do consórcio com prática espúria - CRER (Consórcio Regional de Empregadores Rurais de Porto Ferreira).

RECURSOS DE	DESCRIÇÃO	RECURSOS
-------------	-----------	----------

PODER		Consórcios CRER
<b>Constitucionais</b>	Regras e normas legitimadas	-
<b>Políticos</b>	Status Público atribuído pelo Estado	++
	Poder de representação	-
	Poder de aglutinação	--
<b>Financeiros</b>	Financiamento adequado	-
	Incentivo fiscal modificado ou concedido	+
	Subsídio modificado ou concedido	0
	Comissões sobre escala de produção	--
	Cotas promocionais	0
<b>Tecnológicos</b>	Conhecimento adquirido	--
	Tecnologias gerenciais e da informação transferidas	-
	Processos ou matérias-primas específicas	--
<b>Jurídicos</b>	Direitos de propriedade intelectual	0
	Recursos antidumping	0
	Ajuizamento de ações	++
<b>Organizacionais</b>	Infra-estrutura institucional (institutos de pesquisas, centro de treinamento, etc.)	+
	Informações compartilhadas	--
	Parcerias	-
	Consórcios	-
	Informações ocultadas	--
	Proximidade de Fornecedores	++
	Terceirização e sub-contratação	++
	Concentração técnica e econômica da produção	++
	Integração para frente ou para trás	--
	Condições edafoclimáticas e de logística favoráveis	++
	Maior aproveitamento de subprodutos do processo produtivo	--
	Diferenciação do produto	--
	Formulação de <i>pools</i> de comercialização	-
	Elaboração de contratos de fornecimento	--
<b>Sociais – capital social</b>	Confiança, Grupos, Civilidade, Reciprocidade	-
<b>Simbólicos</b>	Conhecimento e o reconhecimento da imagem; poder que funciona como uma forma de crédito, ele supõe a confiança ou a crença	-

Fonte: Elaboração Própria (2005).

++ = muito forte; + = forte; -- = muito fraco; - = fraco e 0 = recurso ausente no sistema de consórcios.

## 8. O consórcio transitório “ideal” e os recursos de poder: o grupo Citrus Novo de Novo Horizonte - SP

O grupo Citrus Novo foi formado em 1992 por 10 produtores para a comercialização conjunta da laranja, desejavam com isso melhores condições para a comercialização e para a compra de insumos. Em 2005, o grupo constituiu um consórcio com 100 produtores de laranja, estes têm suas propriedades localizadas nas cidades limítrofes de Novo Horizonte - SP.

No início dos anos 90, alguns produtores tradicionais de laranja sentiram a necessidade de se unirem, com o objetivo de negociar suas produções com as indústrias, de maneira a conseguirem, basicamente, duas condições fundamentais que norteavam a dinâmica setorial naquele momento. Tais condições referiam-se a maiores preços e melhores condições de pagamentos pela caixa da laranja, apesar dos elevados valores que estavam sendo pagos naquela safra.

Após essas conquistas, foram focalizados outros objetivos, como a compra conjunta de insumos e de maquinários, além da assistência técnica especializada. Ainda, passou-se a visualizar um aproveitamento rotativo de trabalhadores rurais, isso ocorreu apenas com trabalhadores envolvidos nos tratos culturais e profissionais liberais especializados, como maquinaristas, engenheiros, técnicos agrícolas, administradores e contabilistas.

Ao longo dos anos, o grupo foi crescendo em número de produtores e em sua estrutura administrativa e técnica, mas todas as decisões tomadas, desde o princípio, seguiram a lógica da escolha da maioria. As reuniões sempre foram e são realizadas periodicamente de forma semanal ou quinzenal e a participação dos produtores é intensa e contundente. Os líderes nascem de forma espontânea e não são eleitos pelos membros, mesmo assim, em muitas decisões importantes, as posições deles não são as que prevalecem, mas sim o voto da maioria.

Nesse caminho, o processo de incorporação de novos produtores sempre ocorreu por iniciativa de fora para dentro, mas em muitas ocasiões esses desejos foram indeferidos pela maioria do grupo. A inserção de novos associados somente se concretiza caso o produtor tenha o espírito coletivo reinante no grupo, além de uma produção moderna e dinâmica e, acima de tudo, uma visão política e social aguçada. Atualmente são 100 produtores, mas poderiam ser 400, se tivessem aceitado todo o pedido de incorporação de novos associados. Os produtores são diferenciados em tamanhos e em desenvolvimento tecnológico, mas os benefícios atingidos são unificados. O preço da caixa da laranja vendida por um produtor que comercializa um milhão de caixas, é o mesmo de um pequeno que comercializa dez mil. Outras vantagens conseguidas também são universalizadas, como o direito igualitário de voto.

O grande entrave na trajetória do grupo Citrus refere-se a questões financeiras e de logística, pertinente à realização da colheita. Após a indústria deixar de realizar essa atividade e repassá-la ao produtor pós-contrato-padrão, o desafio foi organizá-la de forma a respeitar os direitos trabalhistas e a atender a necessidade pontual de cada produtor, mas isso não foi possível até 2005. Primeiro, porque a partir de 1996 terceirizou sua colheita por meio das falsas cooperativas e sofreu graves transtornos trabalhistas e financeiros. Em 2002, repetiu-se o erro, pois terceirizou via empresas prestadoras de serviço. Nesse sistema, a colheita ficou bem acima da média do mercado e gerou inúmeras ações trabalhistas. Segundo, porque apresenta um número amplo de produtores, bastante diversificado tecnicamente, o que dificulta a realização da logística da colheita. Isso traria vários contornos na unidade do grupo, pois com certeza muitas reclamações e ações oportunas iriam ocorrer e provocar a deterioração das relações entre os produtores. Finalmente, porque duraram três anos as discussões sobre o modelo dos consórcios de produtores e a construção de uma estrutura organizacional mais adequada às especificidades desse modelo.

No momento em que se constituiu o consórcio, os produtores estavam totalmente esclarecidos das vantagens e transtornos que este sistema pode proporcionar. Também estavam conscientes da necessidade de trabalhar internamente a questão administrativa, e não de maneira terceiriza.

Então, foi criada uma equipe composta por vinte funcionários especializados e comandados por uma diretoria técnica de produtores, eleitos em plenário, subordinada pela diretoria geral do grupo, anteriormente constituída. Desse modo, o sistema de decisões ocorre em vários níveis, dos funcionários para os trabalhadores, da diretoria técnica para com esses e entre as diretorias. Todas as decisões são tomadas em reuniões e assembleias gerais, que ocorrem duas vezes ao mês, com a presença de aproximadamente 90 % dos produtores. Os assuntos envolvem desde questões fundamentais de negociações de preços e de formulação de contratos, até problemas pequenos relacionados às colheitas e aos trabalhadores nelas envolvidos.

Ao participar de algumas reuniões do grupo de consórcio no ano de 2005, presenciei discussões que foram desde o rompimento ou a reformulação do contrato do grupo com a indústria de suco ainda em vigor, até questões que envolviam brigas entre trabalhadores nos pomares. Nessas reuniões não há hierarquias formalizadas e nem influências de alguns líderes que participam da organização desde o início. A pauta é colocada pela diretoria, abre-se espaço para discussões e o voto é proporcional e simples.

As reuniões feitas com os trabalhadores rurais são realizadas com menos freqüência, pois as decisões relativas a essa categoria são tomadas em duas frentes. Uma delas são as frentes pontuais, as quais se refletem no trabalho diário nas propriedades, e são discutidas com os produtores e com os fiscais de campo. Frisa-se que se resolvem questões sobre: falta de emprego, baixa produtividade, brigas e manipulação incorreta nos pomares. Todas as decisões são analisadas em conjunto com os trabalhadores envolvidos.

As questões que abrangem o conjunto da categoria são discutidas com os sindicatos dos trabalhadores locais, atores coletivos muito representativos, que possuem dirigentes confiáveis e amigáveis.

Ressalte-se que os assuntos coletivos são de suma importância tanto para empregados quanto para empregadores e referem-se: ao preço pago ao trabalhador pela caixa colhida, à estabilidade do emprego durante a safra, a marmitas térmicas, a materiais de proteção, à questão do transporte adequado desses trabalhadores. No ano de 2005, realizaram-se 10 reuniões com os sindicatos locais e a presença dos produtores consorciados, dos fiscais de campo e de alguns líderes de trabalhadores nessas reuniões foi maciça, em torno de 80%.

Esse envolvimento contribuiu para alguns resultados expressivos tanto para os trabalhadores rurais, que tiveram todos seus direitos respeitados, quanto para os produtores rurais, pois foram reduzidos vários processos relacionados a reclamações trabalhistas, aos acidentes de trabalho, ao absenteísmo, à perda da produção pela colheita, sendo assim notou-se uma evolução na produtividade do trabalho.

Também, outras ações sociais conjuntas foram delineadas e executadas pelo consórcio e pelo sindicato, como a implementação de cursos de especialização para os trabalhadores e seus familiares (informática, costureira, cabeleireiro), bem como inúmeras ações sociais emergenciais, como cestas básicas de alimentos, atendimento médico gratuito e tratamento para alcoolismo. Já, os donos dos ônibus que transportam os trabalhadores foram beneficiados com a abertura de uma linha de crédito, junto a uma instituição financeira, para adequação e melhoria desses veículos.

Além dos recursos constitucionais e jurídicos que estão consolidados e foram legitimados nesse consórcio, destacam-se os recursos financeiros e sociais alcançados por essa organização. A formação do grupo e sua atuação possibilitaram aos produtores nelas envolvidos um aumento do preço da caixa de laranja até 30%, valor superior ao praticado no mercado, com prazos amplos de contrato e condições favoráveis de pagamentos. Os financiamentos de insumos e maquinários foram realizados com instituições financeiras ou por linhas de financiamento em condições propícias, isso possibilitou aos produtores um bom tratamento de seus pomares, também uma renovação periódica de seus maquinários e ainda a perspectiva de arcarem com todas suas obrigações financeiras pré-estabelecidas. Muitos produtores nem mais precisam de qualquer tipo de auxílio para arcar com os gastos de suas propriedades, ao contrário do que ocorre com o conjunto dos citricultores do território paulista. Isso propiciou uma atuação social significativa e um reconhecimento da sociedade local para com a organização. Periodicamente, asilos, Santa Casas e entidades assistenciais recebem auxílio, seja na forma de dinheiro e equipamentos ou até mesmo sob a forma administrativa. Um exemplo é a Santa Casa, cuja diretoria é formada por membros do consórcio que somente, no ano de 2005, doou 120 mil reais e um raio X, e na APAE as festas promovidas pelos consórcios foram fundamentais para sua manutenção.

O grupo mantém uma ligação muito próxima com o poder local que os vê com bons olhos, já que traz significativos recursos aos cofres municipais na forma de impostos. Ao lado dos governantes, os consortes tomam iniciativas no âmbito da infra-estrutura institucional, como por exemplo, na formação de secretarias municipais, nas prefeituras de bairros, nos conselhos municipais, nas associações comunitárias e sindicatos. Com isso, visam sempre a melhoria do bem estar social da comunidade e buscam iniciativas que promovem o

desenvolvimento, não somente da organização em si, mas também de todo o conjunto de atores produtivos e não produtivos locais. Denota-se desse modo, que são buscados recursos, não apenas para a construção de estradas municipais, como também para a construção de moradias para camada marginalizada, principalmente os trabalhadores rurais, cursos de qualificações, etc.

Os recursos organizacionais referentes à infra-estrutura institucional (institutos de pesquisas, centro de treinamentos, agências de marketing) são pouco utilizados pelos produtores. Eles criaram um consórcio de profissionais exclusivos para fornecerem assistência técnica nas propriedades e, também, para ministrar seminários e cursos periódicos para os produtores rurais visando transferência de informações.

Os produtores mantêm estreito contato com órgãos institucionais do setor, com o objetivo de usufruir as ações de controle de pragas e doenças realizadas pela FUNDECITRUS e ainda compartilham do conhecimento de novas tecnologias, desenvolvidos no centro de citricultura de Cordeirópolis.

As vantagens organizacionais são estabelecidas devido à proximidade dos produtores locais com os fornecedores de insumos, e também devido à proximidade das indústrias processadoras de suco concentrado o que reflete na concentração técnica e econômica da produção e em uma condição logística favorável. Mesmo contendo produtores num pequeno raio de ação, o consórcio desenvolveu *polls* de venda e de compra e em cooperativas de comercialização de maneira a visar um maior poder de barganha.

A quadro seguinte apresenta uma síntese da atuação no histórico do consórcio, destaca os dados quantitativos e qualitativos dos atores individuais e coletivos envolvidos. A partir dessas informações é delineado o quadro dos recursos de poder desse consórcio. Estes quadros foram construídos de modo a facilitar a leitura conjunta dos indicadores e fatores envolvidos como eixo de investigação. Representam, portanto, o resultado do trabalho de pesquisa empírica realizadas junto a consórcios diferenciados em suas práticas.

Quadro 3 – Síntese dos dados quantitativos e qualitativos do consórcio com práticas “ideais” – Grupo Citrus Novo de Novo Horizonte - SP

Nome da empresa	Grupo Citrus Novo – Novo Horizonte - SP
Ano de Fundação do grupo	1992
Número de produtores fundadores do grupo	10
Ano de fundação do consórcio	2005
Número de produtores fundadores do consórcio	100
Cidades de atuação	Novo Horizonte; Borborema; Irapuã e Catanduva
% de permanência dos produtores nos consórcios	100%
Número de trabalhadores rurais na safra	4000
Número de trabalhadores na entressafra	400
Índice de troca de trabalhadores	2% em cada safra
Perfil das propriedades consorciadas	80% de pequenos; 15% de médios e 5% de grandes
Produção média anual	5.000.000 de caixas, sendo 30% de pequenos; 40% de médios e 30% de grandes produtores
Principais destinos da produção	95% para indústria; 5% para mercados
Formas de venda	100% em grupos
Forma de compra de insumos	95% em grupos e 5% individualmente
Local da compra de insumos	90% em cooperativas e 20% em casas de insumos
Financiamento para custeio	60% dos produtores sendo que 40% no PRONAF
Financiamento para investimentos	30% em maquinários e irrigação principalmente em custeio
Número de assistência técnica anual	10 realizadas em sistema de consórcios
Preços médios de venda da fruta	3,50 dólares posta na fábrica
Participação (%) em associações de produtores	5%
Participação em sindicatos de produtores	95%
Custo da colheita (caixa grande) – safra 2005/2006	R\$ 1,42
Processo de escolha do líder dos consórcios	Não houve escolha e sim de forma espontânea e natural
Formação dos consórcios	Amizades e grupos familiares
Remuneração do trabalhador (caixa pequena)	R\$ 0,43 mais acertos finais
Taxa de administração	Administração não é terceirizada
Número de funcionários diretos e indiretos	10 diretos e diretores que são os próprios produtores

Número de reuniões anuais com os produtores	24
% de frequência nas reuniões dos produtores	90%
Principais assuntos discutidos nas reuniões	acordo coletivo; logística de colheita; custos; ações sociais; negociação da caixa de laranja e ingresso de novos produtores
Número de reuniões com os trabalhadores	12 reuniões anuais e realizadas em conjunto com os sindicatos de trabalhadores
% de frequência nas reuniões dos trabalhadores	Presença dos líderes dos trabalhadores, representantes dos sindicatos e produtores consorciados
Principais assuntos discutidos nas reuniões	preços; acordo coletivo; transporte; equipamentos e ações sociais
Número e motivos de ações trabalhistas 2005	5 devido a acertos finais (horas extras) e acidentes de trabalho
Taxa de redução anual das ações trabalhistas	200%
Absenteísmo/dia	2% por motivos de alcoolismo e doenças
Produtividade média por trabalhador	80 caixas /dias dependendo dos pomares
Processo de seleção dos trabalhadores	Sem antecedentes criminais e indicação dos sindicatos
Nível educacional dos trabalhadores	30% de analfabetos; 40% até 4 série e 30% até oitava série
Nível educacional dos produtores consorciados	30% até 4 série; 30% até oitava série; 20 % até 3 colegial e 20% com nível superior
Relação com sindicatos de produtores rurais	ótima relação execução de cursos de treinamento e especialização
Relação com sindicatos de trabalhadores rurais	Boa relação com realização de cursos de especializações e colaboração social aos trabalhadores rurais
Relação com o poder público e organizações civis	ótima relação e execução de projetos de parceria visando a inclusão social
Ações sociais	APAE, Santa Casa e com trabalhadores rurais etc

Fonte: Pesquisa de Campo 2005.

Quadro 4 - Síntese dos dados quantitativos e qualitativos do consórcio com práticas “ideais” – Grupo Citrus Novo de Novo Horizonte - SP

<b>RECURSOS DE PODER</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>RECURSOS Consórcios SILUAM</b>
<b>Constitucionais</b>	Regras e normas legitimadas	++
<b>Políticos</b>	Status Público atribuído pelo Estado	++
	Poder de representação	++
	Poder de aglutinação	++
<b>Financeiros</b>	Financiamento adequado	++
	Incentivo fiscal modificado ou concedido	+
	Subsídio modificado ou concedido	0
	Comissões sobre escala de produção	+
	Cotas promocionais	0
<b>Tecnológicos</b>	Conhecimento adquirido	+
	Tecnologias gerenciais e da informação transferidas	+
	Processos ou matérias-primas específicas	0
<b>Jurídicos</b>	Direitos de propriedade intelectual	0
	Recursos antidumping	0
	Ajuizamento de ações	++
<b>Organizacionais</b>	Infra-estrutura institucional (institutos de pesquisas, centro de treinamento, etc.)	+
	Informações compartilhadas	++
	Parcerias	++
	Consórcios	+
	Informações ocultadas	+
	Proximidade de Fornecedores	++
	Terceirização e sub-contratação	++
	Concentração técnica e econômica da produção	++
	Integração para frente ou para trás	++
	Condições edafoclimáticas e de logística favoráveis	++
	Maior aproveitamento de subprodutos do processo produtivo	--
	Diferenciação do produto	--
	Formulação de <i>pools</i> de comercialização	++
Elaboração de contratos de fornecimento	++	
<b>Sociais – capital social</b>	Confiança, Grupos, Civilidade, Reciprocidade	++

<b>Simbólicos</b>	Conhecimento e o reconhecimento da imagem; poder que funciona como uma forma de crédito, ele supõe a confiança ou a crença	++
-------------------	--	----

Fonte: Elaboração Própria (2005).

++ = muito forte; + = forte; -- = muito fraco; - = fraco e 0 = recurso ausente no sistema de consórcios.

## 9. Considerações Finais

Não foi identificado a contribuição dos consórcios, em provocar alterações no caráter excludente na dinâmica do universo de pesquisa. Daí a necessidade de trabalhar um conjunto de outros fatores que estão influenciando não a ponto de provocar alterações nas relações de excludência, mas em resgatar as diferenciações entre os produtores rurais, sujeitos do trabalho, na perspectiva de serem reconstruídas estratégias de reprodução social e mostrar que não se pode ter no território estudos só pautados na homogeneidade, pela renda dos atores, por aspectos produtivos e pelo ambiente economicista.

Os consórcios de produtores rurais são redes de cooperação sociais assimétricas que tendem a consolidar como um novo modelo organizacional no território citrícola paulista, pois seus maiores benefícios ocorrem na esfera organizacional, não indicam irradiação do capital social dos pequenos e médios produtores e dos trabalhadores assalariados rurais. Ao mesmo tempo em que atendem às necessidades específicas de contratação de mão-de-obra dos pequenos e médios produtores de laranja sem gerar possíveis passivos trabalhistas, também impulsionam o grau de organização dos pequenos e médios produtores de laranja.

No seu estágio inicial, pode ser visto como um campo organizacional composto de organizações isoladas, especializadas e diferenciadas, que não se reconhecem no campo e que não compartilham valores. Com o passar do tempo, o campo pode ir se estruturando e as organizações reconhecendo a importância umas das outras, estreitando relacionamentos, aumentando interações e convergindo para o compartilhamento de valores. Conforme aumenta a estruturação, simultaneamente a diversidade entre as organizações abre espaço para a homogeneidade e, assim, as organizações passam a se tornar mais semelhantes e mais estáveis (etapa de campo institucionalizado). A evolução dos consórcios no território citrícola paulista pode seguir as etapas da formação de um campo organizacional. Atualmente, apresentam-se diferenciados e isolados, mas podem convergir para organizações com alto grau de interação, valores compartilhados e capacidade de obter recursos de poder.

No desenvolvimento do trabalho foram encontrados contrapontos na atuação dos consórcios que se expressaram em duas formas possíveis: modelo ideal de consórcios (abarca aspectos jurídicos; organizacionais; tecnológicos; econômicos; sociais e simbólicos ideais) e práticas espúrias que não se cristalizam em elementos com suporte para se consolidarem em alternativas efetivas de inclusão social. Em aspectos gerais, algumas experiências recentes de constituição de consórcios de produtores têm caminhado na direção de assegurar direitos trabalhistas aos trabalhadores e, ao mesmo tempo, permitir o aumento dos recursos de poder dos pequenos e médios produtores e trabalhadores rurais apresentando-se efetivamente como uma forma de inclusão social. Mas, ao mesmo tempo, começaram a surgir, também, consórcios com práticas espúrias, organizados pelos gatos, que objetivam apenas apropriarem-se novamente de uma atividade lucrativa na agricultura, a colheita, em detrimento dos trabalhadores e produtores rurais. Práticas que são formas diferenciadas de agenciamento de mão-de-obra na colheita da laranja.

## 10. Referências Bibliográficas

ALMEIDA, LUIZ MANOEL. *Novas Formas de Contratação de Mão-de-obra Rural no Complexo Agroindustrial Citrícola Paulista. São Carlos*: UFSCAr, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Centro em Ciências Exatas e Tecnológicas.

FOCAULT, Michel. Vigiar e punir. Petrópolis: **Voices**, 1989.

GRANDORI, A.; SODA, G. Interfirm networks. Antecedents, mechanism and forms. **Organization Studies**, 1995.

LEMES, V.A. A figura jurídica dos consórcios de empregadores rurais. Reflexões teóricas a partir de exemplos práticos. São Paulo. **Ed. LTR.**

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Condomínio de Empregadores: um novo modelo de contratação no meio rural. **Apostila Editada e Distribuída pela Secretaria de Inspeção do Trabalho – SIT.** Brasília/DF, 2000.

PAULILLO, L. F. ; ALMEIDA, L.M. . Redes de segurança alimentar e agricultura familiar: a merenda escolar como instrumento de desenvolvimento **local.** **Cadernos de Debate, Campinas-SP,** v. XI, n. 1, p. 45-67, 2005.

PAULILLO, L. F. **Complexos agroindustriais e redes políticas: as transformações no território citrícola brasileiro – uma abordagem do novo institucionalismo e da nova localização.** Campinas: UNICAMP/INSTITUTO DE ECONOMIA, 2000. Tese de Doutorado.

PAULILLO, L. F. **Redes de Poder e Territórios Produtivos.** São Carlos: **Editora da UFSCar,** 2000. 189.pgs.

REED, M. Teorização Organizacional: um Campo Historicamente Contestado. In: CLEGG, S.;

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: UFSCar, 1998. Dissertação de Mestrado.