

CITRICULTURA PAULISTA: ENTRAVES INSTITUCIONAIS E ORGANIZACIONAIS¹

LUIZ FERNANDO PAULILLO², LUIZ MANOEL DE ALMEIDA³ e ANA CLAUDIA VIEIRA⁴

RESUMO

Este artigo apresenta os principais filtros institucionais e os entraves de organização e de comercialização dos citricultores paulistas, diagnosticados em uma pesquisa de campo durante a safra agrícola 2003/2004, na macrorregião de Ribeirão Preto (SP). Visitaram-se 120 citricultores, para preenchimento de um questionário estruturado com 280 perguntas nas áreas: patrimonial, financeira, produção, transação e participação associativa. Parte-se da premissa de que as instituições (regras, normas, convenções de mercado, controles de operação e demais procedimentos administrativos etc.) da cadeia agroindustrial cítrica paulista, ao se consolidarem entre os atores produtivos, acabam provocando uma série de entraves para os citricultores se ordenarem nos canais de comercialização em que atuam. Verificaram-se sete grandes entraves organizacionais para os citricultores pesquisados: a) assimetria de informações; b) especificidade e qualidade dos pomares; c) escala de produção; d) escolha do canal de comercialização; e) escala de transação; f) nível de educação e g) grau de associativismo do produtor. Após a identificação desses entraves, na produção e na negociação, procura-se lançar ao debate alternativas de comercialização e de políticas públicas para a citricultura paulista, como, também, analisar as possibilidades de incorporar novas operações para os produtores de laranja nos canais de comercialização existentes.

Termos de indexação: organização, produção, filtros institucionais, comercialização, competitividade.

⁽¹⁾ Pesquisa realizada por pesquisadores e professores da Universidade Federal de São Carlos, em parceria com a Organização para a Agricultura e Alimentação da Organização das Nações Unidas (FAO/ONU).

⁽²⁾ Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Doutor em Economia – Instituto de Economia da UNICAMP). (E-mail: dlfp@power.ufscar.br).

⁽³⁾ Pós-doutorando na Faculdade de Engenharia Agrícola da Unicamp (Feagri-Unicamp).

⁽⁴⁾ Doutora em Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos.

SUMMARY

THE CITRUS INDUSTRY IN SÃO PAULO BRAZIL: ORGANIZATIONAL AND INSTITUTIONAL BOTTLENECKS

This article discusses the main institutional filters and the organizational and trade bottlenecks faced by São Paulo citrus growers, which were identified in a field survey carried out during the 2003/2004 growing season in the macroregion of Ribeirão Preto, São Paulo State. One hundred twenty citrus growers were visited and filled a questionnaire with 280 questions on the following areas: patrimony, finance, production, transaction, and associative participation. The premise is that the institutions (rules, norms, market conventions, administrative controls of operation, other administration procedures etc.) of the São Paulo citrus industry, as one of the productive actors, end up provoking a series of bottlenecks for the citrus growers, making it difficult for them to get organized around the existing trade avenues. It was possible to detect seven main organizational bottlenecks for the citrus growers inquired: a) asymmetry of information; b) specificity and quality of the orchards; c) production scale; d) choice of the trade channel; e) transaction scale; f) level of education and g) degree of cooperative association among growers. After the identification of these bottlenecks, both in the production and in the negotiation, this study aims to launch a debate on some alternatives for commercialization and public politics for the São Paulo citrus industry as well as to analyze the possibilities to incorporate new strategies for the orange producers in the existing trade avenues.

Index terms: organization, production, institutional filters, commercialization, competitiveness.

1. INTRODUÇÃO

As instituições (regras, normas, políticas públicas e outros procedimentos operacionais) que se consolidaram no complexo agroindustrial cítrico e em sua rede política passaram a funcionar como filtros de aprimoramento para a produção e negociação dos produtores de laranja. Isto é, as instituições tornaram-se determi-

nantes para a sobrevivência de produtores de laranja. Se dificultam a capacidade de operação dos citricultores os filtros institucionais transformam-se em entraves de organização severos para esses agentes produtivos.

Assim, filtros diagnosticados facilitam a indicação de eficazes políticas de redução ou eliminação de entraves de organização dos produtores agrícolas.

O presente trabalho apresenta os principais filtros institucionais e os entraves de organização diagnosticados junto aos citricultores paulistas durante a safra agrícola 2003/2004, lançando para reflexão alternativas de comercialização e de políticas públicas para a citricultura no País. Foca os entraves de organização na produção e na negociação na citricultura no Estado de São Paulo, diante dos canais de comercialização extremamente heterogêneos que se foram formando desde o início dos anos 60, e analisa as possibilidades de incorporar novas operações para os produtores de laranja nos canais de comercialização em que atuam (como o de processamento de suco, de *packinghouses*, varejo de laranja *in natura*, merenda escolar etc.).

2. MATERIAL E MÉTODO

Os canais citrícolas são, no trabalho, examinados à luz dos filtros institucionais e dos problemas de organização que acarretam. Nesses canais, operam desde citricultores capitalizados até os mais pobres, familiares e não-familiares, modernos e atrasados tecnologicamente. Na citricultura, operam canais dos mais sofisticados (como o do agronegócio exportador do suco concentrado congelado brasileiro) até os menos sofisticados (como os de venda direta para os varejões dos municípios), passando por importantes canais em termos de específicas regiões e de geração de renda e emprego (como o dos barracões e o da merenda escolar).

Os filtros institucionais foram identificados, juntamente com os principais entraves organizacionais que os citricultores possuem para comercializar e também para alcançar programas e políticas de apoio para a colocação de seus produtos nos mercados, em pesquisa de campo. Entrevistaram-se 120 citricultores na macrorregião de Ribeirão Preto (SP), de maio a agosto de 2004, por meio de entrevista estruturada em questionário fechado com 280 perguntas nas áreas: patrimonial, financeira, produção, transação e participação associativa. Efetuaram-se entrevistas com o chefe da família ou responsável pela propriedade rural visitada e são referentes ao ano-safra

2003/2004. Os produtores são divididos em pequenos, médios e grandes, de acordo com a área plantada: até 50 ha, de 50 a 100 ha e mais de 100 ha respectivamente.

Além da identificação, a pesquisa buscou elementos para explicar o modo pelo qual os filtros e entaves se formaram e quais os reais benefícios provocados na citricultura.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os principais entaves diagnosticados na pesquisa de campo e que serão apresentados na seqüência deste trabalho são os seguintes: a) assimetria de informações; b) especificidade dos pomares; c) escala de produção; d) escolha do canal de comercialização; e) escala de transação; f) nível de educação e g) grau de associativismo do produtor. O aparato institucional da rede citrícola construída e suas conseqüências para os produtores de laranja são considerados centrais para as análises dos problemas de adaptação do citricultor nos canais de comercialização em que atua e naqueles em que poderá atuar.

3.1. 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 *packinghouses* ou atacadistas até a integração vertical total. Com as empresas de suco operando com pomares próprios, essa integração é demasiadamente prejudicial para os citricultores, porque estes perdem poder de barganha e repassam a perda da negociação da caixa de laranja com a indústria para os trabalhadores rurais (que compõem uma grande parte do custo de produção do citricultor) por meio do descumprimento das obrigações trabalhistas nas propriedades rurais de laranja paulista.

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, conhecidas como as 4 Cs (Cutrale, Citrosuco, Citrovita e Coinbra) 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 citricultores entrevistados não acreditam mais nas estimativas das safras existentes e notam a ausência para essas estimativas, de uma fonte confiável que possa influenciar de maneira positiva o preço final acordado entre produtores agrícolas e empresas compradoras de laranja (indústria de suco, *packinghouse*, varejo etc.). Nos três últimos anos, a Associação Brasileira de Citricultores (Associtrus) vem acusando publicamente (através de seus jornais, informativos e reuniões de associados) a Associação Brasileira de Exportadores de Cítricos (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, Pecuária e Abastecimento (MAPA) para acompanhar por meio do sistema de geoprocessamento (semelhante ao método empregado pela Companhia Nacional de Abastecimento - Conab, MAPA no setor do café) o desempenho da produção citrícola nacional (com acompanhamento do ritmo da florada, rendimentos dos pomares, perspectiva de preços etc.).

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 industriais 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).

Tal 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 da especificidade de qualidade de frutas que desejam comprar junto aos produtores. Somadas a outras

estratégias tradicionais, esses 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 estratégias como quebra de contratos em momentos convenientes, trabalham 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 reduzirem o valor de referência a pagar a 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, a rede de negociação citrícola paulista, envolvendo as informações relevantes, o segmento industrial, os produtores e associações, institutos e órgãos de pesquisas governamentais e demais grupos públicos e privados ligados ao setor, têm como característica a assimetria de informações.

Aproximadamente 68% do fornecimento de laranja para a grande indústria de suco está inserido em um mecanismo de governança contratual cuja assimetria de informação é muito intensa. 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 que podem atuar. Esse aspecto é uma novidade porque mostra que, além da integração vertical para trás (32% de pomares próprios, segundo SOUZA FILHO & PAULILLO, 2005), a indústria de suco vem acentuando a assimetria de informações do setor, o que tem motivado a demanda dos produtores e da Associtrus a solicitar nova estimativa oficial para as safras de laranja, já que os produtores declararam não confiar mais nas estimativas do Instituto de Economia Agrícola (IEA) da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. 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 que deixa o citricultor em um dilema de venda em cada safra. O Quadro 1 apresenta as principais instituições causadoras do entrave da assimetria de informação na rede de negociação citrícola brasileira.

Quadro 1. O entrave da assimetria de informações e as instituições causadoras, na citricultura paulista

Entrave Organizacional 1: assimetria de informações

Instituições causadoras

- 1.1. Estimativas formalizadas pelo IEA e questionadas pelos citricultores;
 - 1.2. Acordo entre empresas para não divulgar estoques de suco concentrado congelado;
 - 1.3. 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;
 - 1.4. Valores formalizados pelo setor e questionados pelos citricultores, que os consideram manipulados como parte das estratégias industriais para provocar queda do preço negociado da caixa de laranja;
 - 1.5. Valores formalizados por várias instituições do setor, os quais se apresentam muito diferenciados. Os questionamentos referem-se às estruturas de análises de cálculos de custos consideradas e as especificidades dos pomares parâmetros analisados;
 - 1.6. Acordo entre as empresas para não divulgarem seus custos de produção e de logística de distribuição de suco como parte estratégica de “esconder” a sua lucratividade e manipulações do preço FOB Santos e da produtividade média para transformação de caixas de laranjas para tonelada de suco processado;
 - 1.7. Estimativas formalizadas pela Secretaria de Comércio Exterior e questionadas pelos citricultores, pois não condizem com o consumo final de suco nas lojas dos Estados Unidos e Europa nem com as dos mercados futuros desses locais;
 - 1.8. 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;
 - 1.9. Estratégia industrial de negociação do preço da caixa e garantia da logística de processamento da fruta. Os valores são questionados pelos citricultores, mas o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) considera-os dentro de uma margem correta de concorrência;
 - 1.10. Divisão não tácita da carteira de fornecedores entre as indústrias e preços diferenciados pagos pela caixa e não divulgados pelas indústrias nem mesmo pelos citricultores;
 - 1.11. Não-informação com antecedência pelas indústrias compradoras da logística desejada para a colheita da fruta, o que dificulta a organização da atividade e a formação dos consórcios de produtores.
-

3.2. A qualidade dos pomares e suas especificidades temporais e locais

A qualidade dos pomares está ligada às suas 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 com as escolhas das variedades, plantio adequado das mudas provenientes dos ambientes telados, nível adequado dos tratos culturais, colheita sem perdas e danos nas árvores, renovação periódica das plantas (as velhas são prejudiciais) e um transporte adequado até o seu local de entrega.

Todos esses aspectos 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 para os pequenos.

O uso de crédito não é muito solicitado pelos citricultores pesquisados, mesmo existindo 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, principalmente para custeio (compra de insumos). Desses, poucos investiram em maquinarias e renovações dos pomares (Tabela 1).

Há no plano da residência dos produtores uma grande diferença entre pequenos e grandes produtores de laranja. Grande parte dos pequenos produtores ainda reside nas propriedades rurais, juntamente com suas famílias (56,3%), o que caracteriza a maioria do conjunto de pequenos citricultores paulistas como agricultores familiares, enquanto os grandes citricultores já foram quase todos morar nas cidades (91,7%), apenas se deslocando para o acompanhamento ou administração da produção do pomar durante os dias da semana (Tabela 2).

As atividades (principais e secundárias) e os rendimentos (bruto e líquido) conquistados foram relatados pelos produtores entrevistados (Tabelas

3 e 4). Os pequenos produtores buscam outras formas de complementação de renda, principalmente em outros negócios da família (como comércio, aluguel de casas, produção de outras frutas etc.) e fora da propriedade, que acarreta a falta de focalização do negócio.

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 e que piora as 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, possuindo quase 50% dos pomares dos pequenos agricultores entrevistados mais de 16 anos (Tabela 5) ou seja, a baixa produtividade se manifesta intensamente na categoria de pequenos citricultores.

Tabela 1. Uso e formas de crédito segundo categorias de produtores de laranja, safra agrícola 2003/2004, Estado de São Paulo

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
Outros	20,8	23,8	31,6	25,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: SOUZA FILHO & PAULILLO (2005).

Tabela 2. Local da residência do citricultor, em percentual, safra agrícola 2003/2004, Estado de São Paulo

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: SOUZA FILHO & PAULILLO (2005).

Tabela 3. Rendimento médio e distribuição percentual das famílias das propriedades de laranja (valor bruto das vendas), safra agrícola 2003/2004, Estado de São Paulo

Fontes	Porte do produtor					
	Pequeno		Médio		Grande	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Trabalho fora da propriedade	6.085,00	12,5	6.383,00	4,0	8.533,00	3,5
Vendas da produção vegetal	28.433,00	58,5	118.637,00	74,3	181.443,00	74,6
Vendas da produção animal	112,00	0,2	1.290,00	0,8	2.685,00	1,1
Produção para autoconsumo	47,00	0,1	55,00	0,0	41,00	0,0
Aluguéis e arrendamento de terras	518,00	1,1	2.285,00	1,4	4.841,00	2,0
Outros negócios da família	10.430,00	21,5	26.358,00	16,5	39.615,00	16,3
Aposentadorias e pensões	2.483,00	5,1	3.792,00	2,4	4.656,00	1,9
Doações e outras fontes	463,00	1,0	915,00	0,6	1.384,00	0,6
Outros	48.570,00	100,0	159.715,00	100,0	243.199,00	100,0

Fonte: SOUZA FILHO & PAULILLO (2005).

Tabela 4. Rendimento médio e distribuição percentual das propriedades de laranja (renda líquida), safra agrícola 2003/2004, Estado de São Paulo

Fontes	Porte do produtor					
	Pequeno		Médio		Grande	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
Trabalho fora da propriedade	6.085,00	20,9	6.383,00	8,0	8.533,00	7,3
Receita líquida produção vegetal	9.056,00	31,1	38.957,00	48,8	55.560,00	47,6
Receita líquida produção animal	58,00	0,2	1.057,00	1,3	2027,00	1,7
Produção para autoconsumo	47,00	0,2	55,00	0,1	41,00	0,0
Aluguéis e arrendamento de terras	518,00	1,8	2.285,00	2,9	4.841,00	4,1
Outros negócios da família	10.430,00	35,8	26.358,00	33,0	39.615,00	34,0
Aposentadorias e pensões	2.483,00	8,5	3.792,00	4,8	4.656,00	4,0
Doações e outras fontes	463,00	1,6	915,00	1,1	1.384,00	1,2
Outros	29.140,00	100,0	79.802,00	100,0	116.657,00	100,0

Fonte: SOUZA FILHO & PAULILLO (2005).

Tabela 5 Número de árvores de laranja segundo categoria de citricultores, safra agrícola 2003/2004, Estado de São Paulo

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

Fonte: SOUZA FILHO & PAULILLO (2005).

A especificidade e a baixa qualidade dos pomares devem-se aos maus tratos praticados pela grande parte dos citricultores, cuja maioria está endividada, não podendo investir no plantio de novas árvores 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 prejudicam a produção de pequenos e médios citricultores, que não possuem reservas financeiras para suportar uma crise de queda produtiva. Algumas instituições dos últimos anos acordadas na rede de poder 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). As principais instituições causadoras do entrave da baixa qualidade dos pomares são apresentadas no Quadro 2.

3.3. Escala de produção e nível tecnológico

Os pequenos produtores possuem uma reduzida escala de produção, propiciada não somente pelo tamanho de suas propriedades e número de árvores, mas também pela baixa produtividade dos pomares. Esses produtores

Quadro 2. O entrave da especificidade e baixa qualidade dos pomares e as instituições causadoras na citricultura paulista

Entrave organizacional 2: especificidade e baixa qualidade dos pomares

Instituições causadoras

- 2.1. Lei para produção de mudas em ambientes telados;
 - 2.2. Convenção de necessidade de subenxertia em plantas novas de laranja para evitar doenças;
 - 2.3. Renovação dos pomares velhos não possui linha de financiamento específica;
 - 2.4. Convenção entre produtores em não capacitar o trabalhador para colheita e tratos culturais;
 - 2.5. Ausência de isenção de impostos na compra de insumos para produção de laranja.
-

representam apenas 18% da escala média de produção dos citricultores entrevistados (Tabela 5).

A escala de produção reduzida é um aspecto relevante do processo de exclusão dos pequenos citricultores. É por isso que esses devem enxergar a propriedades e o empreendimento de forma a otimizar cada metro quadrado da área produtiva e medir a produtividade por área e não por planta.

As escalas de produção (Tabela 6) mostram 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 o tratamento oferecido ao pomar durante o ano, passando pelos aspectos edafoclimáticos e tecnologias empregadas⁵.

Em todas as categorias de produtores, observou-se que houve uma redução considerável no tratamento dos pomares, que se deve, fundamentalmente, pela escassez de recursos com que os produtores se depararam nas

Tabela 6. Escala média de produção em propriedades de laranja, safra agrícola 2003/2004, Estado de São Paulo

Porte do produtor	Tamanho médio da propriedade	Número médio de árvores	Produtividade ¹ média	Escala média de produção	Índice da escala de produção
	ha		cx/planta	cx	
Total	77,8	12.283	1,88	23.092	100,0
Pequeno	12,3	2.392	1,69	4.042	17,5
Médio	46,3	8.599	1,92	16.510	71,5
Grande	272,0	39.435	1,83	72.166	312,5

¹ cx = 40,8 kg.

Fonte: SOUZA FILHO & PAULILLO (2005)

⁵ Já que não se dispõe de dados sobre a qualidade genética dos pomares e como a pesquisa foi realizada entre produtores do cinturão citrícola paulista, podem-se tomar como constantes as condições edafoclimáticas de modo que o tratamento dos pomares (referente aos aspectos de indicadores tecnológicos empregados e número de assistência técnica) e também sua faixa de idade podem explicar a produtividade.

últimas safras e aos altos custos dos principais insumos, o que se refletiu diretamente nos gastos com os tratamentos, o que, por sua vez, repercute, considerando constante as demais variáveis, na produtividade dos pomares. Além das questões do espaçamento e renovação dos pomares porém, outras disparidades tecnológicas entre os produtores foram verificadas reforçando o processo de exclusão dos pequenos⁶.

A escala de produção reduzida é um aspecto relevante do processo de exclusão dos pequenos citricultores. Como já observado, 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.

O Quadro 3 mostra que a convenção da indústria processadora em 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. Esse quadro sintetiza as instituições causadoras do entrave da escala de produção para pequenos e médios citricultores brasileiros.

3.4. 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 cítrica 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).

⁶ Os produtores, ao serem questionados sobre os investimentos modernos utilizados em suas propriedades, os quais são indicadores tecnológicos comprovados para atingir índices de produtividade dos pomares desejáveis, apresentaram grande disparidade. Os pequenos e médios produtores investem muito pouco em porta-enxerto, fundamental para reduzir 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.

Quadro 3. O entrave da escala de produção e as instituições causadoras, citricultura paulista.

Entrave organizacional 3: escala de produção e nível tecnológico

Instituições causadoras

- 3.1. Convenção entre as indústrias em negociar com produtores que possuem um número mínimo de caixas de laranja, em vista de o custo de transação ser considerado no setor;
 - 3.2. Recurso organizacional de formação de grupos de venda é baixo entre os citricultores, (principalmente pequenos);
 - 3.3. Ausência de compra comum de insumos e de trocas compartilhadas de informações sobre técnicas de produção e formação de grupos que compartilhem assistência técnica comum ou busquem assistências nas Universidades, Associações e Institutos de pesquisas governamentais ou ONG's;
 - 3.4. Ausência de financiamentos específicos para irrigação.
-

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 outra parcela de produtores vende a safra para a indústria e as frutas temporãs para os barracões, e há ainda aqueles produtores 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 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, elas ganharam espaço e representam 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 pelos produtores. Outra vantagem dos barracões é que eles fazem a colheita e o transporte da fruta, isentando o produtor dessa responsabilidade. Este fator representa grande vantagem para o citricultor, já que no canal de comercialização com a indústria de suco a colheita e o transporte não são assumidos pela processadora.

No mercado institucional, o programa de suco de laranja na merenda escolar (que na região pesquisada foi implantado somente no município de Bebedouro, durante 2002 a 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).

A importância que os canais de comercialização assumem para os citricultores é diferente: enquanto para os grandes produtores a venda para a indústria é muito representativa (95% da laranja produzida), para os pequenos produtores a venda destinada ao processamento é menor, apesar de ser o principal destino da produção. Os canais de comercialização interna, especialmente barracões, assumem maior importância para os pequenos (Tabela 7).

A maior facilidade de acesso à indústria e também a inviabilidade de vender grandes quantidades para os barracões ou outros canais que apresentem demanda reduzida levam os grandes produtores a dar preferência à venda às processadoras de suco concentrado, com quem estabelecem contratos para fornecer toda a laranja (incluindo as temporãs), mesmo quando esses produtores apresentam mais de uma variedade.

Os preços médios pagos pela indústria são maiores e com menor desvio-padrão, indicando que existe mais homogeneidade, enquanto nos demais canais de comercialização a média de preços é menor e com maior desvio-padrão. Considerando os preços efetivos porém, (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 nas fábricas, deixando para o produtor o encargo do transporte, enquanto os barracões,

os compradores do mercado institucional e os atravessadores geralmente buscam a fruta na propriedade rural, isentando o citricultor desse custo (Tabela 8). Para os pequenos produtores, essa é uma vantagem de vender para esses canais de comercialização.

Tabela 7. Importância dos canais de comercialização, por estrato de produtores, em percentual de caixas de laranja, safra agrícola 2003/2004, Estado de São Paulo

Canal de comercialização	Porte do produtor			Total
	Pequeno	Médio	Grande	
	%			
Indústria	65,5	87,2	94,9	90,6
Barracão	26,1	5,1	4,9	6,5
Atravessador	3,5	5,3	<0,1	1,8
Mercado institucional	4,6	1,6	<0,1	0,8
Varejo	0,3	0,8	<0,1	0,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: SOUZA FILHO & PAULILLO (2005).

Tabela 8. Preço pago pelos canais de comercialização, em reais por caixa de 40,8 kg, safra agrícola 2003/2004, Estado de São Paulo

Tipo de comprador		Preço pago	
		Preço médio	Preço efetivo ¹
		R\$	
Indústria	Média	8,51	8,01
	Desvio-padrão	1,17	1,17
Barracão	Média	8,24	8,07
	Desvio-padrão	2,69	2,58
Atravessador	Média	7,68	7,52
	Desvio-padrão	2,20	2,13
Mercado institucional	Média	6,78	6,62
	Desvio-padrão	2,10	2,12
Varejo	Média	8,07	7,92
	Desvio-padrão	2,45	2,60
Total	Média	8,23	7,87

¹ Preço recebido menos custo com transações.

Fonte: SOUZA FILHO & PAULILLO (2005).

A comparação entre as três categorias de produtores quanto aos preços recebidos demonstra que o preço cai do grandes para os pequenos citricultores, pois estes receberam o menor preço médio. Outra característica entre os grandes produtores é que eles apresentam menor desvio-padrão nos preços recebidos, ou seja, a indústria não diferencia em muito os preços pagos aos grandes produtores. Já entre os demais produtores (Tabela 9), a distinção de preços se faz notar.

Na escolha do canal, dois fatores destacam-se: 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 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. Contudo, ainda assim os pequenos produtores depositam confiança na indústria no que diz respeito ao pagamento, pois, além

Tabela 9. Preço recebido pelos produtores de laranja, em reais por caixa de 40,8 kg, safra agrícola 2003/2004, Estado de São Paulo

Porte do produtor		Preço recebido	
		Preço médio	Preço efetivo ¹
		R\$	
Pequeno	Média	8,08	7,79
	Desvio-padrão	1,38	1,37
Médio	Média	8,39	8,01
	Desvio-padrão	1,14	1,19
Grande	Média	8,97	8,39
	Desvio-padrão	0,83	0,91
Total	Média	8,38	8,00
	Desvio-padrão	1,23	1,23

¹ Preço recebido menos custo com transações.

Fonte: SOUZA FILHO & PAULILLO (2005).

de oferecer segurança nesse aspecto, a indústria chega a pagar parcelas antes da colheita, quando o contrato é feito antecipadamente⁷. 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 fácil e rapidamente (sem burocracia). A confiança é significativa, pois se trata, geralmente de uma relação informal, na qual não se formalizam contratos (são acordos verbais).

A escolha do canal de comercialização revela-se outro entrave relevante por causa da estratégia bem sucedida das grandes processadoras de suco em 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 os *pools* de venda, uma atividade pouco disseminada no campo). A confiança dos citricultores nos pagamentos futuros da indústria de suco é uma convenção entre eles quando comparados aos pagamentos em outros canais (como barracões, varejões e outros intermediários), mesmo que os citricultores acabem recebendo menos por caixa de laranja entregue. Essa convenção de que a indústria é uma boa pagadora está enraizada na mentalidade citrícola e é uma condição vantajosa de negociação para as grandes processadoras, mesmo quando alargam o pagamento até em 10 meses.

Importa notar que nem todos os citricultores podem destinar sintomaticamente suas produções para a venda no mercado interno, porque esses canais trabalham com exigências de qualidade de frutos mais elevados quando comparados à indústria processadora de suco. Todavia 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 na venda para a indústria o produtor deve esperar que a compradora determine a data da entrega, que muitas vezes é considerada

⁷ Para os pequenos, é a segunda remuneração quando se compara com os demais canais pesquisados na macrorregião de Ribeirão Preto (SP), perdendo apenas para o canal de venda de laranja para a merenda escolar no município de Bebedouro (SP), município central da região selecionada para a pesquisa.

insatisfatória pelos produtores. Outra vantagem dos barracões é que eles fazem a colheita e o transporte da fruta, isentando o produtor dessa responsabilidade. Isso representa um benefício para os citricultores.

O Quadro 4 sintetiza as instituições causadoras do entrave organizacional da escolha nos canais de comercialização, em que a convenção e os conceitos embutidos entre os citricultores acabam influenciando em demasia a escolha do canal de comercialização.

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 de inclusão do suco de laranja natural pasteurizado nas merendas das escolas dos municípios são pouquíssimas. Nota-se a ausência de desejo político das prefeituras para a realização de programas dessa envergadura (voltados 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 torna-se 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 de seus negócios.

Quadro 4. O entrave da escolha do canal de comercialização e as instituições causadoras

Entrave Organizacional 4: escolha do canal de comercialização

Instituições Causadoras

- 4.1. Convenção de falta de calote nas transações com a indústria de suco (confiança);
 - 4.2. Parte de pagamento das caixas antecipado pela indústria de suco;
 - 4.3. Rigidez industrial na definição das datas de colheita;
 - 4.4. Pagamento de colheita e transporte (indústria difere dos barracões).
-

Quadro 5. O entrave da escala de transação e as instituições causadoras

Entrave Organizacional 5: escala de transação

Instituições causadoras

- 5.1. Contratos de longa duração;
 - 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.
-

Completa este entrave a rigidez industrial nas definições das datas de colheita, os pagamentos alongados em até 10 meses e os contratos com duração de dois a três anos. O Quadro 5 sintetiza as instituições causadoras do entraves da escala de transação.

3.5. 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 muito mais agravante para os pequenos produtores entrevistados, já que, aproximadamente, 80% deles possuem grau de instrução em nível de ensino fundamental (1^a a 4^a séries) e apenas 6% revelou possuir algum curso superior (Tabela 10).

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

Tabela 10. Grau de instrução do chefe da família, safra agrícola 2003/2004, Estado de São Paulo

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	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: SOUZA FILHO & PAULILLO (2005).

estão dispostos a ganhar competência. Assim, os programas de treinamento podem dar suportes técnicos, organizacionais e operacionais. São os pequenos citricultores que necessitam deste 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 maiores preços. 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, e a pesquisa mostra que a situação mais grave 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. Este desempenho não se diferencia para outras organizações sociais como os sindicatos patronais e associações comunitárias, no qual a participação dos pequenos é bem inferior aos grandes, como mostra a tabela 11. Dos produtores que participam de alguma organização, a avaliação do desempenho da mesma é satisfatória, pois 80% dos entrevistados acham que essas trouxeram algumas vantagens para seus membros.

Os dados referentes ao associativismo cítrico 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). Atualmente, essa associação possui raros 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 aumento das dificuldades para a 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 para a produção e adaptação nos canais de comercialização existentes.

Esse penúltimo entrave organizacional, que é o nível de educação do citricultor brasileiro, não constitui uma novidade, já que em toda a agricultura do País o baixo nível de educação entrava o desenvolvimento, especialmente da pequena e da 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 Fundo de Defesa da Citricultura (Fundecitrus), que é 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 po-

Tabela 11. Citricultores membros de organizações sociais, safra agrícola 2003/2004, Estado de São Paulo

Organizações sociais	Porte do produtor			Total
	Pequeno	Médio	Grande	
	%			
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: SOUZA FILHO & PAULILLO (2005).

lítica 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.

O último grande entrave é o baixíssimo grau de associativismo na citricultura: apenas 20% apontaram que participam de associações de representação de interesses setoriais. No entanto, grande parte desse direcionamento faz-se pelos grandes produtores (58%). Os pequenos (com 6%) 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 que completamente a importância do papel político que uma associação de representação setorial possui atualmente no cenário complexo de qualquer agroindústria (brasileira e mundial). No Quadro 7, há uma síntese das principais instituições causadoras do entrave do baixo associativismo na citricultura brasileira.

Quadro 6. O entrave do nível de educação e as instituições causadoras

Entrave Organizacional 6: nível de educação

Instituições causadoras

- 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 ao associativismo e às ferramentas adequadas de negociação.
-

Quadro 7. O entrave do grau de associativismo e as instituições causadoras

Entrave Organizacional 7: grau de associativismo

Instituições causadoras

- 7.1. Porcentagem do preço da caixa de laranja negociada é destinada totalmente para o Fundecitrus, e as associações de citricultores alegam escassez de recursos financeiros para poder operar;
 - 7.2. Leis trabalhistas são combatidas por sindicatos de empregadores rurais e não por associações de representação.
-

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que os principais entraves organizacionais da citricultura brasileira estão relacionados com assimetria de informações, especificidade e baixa qualidade dos pomares, escala de produção e nível tecnológico, dificuldades na escolha do canal de comercialização pelo citricultor, escalas de transações reduzidas, baixo nível de educação do citricultor e baixo grau de associativismo no campo.

O estudo deixou evidente a heterogeneidade na produção de laranja, 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 estes possuem uma fazenda mais diversificada na parte produtiva.

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 quatro maiores empresas processadoras).

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 precisam juntar se em *pool's* para conseguir melhores 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.

É muito importante notar que não há qualquer cooperação entre governos (estaduale 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 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 comercialização), 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 nos atributos de aparência, tamanho, acidez etc.

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.

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 extensão adaptados à realidade do século XXI (em que a dinâmica da agricultura paulista é a dinâmica das cadeias agroindustriais, com suas redes de poder e seus canais de suprimento), treinamento de prática associativa, operação em mercados complexos e negociação em redes contratuais cada vez mais sofisticadas. O exemplo da atuação recente da indústria de suco cítrico mostra isso, já que ela não está atuando apenas em relação aos eixos estratégicos anunciados nos estudos dos anos 90, como a integração vertical, as escalas de produção, diferenciação de produtos 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 sem associações de representação de interesses para atuar com poder de negociação diante da Abecitrus, sem as forças de cooperativas de produção, de con-

sórcios e *pool's* (ou consórcios de negociação) ou até condomínios rurais, 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.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

SOUZA FILHO, H. M. & PAULILLO, L. F. **Public policies, transaction costs and access to commodity chain markets.** Working Paper of the Food Agricultural Organization – United Nations Organization, Roma, Italia, 2005.