



**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 ENTRAVES ORGANIZACIONAIS NO SETOR AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA DO ESTADO DE SÃO PAULO

## Organizational hindrances in agroindustrial citriculture chain in São Paulo State

Luiz Fernando Paulillo<sup>1</sup>, Luiz Manoel de Moraes Camargo Almeida<sup>2</sup>, Vera Lúcia Silveira Botta Ferrante<sup>3</sup>

### RESUMO

Apresenta-se no presente trabalho um diagnóstico dos principais filtros institucionais da cadeia agroindustrial citrícola no estado de São Paulo. Muitos desses filtros se consolidaram em entraves para a organização dos negócios de citricultores nos canais de venda de laranjas. Esses entraves organizacionais resultam de uma pesquisa de campo realizada com 120 citricultores, na macrorregião de Ribeirão Preto-SP, durante a safra 2003-2004. As identificações e análises desses entraves permitem avançar na compreensão dos problemas de adaptação dos produtores de laranja na organização agroindustrial citrícola brasileira.

**Palavras-chave:** organização, instituições, entraves, agroindústria, citricultura.

### ABSTRACT

This work aims to present a diagnosis of the main institutional filters for the agroindustrial citriculture chain in São Paulo State. Many of these filters are consolidated into hindrances for the orange business organization in the orange trade channels. These organizational hindrances result from a field research carried out amongst 120 producers in Ribeirão Preto –SP area during the harvest periods ranging from 2003-2004. The identification and analysis of those hindrances allow further advance for understanding the orange producers' adaptation problems in the Brazilian agroindustrial citriculture organization.

**Key words:** organization, institutions, hindrances, agroindustry, citrus juice.

## 1 INTRODUÇÃO

As instituições (regras, normas, políticas públicas, procedimentos, convenções de mercado etc.) pesam sobre as atuações dos agricultores e, quando se consolidam nas cadeias produtivas, passam a filtrar as capacidades desses agentes em produzir, negociar e permanecer nos mercados (avanzando ou retrocedendo). Os diagnósticos dos filtros institucionais são fundamentais para a descoberta dos entraves organizacionais e o possível encaminhamento de políticas públicas e privadas para aprimoramento da competitividade de agricultores, empresas processadoras, prestadores de serviços e demais agentes das cadeias agroindustriais.

O presente trabalho apresenta um diagnóstico dos principais filtros institucionais da cadeia agroindustrial citrícola no estado de São Paulo. Muitos desses filtros se consolidaram em entraves para os citricultores, nos canais de comercialização de laranja (como o de processamento de suco, *packing-houses* e outros intermediários, varejo *in natura*, merenda escolar etc.).

A pesquisa de campo, realizada na macrorregião de Ribeirão Preto com 120 produtores de laranja durante a safra 2003/2004, identificou esses filtros institucionais. Além da identificação, a pesquisa buscou elementos para explicar o modo pelo qual esses filtros se formaram e quais os reais benefícios provocados na citricultura. Os citricultores foram escolhidos aleatoriamente para uma entrevista estruturada em questionário fechado com 281 perguntas nas áreas: patrimonial, financeira, produção, transação e participação associativa. As entrevistas foram feitas com o chefe da família ou responsável pela propriedade rural visitada, no período de outubro de 2003 a setembro de 2004.

Os principais entraves diagnosticados na pesquisa de campo e que serão apresentados na seqüência deste trabalho são os seguintes: 1) assimetria de informações; 2) especificidades dos pomares; 3) escala de produção; 4) escolha do canal de comercialização; 5) escala de transação; 6) nível de educação e 7) grau de associativismo do produtor. O aparato institucional da rede de negociação

<sup>1</sup>Doutor em Economia – UNICAMP, Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar – Rod. Washington Luis, km 235 – São Carlos, SP – 13565-905 – dlfp@power.ufscar.br

<sup>2</sup>Bolsista de Pós Doutorado – FAPESP, Pesquisador colaborador da Faculdade de Engenharia Agrícola da UNICAMP e do Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente da UNIARA – Av. Carlos Botelho, 2220, apto 51 – São Carlos, SP – 13560-250 – manoel77@yahoo.com.br

<sup>3</sup>Coordenadora do Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente – Centro Universitário de Araraquara – UNIARA – Rua Voluntários da Pátria 1309 – Araraquara, SP – 14801-320 – mestrado@uniara.com.br

Recebido em 14/05/07 e aprovado em 10/08/07

citricola construída e as suas conseqüências para os produtores de laranja são considerados centrais para as análises dos problemas de adaptação do citricultor nos mercados em que atua e naqueles em que poderá atuar.

O item 2 deste trabalho trata da relevância dos filtros institucionais nas cadeias agroindustriais brasileiras (com seus canais de comercialização e redes de políticas). O item 3 enfatiza o caso agroindustrial citricola no Brasil e apresenta uma breve contextualização da rede de políticas constituída e a sua influência sobre os canais de comercialização de laranja e de suco industrial. O item 4 apresenta os principais filtros institucionais e os entraves de organização da citricultura diagnosticados na pesquisa com produtores da região de Ribeirão Preto, durante a safra 2003/2004 para, com isso, clarear as perspectivas de um setor fortemente organizado e competitivo no cenário internacional, porém concentrador e excludente para citricultores nos últimos 15 anos. Já nas considerações finais são diagnosticadas as instituições causadoras desses entraves institucionais e a necessidade de políticas públicas para a citricultura paulista.

## **2 REDES DE POLÍTICAS E CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DOS FILTROS INSTITUCIONAIS**

Os desenvolvimentos dos canais de comercialização dependem dos mecanismos de governança estabelecidos pelos atores econômicos e políticos de um mercado. Esses atores podem ser privados e públicos, individuais e coletivos. Os mecanismos de governança nascem dos esforços desses atores para construir ou alterar as formas de regulação e as políticas agroindustriais e para alcançar maior poder de coordenação nos negócios. Assim, para compreender o mercado e uma cadeia agroindustrial é necessário compreender os mecanismos de governança ou as redes de políticas existentes em seu entorno (PAULILLO, 2000).

Os processos relevantes das redes de políticas ou governanças agroindustriais são a busca e a distribuição dos recursos de poder e a representação de interesses. O primeiro processo qualifica os atores públicos e privados que, a partir de seus recursos, podem exercer a dominação, evitando ou reduzindo a dependência. O segundo pode influenciar e modificar o modo de governança da rede a partir do processo de representação de interesses.

Com tais características de análise, a rede de política não deve ser desconsiderada na compreensão dos filtros institucionais de qualquer cadeia agroindustrial. Esse tipo de rede está no núcleo do desenvolvimento desses

contextos organizacionais, já que as regras institucionais, os modos de operação que derivam das instituições e as orquestrações dos interesses determinam a interação entre os atores envolvidos (PAULILLO, 2000).

São exatamente as instituições (regras, normas, políticas públicas e qualquer procedimento operativo) que, determinando o desenvolvimento de um complexo agroindustrial, acabam funcionando como filtros que viabilizam ou entram os negócios e as produções dos agricultores - principalmente pequenos e médios da agricultura familiar, no caso da América Latina (ZEZZA & LLAMBI, 2002).

Assim, em muitas situações, as instituições lançadas por governos, ministérios, secretarias e demais agências públicas do Estado (como regras, normas, políticas públicas dos mais variados tipos - como a de crédito rural, assistência técnica, controle de doenças e pragas, inspeção sanitária, educação, segurança do alimento etc.) podem passar bem pelo filtro da macroeconomia (isto é, uma política de crédito alinhada com as políticas monetária, cambial, fiscal do país, um programa de inspeção sanitária lançada em Brasília após várias discussões em uma câmara setorial e que posteriormente teve verba aprovada no ministério etc.), mas acabam esbarrando em movimentos em nível microeconômico (no qual o poder de barganha e os custos de negociação dos agentes produtivos de uma cadeia agroindustrial transformam-se em um entrave para o sucesso de implementação dessa medida).

A própria concorrência entre os atores produtivos e o tipo da negociação no interior de uma cadeia agroindustrial (que pode ser muito conflituosa e com baixo nível de cooperação entre, por exemplo, agroindústria e fornecedores de matéria-prima - como a laranja para a fabricação do suco, o leite para produtos lácteos etc.) acaba barrando o sucesso daquela política ou norma que foi definida em nível mais macro.

Em muitas situações, é em nível microeconômico que se verifica o filtro institucional até então escondido, e que muitas vezes produz maior impacto que qualquer barreira em nível microeconômico (como a acomodação de gerentes de bancos em atender e orientar adequadamente o produtor para conseguir crédito rural, instruções de agentes governamentais para os agricultores conseguirem adequar a produção às normas sanitárias vigentes de uma produção agropecuária etc., orientação para a formação de *pools* de negociação e cooperativas etc.).

### 3 SÍNTESE DA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA NO ESTADO DE SÃO PAULO

A rede de decisões na qual a citricultura do estado de São Paulo está inserida é altamente organizada em torno das ações e dos interesses das empresas processadoras de suco concentrado de laranja. A ABECITRUS (Associação Brasileira dos Exportadores de Sucos Cítricos), ator coletivo que representa os interesses das empresas exportadoras de suco concentrado, prossegue dominando as orquestrações dos negócios e das principais políticas públicas da cadeia produtiva.

O desenho organizacional dessa rede política continua similar ao dos anos 90 (mais precisamente após 1991), quando a quebra do contrato-padrão em torno do preço da caixa de laranja (40,8 kg) alterou uma relativa estabilidade das negociações entre citricultores e processadoras de suco, fazendo com que a dominância de um resultado de soma positiva (em que citricultores e empresas consideravam-se ganhadores na negociação), que foi iniciada em 1985, cessasse. Vejamos por que: a) número de participantes: a natureza de uma rede política é excludente. Entretanto, no caso citrícola brasileiro, chegou ao extremo por manter isoladamente como ator dominante a ABECITRUS (associação representante da indústria processadora de suco), fazendo com que a agenda de atuação na rede política citrícola continue ditada pelo segmento industrial - apesar do recente início de construção de uma nova câmara setorial, lançada pelo Ministério da Agricultura e já contrariada publicamente pela ABECITRUS (pesquisa de campo); b) tipos de interesses: a prevalência dos interesses econômicos industriais continua impedindo 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.); c) frequência: apesar da reestruturação da ASSOCITRUS e seus recentes movimentos para aglutinação dos citricultores, somente a grande indústria do suco ainda consegue aglutinar com facilidade no plano da orquestração dos interesses (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. Estes fatores institucionais mostram a manutenção da citricultura subalterna à indústria na esfera da orquestração de interesses. Primeiro, porque os seus fatores de debilidade permaneceram (entre os principais destacam-se a heterogeneidade de tipos e de interesses, o número elevado de propriedades rurais e a dispersão dos produtores);

segundo, porque a capacidade de aglutinação dos citricultores e os recursos de informação foram perdidos pelas suas associações de representação (PAULILLO, 2000).

O abandono de grande parcela dos produtores das associações, desde o início dos anos 90, continua sendo decisivo. E o problema não reside unicamente nas atuações das associações, mas também reflete o posicionamento dos citricultores, pois eles operam na rede somente em função dos valores dos preços das caixas de laranja. Vale relembrar o início dos anos 90 quando, com a quebra do contrato, a categoria demonstrou que estava inclinada unicamente a tentativas pontuais de negociação coletiva, como preço por ano-safra, responsabilidade sobre colheita, transporte etc. A indústria compreende claramente esse quadro de relações e procura afetar a aglutinação dos produtores em torno das associações, quando é necessário, das seguintes formas: a) aumentando o preço para atrair o produtor e deixá-lo distante das associações quando elas começam a ganhar poder de representação e de aglutinação e b) isolando o produtor quando a associação não está tão legitimada para negociar. Vale lembrar que a categoria dos citricultores intensificou a participação nas associações de interesses no período em que o contrato-padrão foi respeitado pela ABECITRUS e, consequentemente, pela indústria de suco.

Outro erro estratégico das associações de interesses da citricultura continua sendo o de manter como único viés estratégico o processo de comercialização da laranja com a indústria. A venda da laranja não pode ser “o viés” de atuação de uma associação citrícola: ela deve ser somente “um viés”. E o pior é que um canal de comercialização (o de fornecimento de laranja para processamento de suco) tornou-se prioridade. Outras questões devem permear a atuação de uma associação de citricultores, como a capacitação de seus associados, a formação de uma rede de informações sobre mercados e práticas culturais, a difusão de conhecimentos sobre negociações e construções de contratos, definições de perfis de produtores, parlamentares para representação política, etc. Isso nunca ocorreu e facilita a orquestração da indústria de suco, por meio da ABECITRUS.

O que ocorreu entre 1991 e 2004 é um bom exemplo, pois, quando a tendência depressiva dos preços desta *commodity* se registrou no mercado internacional, as empresas conseguiram repassar a queda para os produtores pelo preço estipulado em contrato. Essa situação de negociação não vem se alterando porque o viés estratégico das associações de representação dos citricultores não é ampliado.

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.

Desde 2003 somente a ASSOCITRUS tem atuado na rede, e tem enfrentado os mesmos problemas que sempre caracterizaram a orquestração dos interesses na citricultura e que já foram expostos anteriormente neste trabalho. O único fator novo desde 2000 é a emergência de uma nova câmara setorial, fato consolidado no final de 2004 pela determinação do Ministério da Agricultura e por solicitação da ASSOCITRUS. Esse fato serve para mostrar uma reestruturação dessa associação que, embora não possua recursos financeiros expressivos, está conseguindo conquistar novamente o poder de representação perdido após a quebra do contrato-padrão (um recurso político considerável). A luta recente da ASSOCITRUS tem sido a de aglutinar produtores de laranja, outro recurso político fundamental.

As mudanças ocorridas foram totalmente opostas. Enquanto os interesses e os recursos de poder da indústria cresceram, a queda da capacidade de negociação da citricultura foi enorme, o que caracteriza a brutal assimetria de poder e a estrutura extremamente desigual de oportunidades, na rede de políticas da agroindústria citrícola no estado de São Paulo.

#### **4 ENTRAVES INSTITUCIONAIS E ORGANIZACIONAIS NA CITRICULTURA PAULISTA**

As instituições (regras, normas, políticas públicas e outros procedimentos operacionais) que se consolidaram no complexo agroindustrial citrícola e em sua rede política no estado de São Paulo passaram a funcionar como filtros de aprimoramento dos citricultores para a produção e negociação de laranja. As instituições tornaram-se determinantes para o crescimento ou sobrevivência dos citricultores (especialmente os pequenos). Se os filtros institucionais dificultam a capacidade de operação desses agricultores é porque eles se transformaram em entraves para a organização de seus negócios.

O estudo da cadeia produtiva citrícola também deixou muito evidente a heterogeneidade na produção agrícola, tanto no preparo do produtor para enfrentar a modernização tecnológica como também em relação aos processos mais recentes de adaptação à concorrência. Os pequenos produtores dependem muito mais dos resultados

da produção de laranja para realização de lucros do que os grandes produtores, pois esses possuem fazendas mais diversificadas em produção.

Os grandes produtores possuem maior flexibilidade para a escolha do canal de comercialização, embora haja predominância do canal de venda da laranja para a indústria de suco (dominado pelas 4 grandes esmagadoras – Cutrale, Citrusuco, Citrovita e Coimbra, que atuam de modo uniforme nas negociações). Duas variáveis predominam na determinação do canal de comercialização do citricultor paulista: a) escala da transação e b) qualidade da laranja. A escala de transação é o elemento-chave para a venda de laranja para o processamento industrial e para a obtenção de melhores condições de transação. Os pequenos podem se juntar em *pool's* para conseguir mais facilmente contratos nesse canal. Eles não estão comercializando até agora em forma de *pool*, e por isso estão em dificuldades consideráveis até mesmo de sobrevivência no setor, já que o canal de venda para a indústria apresenta uma das maiores remunerações dos canais diagnosticados na pesquisa de campo (perdendo em valores, unicamente, para a merenda escolar do município de Bebedouro).

É muito importante notar que não há qualquer cooperação entre governos (estadual e municipal), entre empresas e entre os próprios citricultores para potencializar ações em *pool's* e, muito menos, um programa educacional voltado para o associativismo. Assim, o que se nota é apenas uma associação de interesses dos citricultores (ASSOCITRUS) tentando buscar ações nessa direção, mas possuidora de poucos recursos financeiros para viabilizar programas de conscientização e de educação voltados para o associativismo. Até mesmo o avanço da formação de *pool's* já seria um passo importante, pois os *pool's* têm diretoria para tocar as negociações e, talvez, outros tipos de projetos (como os educativos para o associativismo e para a realização de contratos), porém não fazem isso.

A qualidade da laranja também é relevante para a determinação do canal de comercialização do citricultor paulista. A qualidade elevada do fruto pode direcionar os citricultores para a venda em varejos do mercado interno (fruta *in natura*), cujos compradores pagam mais pela fruta e são mais exigentes que a indústria de suco nos atributos de aparência e tamanho.

Assim, regras, políticas e novos procedimentos (como prêmios em concursos promovidos por governos municipais e estadual, ONG's e pelas próprias associações, cursos de capacitação que direcionem o citricultor a melhorar a qualidade da fruta etc.) serão bons direcionadores de competitividade para a citricultura

paulista. A questão que se coloca é se as instituições citadas interessam para a indústria brasileira exportadora de suco, já que na situação atual as empresas conseguem negociar as caixas de laranja com os citricultores em níveis de preços muito baixos.

#### 4.1 Assimetria de informação

As estruturas de governança citrícola oscilam do contrato estabelecido entre fornecedores e empresas de suco, dos acordos tácitos estabelecidos entre citricultores e *packing-houses* ou atacadistas até a integração vertical total (com as empresas de suco operando com pomares próprios, o que atualmente corresponde a mais de 30% da laranja esmagada pela indústria de suco). A integração é demasiadamente prejudicial para os citricultores porque eles perdem poder de barganha e repassam a perda da negociação da caixa de laranja com a indústria para os trabalhadores rurais (que compõem a grande parte do custo de produção do citricultor) por meio do descumprimento das obrigações trabalhistas, nas propriedades rurais de laranja do estado de São Paulo.

A integração vertical é apenas uma das estratégias da indústria do suco para controlar a negociação na rede agroindustrial citrícola. Nos últimos anos, a assimetria de informação tornou-se uma aposta estratégica da indústria de suco para manter o poder de coordenação na rede de decisões citrícolas. Isso é relevante porque os atores produtivos entrevistados ainda acham que são as estratégias conhecidas desde os anos 90 que deixam a grande indústria de suco (4 Cs) em posição vantajosa e com maior poder de barganha no setor (com integração vertical, estoques de suco e baixo poder de negociação das associações de representação da citricultura).

No entanto, a pesquisa identificou que os próprios citricultores entrevistados notam a ausência de uma fonte confiável para as estimativas das safras e que possam influenciar de maneira positiva o preço final acordado entre produtores agrícola e empresas compradoras de laranja (indústria de suco, *packing-house*, varejo etc.). Nos três últimos anos a ASSOCITRUS vem acusando publicamente (através de seus jornais, informativos e reuniões de associados) a ABECITRUS de procurar distorcer as informações de mercado, principalmente no que se refere ao preço FOB Santos. Tanto que a ASSOCITRUS vem se reunindo com o Ministro da Agricultura, desde 2004, para pressionar o Governo e lançar recursos humanos e tecnológicos por meio da CONAB para a feitura de estimativas anuais oficiais (governo). Desde o final de 2004 há um compromisso

assumido do Ministério da Agricultura para acompanhar, por meio do sistema de geoprocessamento (semelhante ao método empregado pela CONAB no setor do café), o desempenho da produção citrícola nacional (com acompanhamento do ritmo da florada, rendimentos dos pomares, perspectiva de preços etc.), já que os produtores de laranja dizem não confiar mais nas estimativas existentes (pesquisa de campo).

Assim, o domínio da informação tornou-se o principal fator de assimetria de forças na rede citrícola dos últimos anos, e que se destaca perante as estratégias das indústrias tradicionais ou mais populares do setor (pomares próprios, estoques estratégicos de suco concentrado das grandes empresas industriais, desempenho do mercado americano e administração de preços internos e externos).

Essa assimetria de informação entre citricultores e empresas de suco está relacionada a um conjunto de fatores políticos, econômicos, tecnológicos e principalmente sociais. As empresas detêm um aparato tecnológico e financeiro grandioso na obtenção de levantamento de safra e das especificidades de qualidade de frutas que desejam comprar junto aos produtores. Somadas às outras estratégias tradicionais, as utilizações desses recursos tecnológicos e financeiros propiciam realizar contratos menos incompletos de compra da fruta. As grandes empresas de suco sabem quanto os pomares produzirão, onde se encontram as qualidades de frutas que desejam, de acordo com épocas do ano para produzir o tipo de suco que desejam, assim como a florada do pomar. Também usam outras estratégias espúrias como quebra de contratos quando conveniente. Elas trabalham, ainda, com informações compartilhadas que permitem a utilização de estoques, de acordo com interesses de fechamento de preços de contratos futuros e manipulação de preços do suco FOB-Santos, para reduzir o valor de referência a ser pago na caixa de laranja, ao produtor. É por isso que a assimetria de informações revela-se um grande entrave institucional para o produtor de laranja brasileiro.

#### 4.2 A qualidade dos pomares e suas especificidades temporais e locais

A qualidade dos pomares está ligada às características temporais e de localização dos pomares que, em muitas situações, tornam-se grandes entraves para a produção e, posteriormente, para a negociação dos citricultores. É o entrave da especificidade da fruta (em variedade, *ratio*, produtividade, aparência e temporalidade) que delinea o canal de distribuição e sua

rentabilidade. A rentabilidade da produção é determinada pela sua produção e o valor da negociação, destituídos de seus custos de produção e de transação. Portanto, a qualidade dos pomares está diretamente ligada às escolhas das variedades, plantio adequado das mudas provenientes dos ambientes telados, nível adequado dos tratamentos culturais, colheita sem perdas e danos nas árvores, renovação periódica das plantas (plantas velhas são prejudiciais) e um transporte adequado até o seu local de entrega.

Todos esses aspectos citados anteriormente dependem de altos investimentos financeiros e tecnológicos (máquinas e conhecimentos). Assim, os financiamentos (como o uso do crédito pelos citricultores descapitalizados) e treinamentos de pessoal são mecanismos fundamentais para os agricultores (principalmente os pequenos).

O uso de crédito não é muito solicitado pelos citricultores pesquisados, ainda que existam diferentes formas de fomento que cobram juros inferiores aos praticados no mercado, tanto por iniciativa governamental como privada. Apenas 53,3% dos produtores entrevistados utilizaram alguma forma de financiamento, e principalmente para custeio (compra de insumos). Poucos investiram em maquinários e renovações dos pomares, como apresenta-se na Tabela 1.

O local de residência é um fator que diferencia bastante os pequenos e grandes produtores de laranja. Grande parte dos pequenos produtores ainda reside nas propriedades rurais juntamente com suas famílias (56,35), o que caracteriza a maioria do conjunto de pequenos citricultores paulistas como agricultores familiares, enquanto que os grandes citricultores já foram morar nas cidades (91,7%), apenas se deslocando para o acompanhamento ou administração da produção do pomar, durante os dias da semana. Verifica-se na Tabela 2 a localização da moradia do citricultor, segundo as categorias escolhidas para a pesquisa.

A falta de focalização no negócio citrícola não é o único resultado do avanço das atividades exercidas pelo produtor fora da propriedade. Daí também resulta o tratamento inadequado dos pomares de laranja, o que causa uma piora das condições da produção e, conseqüentemente, na sobrevivência dos produtores (principalmente os pequenos que, dificilmente, possuem outra cultura na propriedade rural). O efeito disso é a não renovação dos pomares e o seu envelhecimento. Nota-se, na Tabela 3, que quase 50% dos pomares dos pequenos agricultores entrevistados possuem mais de 16 anos. Ou seja, a baixa produtividade manifesta-se intensamente na categoria de pequenos citricultores.

**TABELA 1** – Uso e formas de crédito segundo categoria de produtores – safra 2003/2004.

| Destino do empréstimo tomado | Porte do Produtor |       |        | Total |
|------------------------------|-------------------|-------|--------|-------|
|                              | Pequeno           | Médio | Grande |       |
| Compra de insumos            | 54,2              | 76,2  | 57,9   | 62,5  |
| Máquinas e ferramentas       | 25,0              | 0,0   | 10,5   | 12,5  |
| Outro                        | 20,8              | 23,8  | 31,6   | 25,0  |
| Total                        | 100,0             | 100,0 | 100,0  | 100,0 |

Fonte: Elaborada pelos autores, 2005.

**TABELA 2** – Local da residência do citricultor, safra 2003-2004.

| Onde a família mora atualmente | Porte do Produtor |       |        | Total |
|--------------------------------|-------------------|-------|--------|-------|
|                                | Pequeno           | Médio | Grande |       |
| Na propriedade                 | 56,3              | 39,6  | 8,3    | 40,0  |
| Fora da propriedade            | 43,8              | 60,4  | 91,7   | 60,0  |
| Total                          | 100,0             | 100,0 | 100,0  | 100,0 |

Fonte: Elaborada pelos autores, 2005.

**TABELA 3** – Número de pés de laranja segundo categoria de citricultores.

| Idade dos pés    |               | Porte do Produtor |         |         | Total     |
|------------------|---------------|-------------------|---------|---------|-----------|
|                  |               | Pequeno           | Médio   | Grande  |           |
| De 0 a 4 anos    | Número de pés | 7.590             | 9.800   | 39.940  | 57.330    |
|                  | %             | 6,10%             | 2,37%   | 4,22%   | 3,89%     |
|                  | Média nº pés  | 158               | 204     | 1664    | 478       |
| De 5 a 10 anos   | Número de pés | 18.800            | 119.434 | 197.654 | 335.888   |
|                  | %             | 16,37%            | 28,94%  | 20,88%  | 22,79%    |
|                  | Média nº pés  | 392               | 2.488   | 8.236   | 2.799     |
| De 11 a 15 anos  | Número de pés | 34.751            | 156.560 | 457.549 | 648.860   |
|                  | %             | 30,26%            | 37,93%  | 48,34%  | 44,02%    |
|                  | Média nº pés  | 724               | 3.262   | 19.065  | 5.407     |
| De 16 a 20 anos  | Número de pés | 24.540            | 28.050  | 153.296 | 205.886   |
|                  | %             | 21,37%            | 6,80%   | 16,20%  | 13,97%    |
|                  | Média nº pés  | 511               | 584     | 6.387   | 1.716     |
| Mais que 20 anos | Número de pés | 29.150            | 98.900  | 98.000  | 226.050   |
|                  | %             | 25,39%            | 23,96%  | 10,35%  | 15,34%    |
|                  | Média nº pés  | 607               | 2.060   | 4.083   | 1.884     |
| Total            | Número de pés | 114.831           | 412.744 | 946.439 | 1.474.014 |
|                  | %             | 100,0%            | 100,0%  | 100,0%  | 100,0%    |
|                  | Média nº pés  | 2.392             | 8.599   | 39.435  | 12.283    |

Fonte: Elaborada pelos autores, 2005.

#### 4.3 Escala de produção e nível tecnológico

O número de pés de laranja e as produtividades médias determinam a escala média de produção das propriedades. Essas informações foram colhidas na pesquisa de campo e estão sintetizadas na Tabela 5. Verificou-se que os pequenos produtores possuem uma reduzida escala de produção, propiciada não somente pelo tamanho de suas propriedades e o número de pés, mas também pela baixa produtividade dos pomares. Esses representam apenas 18% da escala média de produção dos citricultores.

A escala de produção reduzida é um aspecto relevante do processo de exclusão dos pequenos citricultores. É por isso que o citricultor deve enxergar a propriedade e o empreendimento de forma a otimizar cada metro quadrado da área produtiva e medir a produtividade por área e não por planta. A meta é uma produtividade média de 1000 caixas por hectare, mas isso está longe da realidade, trazendo grande desconforto financeiro ao citricultor brasileiro. O dado referente à safra 2003/2004, segundo o IEA – Instituto de Economia Agrícola da Secretaria da Agricultura e do Abastecimento de São Paulo, aponta uma produtividade média inferior a 375 caixas/hectare.

Observam-se na Tabela 4 os dados sobre a safra 2003/2004 da pesquisa de campo realizada com os citricultores da macrorregião de Ribeirão Preto-SP sobre suas escalas de produção e que evidenciam uma grande disparidade entre pequenos e grandes produtores, comprovando que esse aspecto é um filtro institucional importante.

A produtividade dos pomares resulta de um conjunto de variáveis, que vai desde as origens do pomar, isto é, da qualidade genética das plantas, até ao tratamento oferecido ao pomar durante o ano, passando pelos aspectos edafo-climáticos e tecnologias empregadas.

Em todas as categorias de produtores, observou-se que houve uma redução considerável no tratamento dos pomares. A redução no tratamento dos pomares se deve fundamentalmente à escassez de recursos com que os produtores se depararam nas últimas safras e aos altos custos dos principais insumos (taxados em dólares), o que se refletiu diretamente nos gastos com os tratamentos que, por sua vez, repercute considerando constante as demais variáveis, na produtividade dos pomares. Porém, além das questões do espaçamento e renovação dos pomares, foram verificadas outras disparidades tecnológicas entre os produtores, reforçando o processo de exclusão dos pequenos.



**TABELA 4** – Escala média de produção, nas propriedades entrevistadas, de laranja – safra 2003/2004.

| Porte do Produtor | Tamanho médio das propriedades (hectare) | Número de pés médio nas propriedades | Produtividade média (ex. 40,8 kg/ pés) | Escala média de produção (ex. 40,8 kg) | Índice de escala média de produção* |
|-------------------|--|--------------------------------------|--|--|-------------------------------------|
| Total             | 77,80                                    | 12.283                               | 1,88                                   | 23.092,00                              | 100,00                              |
| Pequeno           | 12,3                                     | 2.392                                | 1,69                                   | 4.042,48                               | 17,50                               |
| Médio             | 46,3                                     | 8.599                                | 1,92                                   | 16.510,00                              | 71,50                               |
| Grande            | 272,0                                    | 39.435                               | 1,83                                   | 72.166,00                              | 212,50                              |

\* (Média do total dos produtores = 100)

Fonte: Elaborada pelos autores, 2005.

Os produtores, ao serem questionados sobre os investimentos modernos utilizados em suas propriedades, que são os indicadores tecnológicos comprovados para atingir índices desejáveis de produtividade dos pomares, apresentaram grande disparidade. Os pequenos e médios produtores utilizam muito pouco em porta-enxerto, fundamental para reduzir incidência de pragas e doenças que incidem atualmente na citricultura. Sobre irrigação, prática comum para aumento da produtividade e redução de doenças, os pequenos produtores também estão investindo em menor escala que os grandes.

#### 4.4 Canais de comercialização na citricultura

A escolha do canal é um fator relevante para definir as condições de permanência dos citricultores nesse ramo produtivo. O canal de comercialização citrícola predominante continua sendo o da indústria de suco concentrado (a demanda é maior, cerca de 70% da fruta). Quando vendem para a indústria, os produtores negociam individualmente ou através de grupos, firmando contratos que podem ser apenas para a safra corrente ou para prazos maiores (podendo abranger duas ou três safras seguintes).

Os barracões, o mercado institucional, os intermediários e o varejo compõem outros canais de comercialização que, para a maior parte dos produtores, funcionam apenas como uma segunda alternativa à venda para a indústria. Há produtores que vendem exclusivamente para a indústria, enquanto uma outra parcela de produtores vende a safra para a indústria e as frutas temporãs para os barracões, e há ainda aqueles que não vendem para a indústria processadora e direcionam sua fruta apenas para consumo *in natura* ou para pequenas processadoras de suco pasteurizado. Quando os produtores possuem diversas variedades de laranja em quantidades pequenas, o mercado interno é um canal muito utilizado, pois o

produtor pode realizar diversas transações, com preços diferentes e compradores diferentes.

Nos canais de comercialização voltados para o mercado interno (barracões, mercado institucional, intermediários e varejo) existem exigências maiores em relação à qualidade da fruta. A demanda, nesses canais, é relativamente baixa quando comparada à da grande indústria; porém, com a expansão do mercado interno de suco de laranja (fresco e pasteurizado) nos anos 90, eles ganharam espaço e representam uma nova alternativa para os produtores.

Os barracões compõem um canal importante, especialmente para os pequenos produtores. Os pequenos apresentam produção menor e encontram mais dificuldades para negociar com a indústria. Enquanto o barracão está mais próximo, o citricultor geralmente é conhecido e a negociação é considerada mais fácil. Quando vendem para os barracões, em geral, a colheita é realizada em poucos dias depois do fechamento do negócio, enquanto na venda para a indústria o produtor deve esperar que a compradora determine a data da entrega que, muitas vezes, é considerada insatisfatória para os produtores. Outra vantagem dos barracões é que eles fazem a colheita e o transporte da fruta, isentando o produtor dessa responsabilidade. Esse fator representa uma grande vantagem para o citricultor, já que no canal de comercialização com a indústria de suco, dificilmente a colheita e o transporte são assumidos pela processadora.

No mercado institucional, o programa de suco de laranja na merenda escolar (que na região foi implantado somente no município de Bebedouro, durante 2002-2005), é uma alternativa bastante promissora para os produtores, especialmente aqueles que procuram vender para outro comprador que não seja a indústria (predominantemente os pequenos).

É notável a diferença de importância que os canais de comercialização assumem para os citricultores: enquanto que, para os grandes produtores, a venda para a indústria é muito representativa (95% da laranja produzida é vendida para a indústria), para os pequenos produtores os canais de comercialização interna, especialmente barracões, assumem grande importância (26% da laranja desses produtores é vendida para barracões), como observa - se na Tabela 5.

A maior facilidade de acesso à indústria e também a inviabilidade de vender grandes quantidades para os barracões ou outros canais que apresentam demanda reduzida levam os grandes produtores a darem preferência à venda para as processadoras de suco concentrado, com quem estabelecem contratos para fornecer toda a laranja

(incluindo as frutas temporãs), mesmo quando esses produtores apresentam mais de uma variedade.

Pela Tabela 6, os preços médios pagos pela indústria são maiores e com menor desvio-padrão, enquanto nos demais canais de comercialização a média de preços é menor e com maior desvio-padrão. Porém, considerando os preços efetivos (preço recebido menos custo com transações) os barracões chegam a pagar preços maiores que a indústria. Isso acontece porque a indústria compra a fruta posta, deixando para o produtor o encargo do transporte, enquanto que nos barracões, os compradores do mercado institucional e os atravessadores geralmente buscam a fruta na propriedade rural, isentando o citricultor desse custo. Para os pequenos produtores, essa é uma vantagem de vender para esses canais de comercialização.

**TABELA 5** – Importância dos canais de comercialização, por estrato de produtores - (%) de caixas de laranja na safra 2003/2004.

| Canal de comercialização | Porte do Produtor |         |         | Total   |
|--------------------------|-------------------|---------|---------|---------|
|                          | Pequeno           | Médio   | Grande  |         |
| Indústria                | 65,47%            | 87,20%  | 94,99%  | 90,63%  |
| Barracão                 | 26,12%            | 5,15%   | 4,91%   | 6,53%   |
| Atravessador             | 3,50%             | 5,34%   | 0,05%   | 1,80%   |
| Mercado institucional    | 4,63%             | 1,56%   | 0,04%   | 0,81%   |
| Varejo                   | 0,28%             | 0,75%   | 0,01%   | 0,24%   |
| Total                    | 100,00%           | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Fonte: Elaborada pelos autores, 2005.

**TABELA 6** – Preço pago pelos canais de comercialização (caixa 40,8 Kg) – safra 2003/2004.

| Tipo de comprador     |               | Preço Pago  |               |
|-----------------------|---------------|-------------|---------------|
|                       |               | Preço Médio | Preço Efetivo |
| Indústria             | Média         | 8,5101      | 8,016         |
|                       | Desvio Padrão | 1,17253     | 1,17413       |
| Barracão              | Média         | 8,2423      | 8,0774        |
|                       | Desvio Padrão | 2,69363     | 2,58084       |
| Atravessador          | Média         | 7,6885      | 7,5261        |
|                       | Desvio Padrão | 2,22033     | 2,13399       |
| Mercado institucional | Média         | 6,7811      | 6,6293        |
|                       | Desvio Padrão | 2,10108     | 2,12116       |
| Varejo                | Média         | 8,0714      | 7,925         |
|                       | Desvio Padrão | 2,45677     | 2,67899       |
| Total                 | Média         | 8,231       | 7,8729        |

Fonte: Elaborada pelos autores, 2005.

A comparação entre as três categorias de produtores quanto aos preços recebidos demonstra que o preço cai do grande para o pequeno citricultor, pois este recebeu o menor preço médio, de acordo com os dados levantados na pesquisa. Outra característica entre os grandes produtores é que eles apresentam menor desvio-padrão nos preços recebidos, indicando que essa categoria é mais homogênea em relação aos preços com que vendem a laranja. Ou seja, a indústria não diferencia em muito os preços pagos aos grandes produtores. Já entre os produtores de diferentes tamanhos, nota-se a distinção de preços (Tabela 7).

Na escolha do canal, dois fatores se destacam: confiança e preço. Para os pequenos produtores, o fator confiança é muito importante, de forma que eles preferem, em muitos casos, vender para um canal que pague menos a vender para o canal que paga mais e que, contudo, não oferece confiança.

Essa categoria de produtores se posiciona defensivamente para com a indústria processadora: o pequeno citricultor não acredita que a indústria de suco o considere fornecedor importante; existe, entre esses produtores, a percepção de que a indústria volta seus olhos para os grandes e que pode ser mais negligente com o pequeno, no que diz respeito a atendimento, cumprimento de prazo para a colheita, oferecimento de preços, benefícios e prazos de contrato diferenciados. Ainda assim, os pequenos produtores depositam confiança na indústria no que diz respeito ao pagamento, pois, além de oferecer segurança nesse aspecto, a indústria chega a pagar

parcelas antes da colheita, quando o contrato é feito antecipadamente. Os grandes produtores, embora também considerem a garantia do pagamento (confiança), atribuem maior importância ao preço na hora de vender para a indústria.

Já nos barracões e nos demais canais de comercialização, os pequenos produtores têm uma relação mais próxima com o comprador, negociam mais facilmente e rapidamente (sem burocracia). A confiança é significativa, pois se trata em geral de uma relação informal, na qual não se formalizam contratos (são acordos verbais).

#### 4.5 Nível de educação e associativismo do produtor

Os entraves para o associativismo na citricultura esbarram no eterno filtro da educação no Brasil, pois o baixo nível de educação do produtor de laranja reduz a sua capacidade de produzir e negociar. O citricultor não desenvolve a capacidade cognitiva para compreender os mecanismos de comercialização e de contratações que se desenvolvem nos canais de comercialização das laranjas. A pesquisa levantou que a situação é agravante para os pequenos produtores entrevistados pois, aproximadamente, 80% possuem grau de instrução em nível de ensino fundamental (1ª a 4ª séries) e apenas 6% deles têm curso superior, conforme indicado na Tabela 8.

Os médios produtores estão em melhores condições que os pequenos, não representando situação confortável, pois mais da metade dos entrevistados têm apenas quatro anos efetivos de estudos. Essas duas categorias de produtores moram

**TABELA 7** – Preço recebido (médio e efetivo) pelos produtores de laranja, na safra 2003/2004 - R\$/caixa de 40,8 kg.

| Porte do produtor |               | Preço recebido |               |
|-------------------|---------------|----------------|---------------|
|                   |               | Preço Médio    | Preço Efetivo |
| Pequeno           | Média         | 8,0836         | 7,7859        |
|                   | Desvio padrão | 1,38353        | 1,37336       |
| Médio             | Média         | 8,3901         | 8,0138        |
|                   | Desvio padrão | 1,14392        | 1,18605       |
| Grande            | Média         | 8,9688         | 8,397         |
|                   | Desvio padrão | 0,82692        | 0,90882       |
| Total             | Média         | 8,3832         | 8,0011        |
|                   | Desvio padrão | 1,22898        | 1,22758       |

Fonte: Souza Filho & Paulillo (2005).

nas propriedades ou municípios da macrorregião de Ribeirão Preto, o que significa que a saída é a realização de cursos de capacitação para produção e negociação, nos centros comunitários de bairros próximos às propriedades. Os jovens dessas famílias rurais podem ocupar posição de negócio; para eles a busca da capacitação é um alvo relevante de política que deverá trazer benefícios. Pela pesquisa, nota-se que esses jovens estão dispostos a ganhar competência. Os programas de treinamento podem dar suportes técnicos, organizacionais e operacionais. São os pequenos citricultores que necessitam desse tipo de política pública, pois os grandes produtores apresentam, em sua maioria, elevado grau de instrução.

No plano da negociação, deve-se ressaltar ainda que o citricultor não consegue compreender a importância das associações de representação para atingir vantagens por meio de maiores preços

conquistados pelas caixas de laranja. Nota-se que não há cooperação entre governos, entre empresas e entre os próprios citricultores para isso e, muito menos um programa educacional voltado para o associativismo. O grau de associativismo na citricultura é muito baixo. Observa-se pela pesquisa que a situação mais grave é a dos pequenos e médios produtores. Respectivamente, 5% e 15% dos pequenos e médios produtores são associados da ASSOCITRUS, enquanto mais da metade dos grandes produtores participam dessa organização. Esse desempenho não se diferencia para outras organizações sociais, como os sindicatos patronais e associações comunitárias, nos quais a participação dos pequenos é bem inferior a dos grandes, como pode-se ver na Tabela 9. Dos produtores que participam de alguma organização, a avaliação do desempenho é satisfatória, pois 80% dos entrevistados acham que elas trouxeram algumas vantagens para seus membros.

**TABELA 8** – Grau de instrução do chefe da família (em %).

| Grau de instrução do chefe        | Porte do Produtor |       |        |       |
|-----------------------------------|-------------------|-------|--------|-------|
|                                   | Pequeno           | Médio | Grande | Total |
| Sem instrução                     | 4,2               | 0,0   | 0,0    | 1,7   |
| Ensino fundamental: 1ª a 4ª série | 75,0              | 52,1  | 12,5   | 53,3  |
| Ensino fundamental: 5ª a 8ª série | 8,3               | 6,3   | 4,2    | 6,7   |
| Ensino Médio: 1ª a 3ª série       | 6,3               | 14,6  | 16,7   | 11,7  |
| Ensino Superior                   | 6,3               | 27,1  | 66,7   | 26,7  |
| Total                             | 100               | 100   | 100    | 100   |

Fonte: Elaborada pelos autores, 2005.

**TABELA 9** – Participação em % de citricultores membros de organização social.

| Participação em organizações             | Porte do produtor |       |        |       |
|--|-------------------|-------|--------|-------|
|  | Pequeno           | Médio | Grande | Total |
| Sindicato rural (CONTAG, FETAEG etc.)    | 35%               | 63%   | 79%    | 55%   |
| Religiosa (missa, culto, etc.)           | 92%               | 83%   | 71%    | 84%   |
| Pastoral da terra, comunidades eclesiais | 10%               | 17%   | 0%     | 11%   |
| Associação comunitária                   | 8%                | 21%   | 13%    | 14%   |
| Cooperativa                              | 65%               | 85%   | 100%   | 80%   |
| Associações de representação setorial    | 6%                | 15%   | 58%    | 20%   |
| Partido político                         | 13%               | 15%   | 13%    | 13%   |
| Outros                                   | 38%               | 54%   | 58%    | 48%   |

Fonte: Elaborada pelos autores, 2005.

Os dados referentes ao associativismo citrícola, na região pesquisada, confirmam o quadro político 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 canal da indústria processadora de suco). E o predomínio na participação é de grandes citricultores (58% contra apenas 6% de pequenos e 15% de médios). 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 para o produtor negociar nos mercados e o aumento das dificuldades na escolha do canal de comercialização mais rentável. Enfim, o produtor não compreende que associativismo é um recurso importante de negociação e de conquista de políticas públicas de apoio à produção e adaptação aos canais de comercialização existentes.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A rede de negociação do cinturão citrícola brasileiro está muito organizada e altamente coordenada pela indústria, onde ocorre transferência de renda do elo menos organizado (citricultura) para o mais organizado (indústria de suco). Esse processo é conseqüência dos seguintes fatores: a) unificação de interesses e estratégias das empresas de suco em torno da ABECITRUS; b) reduzido número de empresas de processamento o que facilita esse monopólio da representação, evidenciando que o oligopólio industrial, na dimensão econômica, conseguiu o monopólio na dimensão política e, c) facilidade na aglutinação dos interesses em torno de quatro principais atores diante da dispersão territorial existente entre os atuais 12 mil citricultores que, com baixíssima informação e capacidade de associativismo, não conseguem se aglutinar em uma organização de representação de interesses (como, por exemplo, a ASSOCITRUS). Existe também uma série de entraves para a citricultura alcançar maior organização na produção e na negociação da laranja.

Os principais entraves organizacionais encontrados em pesquisa de campo, (safra 2003/04) na citricultura paulista, são: 1) assimetria de informações; 2) especificidades e baixa qualidade dos pomares; 3) escala de produção e o nível tecnológico; 4) dificuldades na escolha do canal de comercialização pelo citricultor; 5) escalas de transações reduzidas; 6) baixo nível de educação do citricultor e 7) baixo grau de associativismo no campo.

Cerca de 68% do fornecimento de laranja do setor para a grande indústria de suco (segundo a ASSOCITRUS) está inserido em um mecanismo de governança contratual cuja assimetria de informação é muito intensa entre as processadoras e os citricultores. São os produtores de laranja que atuam com baixíssima informação e, conseqüentemente, com reduzido poder de negociação diante da indústria processadora. Sem informações suficientes, os citricultores não conseguem ter o discernimento necessário sobre os canais de comercialização em que podem atuar. Esse aspecto é uma novidade porque, além da integração vertical para trás (32% da laranja esmagada do setor provém de pomares próprios das grandes processadoras, segundo pesquisa de campo), a indústria de suco vem acentuando a assimetria de informações do setor. Isso significa que, juntamente com a realização dos estoques de suco concentrado congelado e da manutenção dos pomares próprios (estratégias desenvolvidas nos anos 80 e 90), a assimetria de informações é a estratégia industrial que tem deixado o citricultor em um dilema de venda (típico do dilema do prisioneiro, em que o produtor não consegue reunir informações suficientes para a tomada de decisão sobre a venda mais rentável de seu produto) em cada safra. Apresentam-se no Quadro 1 as principais instituições causadoras do entrave da assimetria de informações, na rede de negociação citrícola.

As especificidades e a baixa qualidade dos pomares devem-se aos maus tratos praticados pela grande parte dos citricultores. A maioria dos citricultores está endividada, não podendo investir no plantio de pés novos e no tratamento e adensamento dos pomares em produção. Esse problema persiste com os preços baixos pagos nos últimos anos, principalmente pela grande indústria de suco e pelo avanço das doenças nos pomares que prejudicaram, principalmente, as produções de pequenos e médios citricultores, pois eles não possuem reservas financeiras para suportar uma crise de queda de produção. Algumas instituições, nos últimos anos acordadas na rede de negociação citrícola para resolver o problema do avanço das doenças, abriram novos entraves, como o crescente endividamento do citricultor e a falta de capacitação do trabalhador rural. Esses aspectos deixam o tratamento dos pomares inseridos em um círculo vicioso de proliferação de maus tratos culturais, baixíssimos investimentos em pomares e manutenção de doenças (ou aparecimento de novas). Observam-se no Quadro 2 as principais instituições causadoras do entrave da baixa qualidade dos pomares.

**QUADRO 1** – O entrave da assimetria de informações e as instituições causadoras.

| <b>Entrave Organizacional 1: Assimetria de Informações</b>   |
|--|
| <p><u>Instituições Causadoras:</u></p> <p>1.a. Estimativas formalizadas pelo IEA e questionadas pelos citricultores;</p> <p>1.b. Acordo entre empresas para não divulgar estoques de suco concentrado congelado;</p> <p>1.c. Estimativas formalizadas por grupos Europeus e Americanos que mostram a alta agregação de valores na cadeia final de sucos, mas que não servem de parâmetros para o preço da caixa de laranja paga aos citricultores, pois a participação das empresas brasileiras nessa fatia de valores não é formalizada;</p> <p>1.d. Valores formalizados pelo CACEX e questionados pelos citricultores, que os consideram manipulados como parte das estratégias industriais para provocar queda do preço negociado da caixa de laranja;</p> <p>1.e. Valores formalizados por várias instituições do setor, que se apresentam muito diferenciados. Os questionamentos se referem às estruturas de análise de cálculos de custos consideradas e as especificidades dos pomares - parâmetros analisados;</p> <p>1.f. Acordo entre as empresas para não divulgar seus custos de produção e de logística de distribuição de suco, como parte estratégica de “esconder” as suas lucratividades e manipulações do preço FOB Santos e da produtividade média para transformação de caixas de laranjas para tonelada de suco processado;</p> <p>1.g. Estimativas formalizadas pelo SECEX e questionadas pelos citricultores, pois não condizem com o consumo de suco nem nos mercados Europeus finais e nem com as dos mercados futuros da Europa e Estados Unidos;</p> <p>1.h. Valores discutidos com exaustão durante o contrato-padrão que foram determinantes para sua quebra. A margem de discussão entre indústria e citricultores chega a 30% de diferença para cima e para baixo, respectivamente;</p> <p>1.i. Estratégia industrial de negociação do preço da caixa e garantia da logística de processamento da fruta. Os valores estimados são questionados pelos citricultores, mas o CADE os considera dentro de uma margem correta de concorrência;</p> <p>1.j. Divisão não tácita da carteira de fornecedores entre as indústrias e preços diferenciados pagos pela caixa e não divulgados pelas indústrias e nem mesmo pelos citricultores;</p> <p>1.k. As processadoras não antecipam informações para os citricultores sobre a logística desejada para a colheita da fruta.</p> |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2005.

**QUADRO 2** – O entrave da especificidade e baixa qualidade dos pomares e as instituições causadoras.

| <b>Entrave Organizacional 2: Especificidades e baixa qualidade dos pomares</b>  |
|---|
| <p><u>Instituições Causadoras:</u></p> <p>2.1. Lei para produção de mudas em ambientes telados;</p> <p>2.2. Convenção de necessidade de subenxertia nos pés de laranja, para evitar doenças;</p> <p>2.3. Inexistência de linha de financiamento específica para renovar os pomares velhos;</p> <p>2.4. Convenção entre produtores em não capacitar o trabalhador para colheita e tratos culturais;</p> <p>2.5. Ausência de isenção de impostos na compra de insumos para produção de laranja.</p> |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2005.

A escala de produção continua sendo um grande entrave para a organização da produção no campo. Na citricultura, esse problema é acentuado para os pequenos e médios produtores. Eles possuem escala de produção muito pequena, o que é propiciado não somente pelo tamanho de suas propriedades e o número de pés, mas também pela baixa produtividade dos pomares. Esses representam apenas 18% de uma escala média de produção dos citricultores.

A escala de produção reduzida é um aspecto relevante do processo de exclusão dos pequenos citricultores. O citricultor trabalha com a busca por otimização segundo o número de plantas e não de área agricultável, o que dificulta sobremaneira o planejamento da produção de laranja. A meta é uma produtividade média de 1000 caixas por hectare, o que está muito distante da realidade brasileira. As instituições causadoras dos entraves da escala de produção, para os pequenos e médios citricultores no estado de São Paulo, estão sintetizadas no Quadro 3 abaixo. Pela leitura deste quadro, compreende-se que a convenção da indústria processadora de deixar em segundo plano as negociações com pequenos e médios citricultores e o pequeno número de *pools* de comercialização para compensar esse

problema, somados aos planos de financiamento atrelados aos juros de mercado extorsivos tornaram-se as instituições mantenedoras desse entrave organizacional da citricultura, nos últimos 15 anos.

A escolha do canal de comercialização revela-se outro entrave relevante por causa da estratégia bem sucedida das grandes processadoras de suco ao embutir a assimetria de informação, na rede de negociação agroindustrial citrícola. A maioria dos produtores desconhece os preços acordados entre as empresas e os grandes fornecedores de laranja (que são os grandes produtores e alguns *pools* de venda, que é uma organização pouco disseminada no campo). A confiança do citricultor nos pagamentos futuros da indústria de suco é uma convenção entre os citricultores, quando comparados aos pagamentos em outros canais (como barracões, varejões e outros intermediários). Mesmo que, na maioria das vezes, os citricultores acabem recebendo menos por cada caixa de laranja entregue. Essa convenção de que a indústria é uma boa pagadora está enraizada na mentalidade da maioria dos citricultores e é uma condição vantajosa de negociação para as grandes processadoras, que alargam o pagamento até mesmo em 10 meses. Assim, a possibilidade de venda para outros compradores sempre fica em segundo plano na citricultura paulista.

Importa notar que nem todos os citricultores podem destinar suas produções para a venda no mercado interno, porque esses canais trabalham com exigências de qualidade de frutos mais elevadas que as da indústria processadora de suco. Mas existem também certas vantagens quando os citricultores vendem para os barracões. É que, em geral, a colheita é realizada em poucos dias depois do fechamento do negócio, enquanto que na venda para a indústria, o produtor deve esperar que a compradora determine a data da entrega, que muitas vezes é considerada insatisfatória pelos produtores. Outra vantagem dos barracões é que eles fazem a colheita e o transporte da fruta, isentando o produtor dessa responsabilidade. Esse fator representa uma grande vantagem para os citricultores, já que no canal de comercialização industrial dificilmente a colheita e o transporte são assumidos pela processadora. No Quadro 4 sintetizam-se as instituições causadoras do entrave organizacional da escolha nos canais de comercialização, em que convenções ou conceitos, embutidos entre os citricultores, acabam influenciando em demasia a escolha do canal de comercialização.

**QUADRO 3** – O entrave da escala de produção e as instituições causadoras.

| <b>Entrave Organizacional 3: Escala de produção e o nível tecnológico</b>   |
|---|
| <u>Instituições Causadoras:</u>   |
| 3.1. Convenção entre as indústrias em negociar com produtores que possuem um número mínimo de caixas de laranja por causa do custo de transação;  |
| 3.2. Recurso organizacional para formação de grupos de venda é baixo entre os citricultores, (principalmente os pequenos);  |
| 3.3. Ausências de compra comum de insumos, bem como de trocas compartilhadas de informações sobre técnicas de produção e formação de grupos que compartilhem assistência técnica ou busquem assistência nas Universidades, Associações e Institutos de pesquisas governamentais ou ONG's; |
| 3.4. Ausência de financiamentos específicos para irrigação.   |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2005.

**QUADRO 4** – O entrave da escolha do canal de comercialização e as instituições causadoras.

| <b>Entrave Organizacional 4: Escolha do canal de comercialização</b>                  |
|---|
| <u>Instituições Causadoras:</u>   |
| 4.1. Convenção de falta de calote nas transações com a indústria de suco (confiança); |
| 4.2. Parte de pagamento antecipado das caixas pela indústria de suco;                 |
| 4.3. Rigidez industrial na definição das datas de colheita;                           |
| 4.4. Pagamento de colheita e transporte (indústria ≠ barracões).                      |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2005.

Existem instituições que podem solucionar, em grande parte, esses tipos de entraves organizacionais. Viu-se que os pequenos citricultores são os que menos comercializam com a indústria processadora de suco e a merenda escolar revela-se uma excelente opção. Contudo não há, por parte do governo estadual, um interesse manifesto de estabelecer um programa de inclusão do suco de laranja natural na rede estadual de ensino fundamental. E as tentativas locais das prefeituras para inclusão do suco de laranja natural pasteurizado nas merendas das escolas dos municípios são pouquíssimas. Nota-se a ausência de interesse político dos prefeitos para a realização de programas dessa envergadura (voltado para a compra de laranja dos pequenos citricultores de cada município e a entrega do suco mais nutritivo para as crianças).

No plano da negociação na rede citrícola, a escala de cada transação tem sido um entrave porque a compra industrial é, preferencialmente, focada nos grandes produtores e nos *pools*. Essa atividade de agregar forças entre os citricultores não é disseminada e não há qualquer política que eduque e estimule o produtor a alcançar esse tipo de organização em seus negócios. A rigidez industrial nas definições das datas de colheita, os pagamentos alongados em até 10 meses e os contratos de 2 a 3 anos completam esse entrave. As instituições causadoras dos entraves da escala de transação estão sintetizadas no Quadro 5.

O penúltimo entrave organizacional é o nível de educação do citricultor brasileiro, o que não constitui uma novidade, já que em toda a agricultura do país o baixo

nível educacional entrava o desenvolvimento, especialmente da pequena e média agricultura. Jamais na história do setor citrícola brasileiro houve uma política de reversão de tal quadro, com a aplicação de cursos de capacitação e programas de treinamento aos produtores. Esse é um entrave agravante porque há recursos significativos destinados para o Fundecitrus (Fundo de Defesa da Citricultura Paulista), um fundo criado para sustentar pesquisas e atividades de extensão rural e capacitação para o desenvolvimento da citricultura no estado de São Paulo. Não existe uma política de capacitação definida para os produtores rurais e para qualquer outro agente da produção citrícola, como colhedores rurais, tratoristas, trabalhadores da defesa vegetal, pesticidas etc. O Quadro 6 sintetiza as instituições causadoras do entrave do nível de educação na citricultura.

**QUADRO 5** – O entrave da escala de transação e as instituições causadoras.

| <b>Entrave Organizacional 5: Escala de transação</b>                          |
|---|
| <u>Instituições Causadoras:</u>   |
| 5.1. Contratos de longa duração (2 a 3 anos);                                 |
| 5.2. Pagamentos alongados (de 3 a 10 meses);                                  |
| 5.3. Compra industrial direcionada para grandes fornecedores;                 |
| 5.4. Rigidez industrial na definição das datas de colheita;                   |
| 5.5. Realização e pagamento de colheita e transporte (indústria ≠ barracões). |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2005.

**QUADRO 6** – O entrave do nível de educação e as instituições causadoras.

| <b>Entrave Organizacional 6: Nível de educação</b>  |
|---|
| <u>Instituições Causadoras:</u>   |
| 6.1. Ausência de cursos de capacitação e programas de treinamento aos pequenos e médios citricultores e seus filhos, a serem realizados em lugares próximos às suas propriedades e que vão servir como suportes técnicos, organizacionais e operacionais para melhoria de sua produção; |
| 6.2. Ausência de programa nacional ou regional voltado para o associativismo e as ferramentas;  |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2005.



O último grande entrave é o baixíssimo grau de associativismo na citricultura. Pela pesquisa ressalta-se que, do total, apenas 20% apontaram compor alguma associação de representação de interesses setoriais. No entanto, grande parte desse direcionamento se faz pelos grandes produtores (58%). Os pequenos (com 6% de participação) e os médios citricultores (com 15%) continuam atribuindo pouquíssima importância para o processo de orquestração de interesses na rede de poder citrícola brasileira, ignorando quase completamente a importância econômica e política que uma associação de representação setorial possui no cenário complexo de qualquer agroindústria (brasileira e mundial). Apresenta-se no Quadro 7 uma síntese das principais instituições causadoras do entrave do baixo associativismo na citricultura brasileira.

**QUADRO 7** – O entrave do grau de associativismo e as instituições causadoras.

| <b>Entrave Organizacional 7: Grau de associativismo</b>   |
|---|
| <u>Instituições Causadoras:</u>   |
| 7.1. 1% do preço da caixa negociada vai para o Fundecitrus (dominado pela ABECITRUS) e não para associações de citricultores; |
| 7.2. Leis trabalhistas são combatidas por sindicatos de empregadores rurais e não por associações de representação.           |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2005.

Diante de tal diagnóstico, pode-se notar que políticas públicas de caráter inovador para este setor necessitam objetivar e desenvolver as habilidades do citricultor não só para negociar, mas também para se organizar socialmente. E para isso é preciso muita educação,

com programas de capacitação tecnológica e organizacional para práticas associativas em mercados complexos (com negociações densas em redes contratuais cada vez mais sofisticadas). O exemplo recente da indústria brasileira de sucos cítricos mostra isso, já que ela não está atuando apenas em relação aos eixos estratégicos anunciados nos estudos dos anos 90 (como a integração vertical de pomares de laranja, os estoques e as escalas de produção de suco, diferenciação de produtos cítricos etc.), mas principalmente no controle da informação e na determinação da escala de transação.

Assim, o controle da informação é um campo minado e totalmente desconhecido para o citricultor, que ainda não descobriu que, com associações de baixa representação de interesses para atuar com poder de negociação frente a ABECITRUS, sem as forças de cooperativas de produção e de consórcios ou *pool's* de negociação (e até condomínios rurais), ele não conseguirá melhorar o posicionamento no jogo de forças de uma cadeia agroindustrial dominada por uma densa e fechada rede política e por canais de comercialização cada vez mais globalizados.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PAULILLO, L. F. **Redes de poder & territórios produtivos:** indústria, citricultura e políticas públicas no Brasil do Século XX. São Carlos: EDUFSCar, 2000.

SOUZA FILHO, H. M.; PAULILLO, L. F. **Public policies, transaction costs and access to commodity chain markets.** Roma: ONU, 2005. Working paper of the Food Agricultural Organization.

ZEZZA, A.; LLAMBI, L. **Meso-economic filters along the policy chain:** understanding the links between policy reforms and rural poverty in Latin América. Roma: FAO/ONU, 2002.