

O AVANÇO DO SETOR SERVIÇOS NOS COMPLEXOS AGROINDUSTRIAIS: a terceirização agroindustrial e as cooperativas de mão-de-obra rural na citricultura

Luiz Fernando Paulillo¹

1 - INTRODUÇÃO

No início dos anos 90 acelerou-se a dinâmica tecnológica e organizacional de vários setores de produção e de serviços da economia brasileira. Essa evolução foi motivada por significativas transformações nos aparelhos tecnológico e de gestão empresarial. Essas mudanças significativas vêm apresentando inúmeros desafios às associações e organizações representativas de trabalhadores de diversos segmentos.

Seja qual for o setor produtivo envolvido, verifica-se a conformação de novas estratégias de organização da produção. Alguns aspectos de ordem geral têm influenciado estes movimentos, como: o aparecimento de novas tecnologias, o melhor aproveitamento necessário dos recursos naturais e o crescimento concorrencial entre os blocos econômicos mundiais. Este conjunto de fatores impulsiona alterações no processo de trabalho das mais variadas nações.

Na economia do trabalho, o avanço de um novo paradigma de produção tem colocado muitos estudiosos empenhados na identificação das consequências do processo de terceirização para os trabalhadores e para o processo de trabalho. Impulsionados por setores industriais dos países desenvolvidos, a adoção dessa forma de gestão da produção nas economias periféricas tem colocado muitos desafios ao movimento sindical urbano.² Entre eles, pode-se

destacar: maiores salários, melhores condições físicas de trabalho, melhores condições para a preservação da saúde do trabalhador, redução da jornada de trabalho, etc.

Com menor intensidade, as mudanças em curso nos processos de produção também dizem respeito aos trabalhadores inseridos nos complexos agroindustriais brasileiros mais consolidados. No segmento agrícola algumas mudanças significativas são verificadas. A mecanização de várias etapas do processo produtivo, a adoção de insumos modernos para melhor produtividade, a padronização de determinados cultivos e o avanço da informática no campo, que trazem novas formas de organização e gestão do trabalho, têm proporcionado também mudanças de ordem social, nas relações de trabalho e no comportamento das famílias. Essas transformações atingem com maior intensidade a categoria dos trabalhadores rurais assalariados, porque é a categoria de trabalhadores mais numerosa nos complexos agroindustriais consolidados.

O presente trabalho pretende analisar, diante do avanço das atividades de serviços na economia brasileira, o que representa o crescimento do processo de "terceirização" nos complexos agroindustriais (CAIs). Para isso, será focado o CAI citrícola brasileiro, por sofrer considerável progresso técnico e constituir-se de indústrias de bens de capital e de processamento de produtos agrícolas competitivos internacionalmente e de uma agricultura moderna. No setor citrícola, a terceirização agroindustrial e a crescente participação das cooperativas de mão-de-obra rural - que apontam para a flexibilização dos direitos trabalhistas no campo - revelam a importância das mudanças na organização da produção e seus impactos no processo de trabalho da indústria e do campo.

2 - A TERCEIRIZAÇÃO E O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL

¹Economista, MS, Professor Assistente do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Doutorando em Política Econômica no Instituto de Economia (IE) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP).

²Vale ressaltar que esta é uma experiência muito recente, e que se verifica em raríssimos setores da agricultura paulista. A citricultura e a atividade canavieira correspondem a estes movimentos devido ao progresso técnico proporcionado pelo avanço do processo de consolidação de seus respectivos complexos agroindustriais.

As mudanças na organização da produção e as novas estratégias de gestão representam o processo de reestruturação industrial mundial. De forma inexorável, atingem o mundo do trabalho nos mais variados setores. O processo de terceirização e os seus desdobramentos para com a mão-de-obra das nações têm proporcionado atenção especial dos pesquisadores especializados no tema. Importa ressaltar que a perspectiva do mundo do trabalho para o crescente movimento de terceirização mundial tem que considerar a heterogeneidade das economias desenvolvidas e subdesenvolvidas, bem como revelar as especificidades dos mais variados setores em que o processo estiver ocorrendo.

Além disso, se no primeiro momento essas mudanças começaram a ocorrer com relativo sucesso em muitos segmentos industriais, nada representa que o mesmo acontecerá nos demais setores da economia, como a agricultura.

Assim, torna-se mais complexo compreender a dinâmica do processo de terceirização e suas consequências para os trabalhadores e o movimento sindical, pois é fundamental mostrar a especificidade ou particularidade que assume em setores e ramos determinados da produção. É a dificuldade de se estender o conceito de terceirização para certas atividades desempenhadas nos setores agrícola, industrial ou de serviços. Nesse sentido, o passo inicial é o esclarecimento do termo "terceirização" nas diversas economias em que ocorre, já que as especificidades culturais e organizacionais das nações também impõem mudanças de enfoque quanto ao processo.

No Brasil, muitos pesquisadores tratam a terceirização como um processo único e com total similaridade ao dos norte-americanos. Assim, toma-se a palavra "terceirização" como se fosse *outsourcing* mas, na verdade, este processo não corresponde exatamente à busca de suprimentos (*outsourcing*) que vem ocorrendo nos países do primeiro mundo. Para FARIA (1994), o termo virou moda e transformou-se numa palavra falsa ou enganosa.

"No Brasil, há duas modalidades de terceirização. Uma vem dos países industrializados e integra uma estratégia relacional. Objetiva alcançar tanto elementos de produtividade quan-

to condições novas de competitividade. É a imposição das tecnologias gerenciais de qualidade. É o outsourcing total. A palavra de ordem é partnership (parceria) em todo o fluxo produtivo, nas relações para frente, com o mercado, para trás com os fornecedores e também com os empregados. O posicionamento comportamental adotado é o do ganha-ganha, pensa-se no longo-prazo. Objetiva essencialmente a plena satisfação do cliente, através da revolução da qualidade. (...) Uma outra modalidade mais geral e bem mais ao gosto do atraso empresarial brasileiro tem embutida uma estratégia de confronto, de enfrentamento e consiste em apenas reduzir custos. É o outsourcing tupiniquim no estilo e conceito de empresário fazendeiro. Esta modalidade de terceirização mantém o antagonismo com os empregados e com o movimento sindical. Impera a desconfiança generalizada - desconfia-se dos empregados, dos fornecedores e do mercado. É o posicionamento do ganha-perde. Objetiva-se obter lucros no curto-prazo - a redução de custos faz-se com a redução da mão-de-obra" (FARIA, 1994).

As críticas de FARIA (1994) aos casos brasileiros passam um certo determinismo organizacional, no sentido de que as empresas alcançarão a postura correta na economia mundial ao atingir a etapa do *globalsourcing*, mas nada garante que o *outsourcing* tupiniquim sofrerá evolução drástica nas próximas décadas e atingirá níveis semelhantes aos do primeiro mundo. Os movimentos recentes de separação geográfica de onde os produtos são concebidos e projetados, de onde são fabricados e montados, e em que mercados são finalmente distribuídos também não garantem a amenização dos problemas de ordem econômica e social atuais: ainda mais a relação capital-trabalho e os antagonismos do movimento sindical.

As estratégias de flexibilização e diversificação nada mais são do que o desencadear da orientação de racionalização das organizações iniciado em escala mundial na década de 80. Por que não trazer então as mesmas consequências da racionalização organizacional da década anterior, como o fechamento de unidades de produção, demissões em massa e desconfiança dos consumidores? Grande parcela dos trabalhos de análise das organizações tratam a flexibilização e a diversificação como a norma absoluta a ser adotada pelas empresas,

que por sua vez a buscam por receio do que lhes poderia suceder caso não o fizessem. Mas, como ocorreu com a racionalização dos anos 80, nada assegura que a flexibilização dos últimos anos produzirá a eficiência buscada, ou seja, se as reestruturações empreendidas terão compensado a recessão obtida.

No caso específico da economia brasileira revela-se o total despreparo empresarial nos mais variados setores na condução do avanço do processo de terceirização, mesmo que este vise unicamente a redução de custos e o curto prazo. O que se nota, então, é que neste recente processo a indústria dá preferência à administração dos contratos com os fornecedores, obtendo-se redução de custos fixos e a melhora da qualidade.³ Isto é demasiadamente ambíguo, já que a terceirização está relacionada com as noções de qualidade ("melhor relação com o fornecedor e o cliente"), produtividade ("melhor relação com os trabalhadores") e competitividade (junto às anteriores, "melhor relação com o concorrente"), ao mesmo tempo que intensifica o choque entre capital e trabalho por provocar redução do número de vagas e intensificar as etapas de trabalho. E note que estes movimentos estão acontecendo na primeira etapa terceirizante - "outsourcing" -, o que revela novas dificuldades a serem superadas numa segunda etapa - "global sourcing".

O próprio FARIA (1994, p.44) encontra as explicações de ordem geral para o fenômeno. *"No Brasil, a industrialização foi caracterizada por um padrão fordista-taylorista. Embora muitos empresários mantenham resquícios do passado e alguns insistam em copiar a nova idéia com um rótulo conservador, a terceirização para funcionar deverá encarar de forma singular o papel do trabalhador. Infelizmente o que está acontecendo na fábrica com o nosso outsourcing é uma intensidade maior de trabalho e a manutenção da estrutura de poder com poucas mudanças na hierarquia. Algumas empresas confundem terceirização com contratação de mão-de-obra temporária, de terceiros"*.

As observações de FARIA (1994) explicam por que o processo de terceirização

tem provocado tamanha efervescência nos debates que tratam a questão do trabalho. Vale ressaltar que essa discussão recai unicamente no âmbito dos setores industriais. Na própria agricultura, em que o processo é mais recente, a terceirização de certas atividades tem provocado a deterioração das relações de traba-

lho. Nos últimos anos, o seu avanço tem reduzido o número de trabalhadores inseridos nestes setores, realocando-os principalmente nos serviços. *"As esparsas estatísticas sobre esse processo mostram que a terceirização traz consigo um saldo negativo entre postos de trabalho destruídos na indústria e criados noutros setores, com remunerações mais baixas, piora nas condições de trabalho e deterioração das relações de trabalho. Além disso, os trabalhadores perdem poder de barganha ao se diluírem em várias pequenas empresas, num segmento cuja história de lutas sindicais é menos expressiva"* (BOLETIM DIEESE, 1989).

É importante ressaltar que a análise de FARIA (1994) está empenhada aos acontecimentos da indústria em si, não preocupando-se em revelar as particularidades de segmentos completamente distintos em natureza e grau como a agricultura. Há obstáculos de se estender o conceito de terceirização para certas atividades desempenhadas nos setores agrícola, industrial ou de serviços, já que os estudos realizados têm dificuldade de incorporar a questão das diferenças existentes na produção. Ou seja, além dos diferenciados enfoques de reconversão industrial e terceirização nos meios sindicais, intelectuais e empresariais, há a questão da diversidade e das diferenças do processo entre os diversos agentes sociais. Assim, a complexidade do mundo do trabalho terá que considerar tanto o trabalhador industrial como os demais tipos de trabalhadores caracterizados por outros moldes sociais.

Sem dúvida, este é o grande desafio que nos impõe o processo de consolidação dos complexos agroindustriais brasileiros quanto ao avanço dos serviços nesta virada de século: como focar a problemática da terceirização e as suas especificidades ao desconsiderar a agricultura como um setor único e separado ao tratá-la como uma "coisa" amarrada, intrínca e complexa? Deve-se considerar a irreversível

³No item 4 do presente trabalho, o estudo de caso da terceirização nas agroindústrias de suco concentrado revelou esse princípio e as dificuldades para com a implantação do processo.

integração entre agricultura e indústria ressaltando as especificidades de cada segmento inter-relacionado ou deve-se acreditar que os capitais industrial e financeiro, provedores da dinâmica dos CAIs, indiciam o caráter do processo de terceirização dos segmentos componentes de forma unívoca e absoluta? As indagações acima revelam que o avanço do setor serviços nos diversos complexos agroindustriais requer pesquisas específicas quanto às características e à natureza dessa integração.

3 - OS CAIS E AS ATIVIDADES DE SERVIÇOS: NOVA CONFORMAÇÃO?

As especificidades de conformação dos diversos CAIs nos permite identificar representações diferenciadas dos processos de terceirização nos segmentos agrícola e agroindustrial de cada complexo. Não se pretende com isso criar qualquer tipologia referente aos CAIs e muito menos realimentar qualquer determinismo econômico, como deu-se a entender no trabalho de KAGEYAMA et al. (1986). Pelo contrário, consideram-se os comentários significativos e a revisão conceitual de GRAZIANO DA SILVA (1991), quando coloca que a passada classificação não teria o vetor único de complementaridade a longo prazo, além de revelar a necessidade de considerar o CAI aberto e não "fechado em torno de um produto" e incluir as atividades de serviços no interior dos distintos complexos. Junto a isso, acredita-se que a inclusão/exclusão de novos agentes responsáveis pelas atividades de serviços reforça que a delimitação dos complexos seja multideterminada, além de destacar outrora o seu caráter histórico, já que a crescente participação das atividades de serviços é resultado de um processo de transformações em curso.⁴

No entanto, ao se considerar as especificidades dos diversos complexos agroindustriais brasileiros, deve-se acreditar que o crescimento das atividades de serviços é reflexo do crescimento do poder decisório dos capitais industriais e financeiros e o conseqüente enfraquecimento do papel do Estado e suas políticas públicas, o que não chega de maneira alguma a indicar uma nova conformação aos CAIs. Mas, sob o ângulo histórico e econômico, permite indicar a necessária revisão da representatividade

de do Estado e suas políticas públicas como o vetor indutor da modernização de certos complexos. Ou seja, o Estado não perdeu de forma alguma a sua posição de ator social mas, em relação ao passado, perdeu peso e enfraqueceu.⁵

O destaque dado ao Estado com suas políticas públicas pela revisão conceitual de GRAZIANO DA SILVA (1991) é indubitável quando se considera todo o processo de desenvolvimento da agricultura brasileira. Como enfatizado por diversos autores, a expansão da agricultura, ao mesmo tempo que possibilitou o desenvolvimento do CAI, foi impulsionada por ele e ambos se expandiram dentro do contexto do processo de acumulação do conjunto da economia. A ação do Estado sempre regulou essa dinâmica, ao mesmo tempo que orientou e impulsionou certos setores com mecanismos de créditos e subsídios, além de intermediar os interesses das várias facções do capital e entre os produtores agrícolas, o CAI e o conjunto das necessidades de reprodução do capital social. A intervenção do Estado nas relações entre os produtores e a agroindústria foi múltipla: determinando os preços dos produtos agrícolas (como o café e o trigo) e até os agroindustriais (como o leite pasteurizado e seus derivados), favorecendo a instalação e o desenvolvimento de multinacionais de alimentos e produtoras de bens de capital, favorecendo o desenvolvimento de cooperativas de produtores rurais, expandindo a pesquisa e o desenvolvimento (através da EMBRAPA), etc. Ou seja, na maioria dos setores da agricultura, a atuação do Estado incentivou o investimento, subsidiando o capital, permitindo a constituição e posterior consolidação dos complexos agroindustriais.

As conclusões de SORJ (1986) ressaltam a representatividade da ação do Estado perante a constituição dos variados complexos agroindustriais. "*Se o papel do Estado como incentivador da produtividade agrícola permite a produção e a produtividade, a acumulação que esse crescimento do excedente permitirá dar-se-á fundamentalmente no setor industrial de insumos e de processamento*" (p.66). Ora, é exatamente a integração dos capitais industrial,

⁴Maiores comentários em GRAZIANO DA SILVA (1991).

⁵Isso não significa que tenha perdido representatividade política, mas sim representatividade nas ações de estímulo econômico (investimento).

financeiro e comercial que estabeleceram, mediante as políticas públicas do Estado, a nova dinâmica agrícola, agora interpretadas no âmbito dos complexos. Não bastasse isso, o Estado acabava agindo como o agente definidor da modernização dos estabelecimentos agrícolas de pequeno porte. *"Na agricultura, com exceção de poucas grandes empresas capitalistas, os estabelecimentos de pequeno porte que se capitalizam não atingem geralmente nenhum incremento relevante de sua renda. Assim, a possibilidade da reprodução aplicada na agricultura está dada pelo crédito subsidiado. Este atua como mecanismo de expansão das indústrias de insumos e de processamento e da comercialização através do aumento da produção"* (SORJ, 1986, p. 67).

Os fatores mencionados acima tornam incontestável o papel do Estado no processo de modernização da agricultura brasileira. No entanto, a partir do final dos anos 80, a representatividade do Estado como agente indutor da modernização foi reduzida através da eliminação de determinados mecanismos de política agrícola e do enfraquecimento político e econômico de al-

guns órgãos os básicos do processo de desenvolvimento agrícola e agroindustrial brasileiro.

A figura 1 indica a conformação dos complexos agroindustriais brasileiros de maneira geral, ressaltando a representatividade do Estado desde o período de constituição dos CAIs até a etapa atual, em que se nota o avanço das atividades de serviços nos segmentos que os compõem.

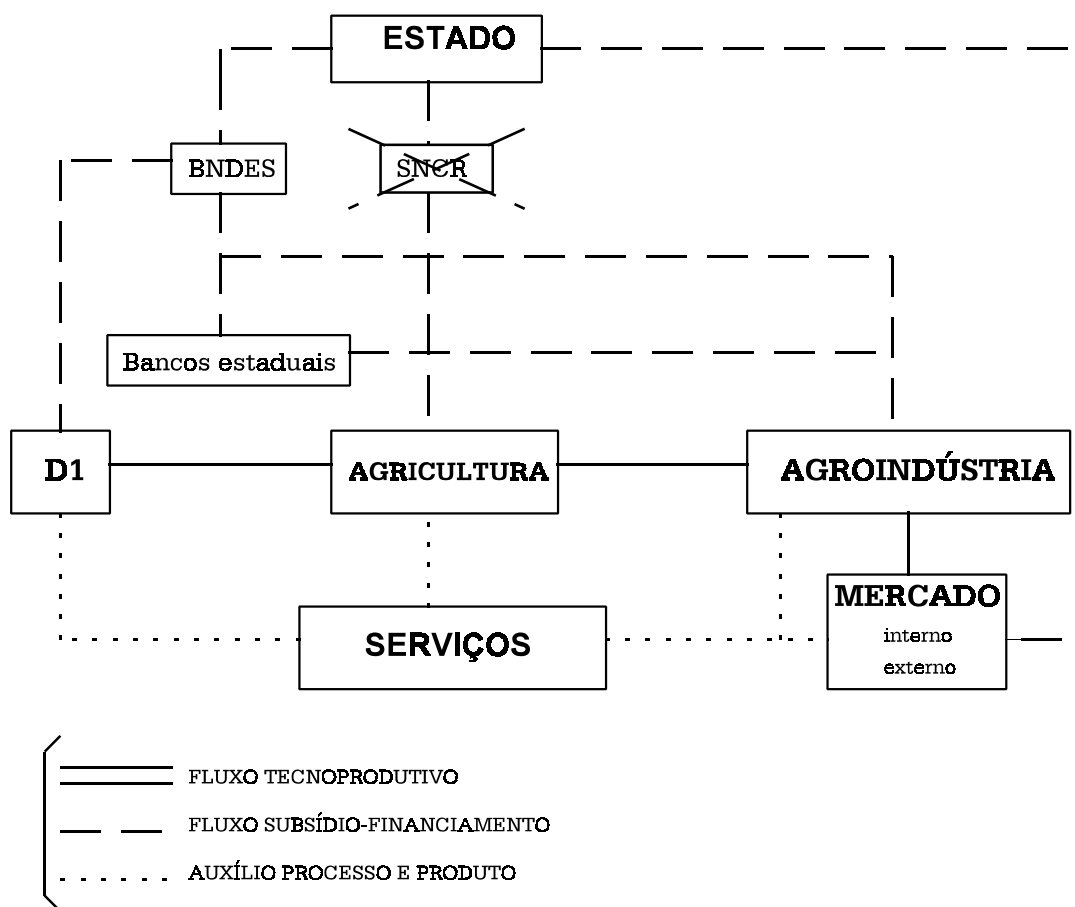


Figura 1- Conformação do Complexo Agroindustrial (CAI) no Brasil.

Fonte: Dados da pesquisa.

As inter-relações tecnoprodutivas entre os segmentos industriais e agrícola determinam os traços marcantes de conformação dos CAIs. Como se viu, a ação do Estado ocupa papel de destaque no processo histórico de constituição e consolidação dos complexos brasileiros nas últimas décadas. No entanto, nos primeiros anos da década de 90, verificou-se reduzida intervenção do Estado no processo de desenvolvimento agrícola e agroindustrial, dada a ausência de políticas públicas nos respectivos setores. Com isso, salvo as especificidades, o agente indutor da modernização de cada complexo não necessariamente será o Estado. Ou seja, o poder econômico, que incorpora a competição inter-empresarial (poder de mercado), tem implicações analíticas mais complexas, que vinculam diferentes agentes econômicos (industrial, financeiro, agrícola, agrário, serviços, etc.).

Um breve histórico nos permitirá confirmar esta proposição.⁶

As políticas públicas empenhadas na economia brasileira a partir da década de 50 explicam o caráter industrializante de desenvolvimento até os dias atuais. O viés da política pós-1950 em prol da indústria distorceu o desenvolvimento, penalizando a agricultura, aumentando tanto a dívida interna como a externa e contribuindo para a crise econômica da década de 80. A política de substituição de importações e o processo de industrialização pesada na econo-

⁶A noção de poder de mercado diz respeito, acima de tudo, a aspectos técnicos e econômicos e não a aspectos sócio-políticos. A noção de poder econômico é que abrange as questões mais complexas para a compreensão da dinâmica tecnológica e organizacional dos setores econômicos. Ver a respeito em MILIBAND (1972), MULLER(1989) e LANZILLOTTI (1969).

mia brasileira criaram as bases para instalação do parque industrial e agroindustrial no País. Nos anos 60, com a internalização do setor produtor de bens de capital para a agricultura e a intensificação do estabelecimento de empresas agroindustriais processadoras, a constituição dos CAIs ocorreu sob orientação do Estado. O crescimento nos segmentos industriais ocorreu pela ação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e dos bancos estaduais com suas específicas linhas de financiamento e, na agricultura, através do Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), do Programa de Preços Mínimos (PGPM), com seus mecanismos específicos de aquisição do Governo Federal (AGF) e de Empréstimos do Governo Federal (EGF), e das políticas regionais específicas (PROTERRA, POLONORDESTE, POLOAMAZÔNIA, etc.).

Toda a estratégia de industrialização condicionou o padrão de crescimento agrícola nas diversas etapas atravessadas pela economia brasileira desde 1950. Num primeiro momento, a discriminação contra a agricultura não impediu que as culturas de exportação - caso do café - respondessem com notável desempenho.⁷ Num segundo momento, as mudanças na política econômica pós-1964 proporcionaram que os mecanismos acima mencionados resoluçõessem a questão agrícola brasileira.⁸ *"A partir de 1964, mudanças na política cambial e uma crescente liberalização do comércio exterior reduziram as transferências líquidas da agricultura para a indústria. A política de substituição de importações foi ampliada de modo a incluir alimentos importados, o que se traduziu em incentivos à produção de trigo. Por outro lado, incentivos também foram concedidos a produtos não-tradicionais, tais como soja e cítricos. (...) O ambiente mais liberalizante da política econômica favoreceu, no setor agrícola, especialmente o crescimento das exportações de produtos semi-industrializados, tais como farelo de soja, óleo de soja e suco de laranja. Esses setores de processamento industrial expandiram-se rapidamente em resposta à sua inclusão entre os manufatu-*

rados, em vez de na categoria tarifária de produtos agrícolas primários" (REZENDE, 1993, p.15).

Durante a década de 80, o crescimento relativamente notável do produto agrícola foi proporcionado pela evolução dos preços dos produtos agrícolas e dos fatores de produção primários (terra e mão-de-obra), e do uso de insumos de origem industrial (e assim, embora indiretamente, da evolução do investimento agrícola) nas diferentes conjunturas vividas pela economia brasileira a partir da eclosão da crise externa. Contudo, os mecanismos de política agrícola do Estado estiveram indicando o sentido dessa evolução. A política de preços mínimos substituiu o crédito como o instrumento principal de incentivo à agricultura desde o início da década de 80. Mesmo com suas deficiências, o mecanismo foi capaz de proporcionar aos agricultores uma proteção significativa contra o aumento de risco associado à crise econômica.

Assim, a produção de culturas de mercado interno elevou-se sobremaneira no período 1980-89, ao mesmo tempo em que as culturas de exportação mantiveram bom desempenho no mercado internacional, apesar da queda na taxa de crescimento da sua produção. A ação do Estado foi fundamental no período, já que a desvalorização cambial foi acompanhada de uma política agrícola que estimulou de maneira compensatória a agricultura para o mercado interno, através da política de preços mínimos.

Diante da crise instalada na economia brasileira, o crescimento agrícola e agroindustrial promoveu significativa desconcentração dos setores industriais e regiões mais afetadas. *"(...) alguns fatores atenuaram os efeitos da crise. A expansão das exportações não só compensou parte do 'efeito demanda interna', como também permitiu certa inovação tecnológica no campo, notadamente no Centro-Oeste e na conquista dos 'cerrados'. O Proálcool consolidou-se na década, provocando extraordinárias transformações técnicas e econômicas na agroindústria, notadamente em São Paulo. (...) Embora a fronteira agrícola amazônica tenha se 'fechado', a ocupação e o extraordinário crescimento econômico e urbano de Rondônia se consolidaram. O setor industrial foi o mais severamente afetado, a despeito do comportamento positivo de alguns segmentos exportadores e de outros que se beneficiaram, até fins da década, de uma política*

⁷Apesar da valorização da taxa de câmbio, os altos preços internacionais que vigoraram no pós-guerra mais que compensaram este fator adverso.

⁸Considera-se que a questão agrícola responde às indagações de o "qu" produzir, quanto produzir e onde produzir. Maiores informações em GRAZIANO DA SILVA (1980).

de reserva de mercado, como o da informática. (...) Os efeitos de um crescimento industrial praticamente nulo na década foram graves para o emprego da mão-de-obra, com acentuada diminuição do emprego formal, deterioração dos salários e maior rotatividade, muito mais como decorrência da crise do que de introdução tecnológica mais intensa" (CANO, 1994, p.596).

Nos primeiros anos da década de 90, a política de preços mínimos do Governo Federal não obteve sucesso, devido às indecisões políticas do governo Collor e ao caráter transitório da gestão de Itamar. "Depois da vitória de Collor e durante os primeiros anos da década de 90, apenas a estratégia neoliberal parecia estar presente como alternativa ao esgotamento do padrão de desenvolvimento brasileiro. O que se nos oferecia parecia bastante claro, embora muito pouco original: se quiséssemos alcançar o Primeiro Mundo (ou a Terceira Revolução Industrial), que nos ajustássemos de forma subordinada aos novos ventos da economia mundial. (...) Com o peso da dívida externa, dependente de fluxos do capital internacional crescentemente voláteis e sem qualquer poder de crescimento autônomo, o ritmo do nosso desenvolvimento nacional voltaria a depender exclusivamente do comportamento das exportações e, portanto, do ritmo e das condições determinadas pelo mercado internacional" (MATTOSO, 1995, p.142-143). A perda na determinação de políticas tanto na agricultura como em vários setores da economia brasileira enfraqueceu sobremaneira as ações e a consequente representatividade do Estado no desenvolvimento agrícola e agroindustrial nacional. Ou seja, nesta década, o Estado não teve um desempenho mais ativo como investidor direto e como canalizador de recursos para o setor privado como nos períodos anteriores.⁹

Com a escassez da ação política do Estado e as sucessivas perdas econômicas de segmentos da indústria e da agricultura nos primeiros anos da década de 90, as atividades de serviços sofreram expansão significativa diante da crise que permanecera. "O setor serviços foi o único a expandir a ocupação em todo o território nacional: ou pela urbanização a cele-

rada causada pela ocupação amazônica ou pelas transformações estruturais (gerais e terciárias) do Nordeste, dos efeitos de metropolização em algumas regiões, do grande avanço do emprego público estadual e municipal - notadamente no Nordeste -, ou simplesmente pela grande informalização e precarização do trabalho imposta a diversas atividades econômicas e ao emprego" (CANO, 1994, p.596).

O crescimento das atividades de serviços é um dos aspectos que representa, no âmbito dos CAIs, o fortalecimento da integração de capitais e a rápida resposta dos segmentos agrícola e agroindustrial às novas formas de organização da produção. A questão da integração não representa apenas uma relação que se estabelece entre as agroindústrias e os produtores rurais mediante um contrato formal ou verbal, em que a propriedade passa a produzir determinadas matérias-primas vendendo-as exclusivamente para as agroindústrias com a qual se tem contrato e, ao mesmo tempo, aquelas firmas encarregando-se da assistência técnica, do fornecimento de instalações necessárias (pagos pelo produtor), etc. Não obstante, essas funções de integração básicas passaram a demandar uma série de atividades de serviços que culminaram com a constituição do processo de terceirização nestes complexos. Junto a isso, as constantes modificações nas formas de gestão e controle da força de trabalho representam desafios à classe trabalhadora. Não se trata apenas de identificar as mudanças e buscar definições coerentes da terceirização nos distintos segmentos do CAI, mas de reconhecer e enfrentar os desafios atualmente colocados ao movimento sindical frente ao avanço das atividades de serviços, principalmente na agricultura.

Os estudos recentes apontam como o processo de terceirização vem acentuando a precarização das condições de trabalho, a degradação salarial, o aumento do trabalho a domicílio e do trabalho em tempo parcial nos mais variados setores da economia brasileira. O ponto fundamental é ressaltar como o trabalho e a vida de trabalhadores estão sendo afetados pelas transformações que vêm ocorrendo no processo produtivo de forma diferenciada em cada setor e até mesmo em cada segmento. No caso dos complexos agroindustriais, com suas características e dinâmica próprias, pede-se a definição do perfil de seus agentes econômicos

⁹Mesmo considerando as observações de MATTOSO (1995), em que o setor privado, nacional e internacional tornou-se a base de sustento da acumulação, **incentivado e protegido pelo Estado**.

para que se possa compreender perfeitamente as consequências das novas formas de organização da produção, a mudança de posicionamento dos diversos agentes sociais bem como os desafios próprios ao movimento sindical.

A complexidade da tarefa torna-se crescente para o sindicalismo rural nesta virada de século. Em primeiro lugar, porque a movimentação sindical no campo é marcada pela experiência dos Sindicatos de Trabalhadores Rurais (STRs) onde o interlocutor privilegiado era o Estado. Pelos fatores discutidos anteriormente referentes à representatividade das políticas públicas, a experiência atual é a da necessidade de diálogo com as empresas agroindustriais. Há o desafio para o movimento sindical de se fazer reconhecer como interlocutor em todo esse processo. Outro ponto refere-se à diversidade de situações existentes no ambiente agrícola, já que a existência dos STRs, dos novos sindicatos de assalariados, dos sindicatos de agricultores "integrados" e do crescimento das cooperativas da mão-de-obra rurais em determinados complexos (como o citrícola e o sucroalcooleiro) de algumas regiões (principalmente na de Ribeirão Preto-SP) representam novos desafios às lideranças sindicais frente à existência de interlocutores distintos.

Neste sentido, a especificidade dos complexos agroindustriais no País abre novamente espaço para outros desafios e soluções, agora no âmbito rural, para o movimento sindical de produtores e trabalhadores. Torna-se fundamental compreender as condições de reivindicação de suas novas identidades frente as transformações atuais e reconhecer os elementos acionados para a viabilização de suas representatividades políticas. A questão do trabalhador rural diante das transformações atuais da agricultura brasileira passa pela esfera da garantia de sua reprodução social. O avanço do processo de terceirização para a agricultura propiciou o aparecimento de novas identidades rurais, que representam novos desafios para a compreensão da diversidade e da negociação no mundo do trabalho.

4 - OS CAIs E AS ATIVIDADES DE SERVIÇOS: CONSIDERAÇÕES SOBRE A AGROINDÚSTRIA CITRÍCOLA

As estratégias das firmas processadoras, vinculadas ao capital industrial ou financeiro, têm alterado o comportamento estrutural dos complexos agroindustriais. Ao mesmo tempo, as formas de avanço das atividades de serviços nos distintos segmentos agroindustriais têm acentuado a questão das especificidades dos complexos. A experiência recente de determinados CAIs também acentua a questão da heterogeneidade regional agrícola e agroindustrial.

A fase no complexo agroindustrial citrícola brasileiro, situado quase totalmente no interior paulista, justifica-se pela forma de sua modernização. A sua constituição foi marcada pela presença marcante do Estado e os seus estímulos para a formação do parque industrial de bens de capital e agroindustrial. Segundo PAULLILLO (1995), *"a evolução das agroindústrias de suco concentrado congelado de laranja no Estado de São Paulo passou a ocorrer tendo como pólos de atração os principais pomares citrícolas localizados nas regiões de Ribeirão Preto, Campinas e São José do Rio Preto. Com moderna tecnologia de processamento contínuo, estas empresas encontraram um setor próspero que se voltava totalmente para o mercado externo. O segmento agroindustrial começou a trazer para o setor citrícola grandes grupos econômicos que iniciaram o processo de constituição do complexo. Surgiram ao longo das últimas décadas entre outras: Citrosuco, Cutrale, Cargill, Frutesp, Citrovita e Cambuhy. Todas localizadas a noroeste do Estado de São Paulo"* (p.126)

O segmento agroindustrial do CAI citrícola apresenta estrutura oligopolista. No parque paulista - responsável por 95% do total da indústria cítrica nacional - três empresas respondem por mais de 75% da capacidade instalada, exceto em 1975, quando esse número chegou a cinco indústrias. A tabela 1 identifica o grau de concentração da agroindústria processadora de suco concentrado de laranja que, em

TABELA 1 - Indicadores de Concentração

Indicador	1970	1975	1980	1985	1990	1992
2 > emp. %	63,15	51,50	59,96	63,17	61,53	54,14
4 > emp. %	86,83	71,56	89,64	90,21	86,75	76,22
emp. c/ 75%	3	5	3	3	3	4
indHerfindal	0,2510	0,1753	0,2482	0,2539	0,2457	0,1815
nº de empresas	7	9	11	12	12	14

Fonte: Instituto de Economia Agrícola.

períodos anteriores, foi muito maior.

O maior índice alcançado foi em 1985, quando as quatro maiores agroindústrias atingiram 90,21% da produção. Verifica-se que a parcela detida pelas duas maiores empresas passou de 63,15% em 1970 para 61,53% em 1990, o que indica a significativa concentração da capacidade de processamento entre os dois maiores grupos agroindustriais. O posicionamento da indústria citrícola na exportação de seu produto principal (suco concentrado de laranja) confirma esta concentração. Conforme a tabela 2, verifica-se a manutenção do predomínio dos grupos Cutrale e Citrosuco nas vendas ao comércio internacional.

TABELA 2 - Participação Percentual da Exportação Brasileira de Suco Concentrado de Laranja, 1993

Grupo empresarial	Participação percentual
Cutral	25,31
Citrosuco	24,87
Frutesp	6,27
Cargill	7,91
Montecitrus	7,61
Frutropic/Coinbra	10,39
Branco Peres	2,50
Citropectina	1,41
Bascitrus	1,71
Central Citrus	1,51
Coinbra	10,39
Royal Citrus	2,10
Citromat	0,59
Trop Citrus	0,39
Votorantim	2,62
Moreira Salles	3,26

Fonte: PAULILLO (1994).

Neste setor, o poder oligopólico e a representatividade do mercado externo como o principal indutor da modernização a partir dos anos 80 conferem uma posição de destaque à indústria no estabelecimento da dinâmica do complexo. Assim, as inovações tecnológicas e organizacionais alcançadas pelas agroindústrias indicam uma mudança de comportamento. A figura 2 delinea o complexo agroindustrial citrícola no Brasil, localizado no interior paulista.

O crescimento dos serviços intensifica as inter-relações entre os segmentos industriais e a agricultura e potencializa a entrada de novos agentes econômicos no complexo. Mesmo com reduzida barganha, o crescente papel das atividades de serviços influencia a dinâmica dos setores envolvidos com o processo de terceirização independente de suas naturezas e especificidades. Isso não altera de forma alguma a conformação estrutural do CAI citrícola, já que as inter-relações básicas continuam sendo dadas entre a agricultura, a indústria de bens de produção e a agroindústria processadora.

O processo de terceirização, iniciado no final dos anos 80 pelas agroindústrias de suco concentrado, é reflexo das transformações na organização da produção em nível mundial e que, como se viu, atingem outros setores industriais brasileiros desde o início da década de 80. Neste item, apresenta-se um estudo dos casos de implantação da terceirização nas principais agroindústrias que compõem o CAI citrícola. A metodologia de pesquisa adotada baseou-se na realização de entrevistas para coletar os dados referentes ao avanço dos serviços nesta indústria.

Analisando-se o cargo da pessoa entrevistada, foi possível verificar que o domínio sobre terceirização nas agroindústrias é pouco variável, passando pelos departamentos de Re-

cursos Humanos e Manutenção. Foi possível observar, também, que o tempo de contato das empresas com a técnica da terceirização é grande, variando de 3 a 6 anos (Tabela 3).

O ponto fundamental observado foi que

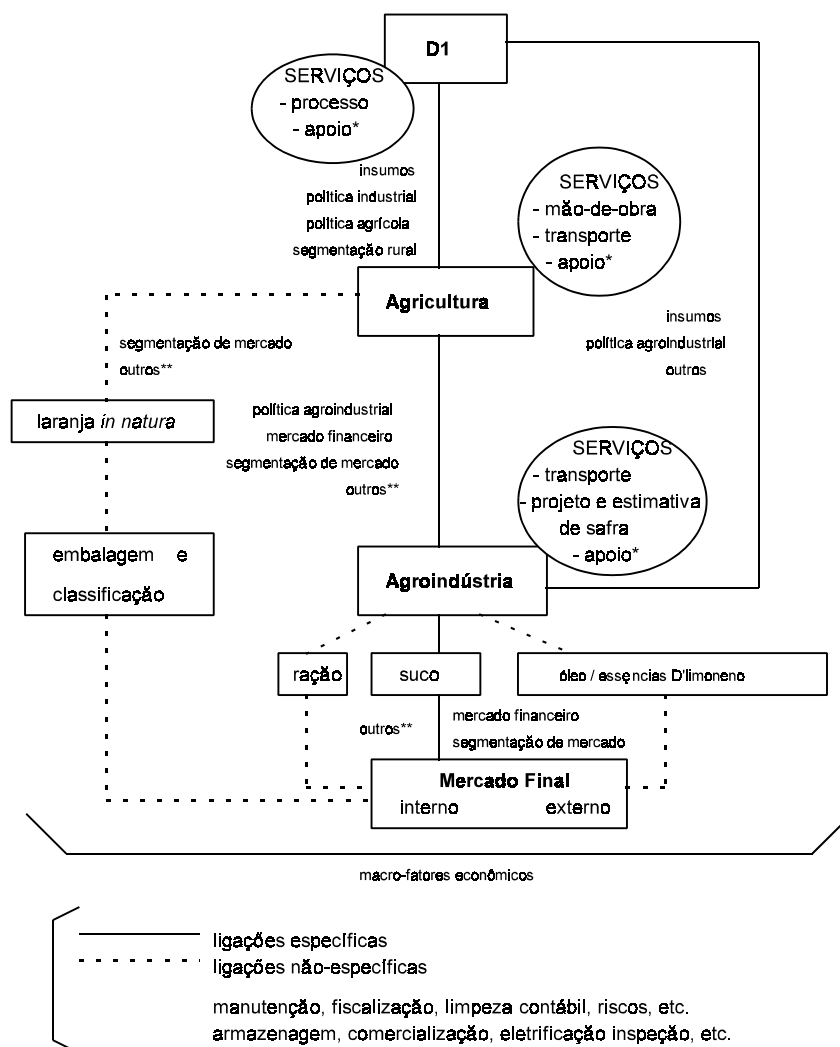


Figura 2 - CAI Cítrico Brasileiro.

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 3 - Análise Comparativa do Processo de Terceirização em Empresas Cítricas do Estado de São Paulo, 1995

Empresa	Empregados (diretos e indiretos)	Setores	Tempo
Cutrale	4.500 ¹	Recursos humanos, manutenção e colheita	4 anos
Citrosuco	2.200 (2.070 dir. 30 ind.) ²	Recursos humanos, manutenção e colheita	6 anos
Cargill	650 (554 dir. e 96 ind.)	Recursos humanos	3 anos

Coinbra Dreyfuss	750 (620 dir. e 130 ind.)	Recursos humanos e manutenç o	3 anos
Citrovita	308 (188 dir. e 120 ind.)	Recursos humanos	4 anos
Cambuhy	280 (165 dir. e 115 ind.)	Recursos humanos e manutenç o	3 anos

¹Consideraram-se cerca de 15.000 empregados indiretos (colheita e transporte de matéria-prima).

²Entenda-se indireto aquele fisicamente lotado na unidade. Contratos de serviços terceirizados fora da unidade n|o est|o considerados.

Fonte: Dados de pesquisa de campo.

a totalidade das empresas tem como objetivo principal da implantaç|o da terceirizaç|o a reduç|o de custos, sendo que, neste item, a reduç|o do quadro de pessoal foi a mais considerada. Das empresas entrevistadas, poucas relataram ter optado pela técnica desejando a especializaç|o e a focalizaç|o no seu produto principal (Tabela 4).

TABELA 4 - Objetivos da Terceirizaç|o em Empresas Citrícolas Paulistas, 1995

Empresa	Objetivo
Cutrale	Foco no negócio
Citrosuco	Foco no negócio (focalizaç o)
Cargill	Agilizaç o
Coinbra Dreyfuss	Foco no negócio
Citrovita	Focalizaç o
Cambuhy	Focalizaç o

Fonte: Dados de pesquisa de campo.

As principais dificuldades encontradas pelas empresas para a implantaç|o dos programas de terceirizaç|o foram: a resist|ncia dos funcionários, quebrada após explicaç|es claras, a capacitaç|o técnica (desqualificaç|o da m|o-de-obra), a dificuldade de encontrar empresas ofertantes de serviços específicos num primeiro momento e a dificuldade de relacionamento com os sindicatos de trabalhadores locais (Tabela 5).

Quanto aos benefícios, de forma geral, foram acusados os fatores relativos |liberaç|o para pensar no negócio, |reduç|o da administraç|o (principalmente tempo) e |especializaç|o do serviço, apesar da dificuldade dos primeiros meses quanto |capacitaç|o técnica. Para o futuro, as empresas prometem acelerar o processo de terceirizaç|o afetando as áreas de suporte, que est|o sempre sujeitas |terceirizaç|o, desde

que haja comprovaç|o técnica, operacional e econômica para o serviço. Para as maiores empresas (Citrosuco e Cutrale), o processo promete ser lento, por entenderem que este é um caminho sem volta, e que a comprovaç|o da competência para o serviço é um ponto ainda dúbio, nas condições de operaç|o da empresa e o ponto geográfico na qual se situam.

De maneira geral, foi possível observar que a maioria das empresas entrevistadas obtiveram bons resultados com o processo de terceirizaç|o, como a melhoria da qualidade de seus processos e a reduç|o de custos. Contudo, nem todas as empresas fizeram um planejamento estratégico para situar-se melhor quanto |s áreas terceirizáveis e |forma de relacionamento que melhor se adapte a um determinado caso.

Verificando as atividades de serviços que já foram implementadas nestas agroindústrias e considerando os seus respectivos planos para o futuro em termos de área de atuaç|o, pode-se apontar a representatividade dos serviços e a sua inserç|o nas plantas industriais citrícolas a longo prazo. Nota-se que a terceirizaç|o nas agroindústrias de suco concentrado ocorreram com maior rapidez nas áreas de administraç|o, manutenç|o, segurança, serviços jurídicos, contabilidade, processamento de dados, informática, etc. Os principais efeitos verificados no avanço do processo foram: barateamento dos serviços e qualidade do produto final; flexibilidade e maior agilidade nas decisões administrativas; modernizaç|o dos fornecedores de equipamentos e maquinaria de processamento (por exemplo, aluguel de extratoras ou centrífugas por um tempo determinado); desburocratizaç|o administrativa e no processo produtivo; maior agilidade com custos fixos menores; manutenç|o da economia de escala (em algumas empresas, elevou-se); reduç|o do número de empregados

TABELA 5 - Dificuldades no Processo de Terceirizaç|o nas Empresas Citrícolas Paulista, 1995

Empresa	Dificuldades
Cutrale	Capacitaç o técnica/relacionamento com prestadora de serviços/implantaç o de contratos
Citrosuco	Capacitaç o técnica/infra-estrutura de operaç o no interior/ preço
Cargill	Capacitaç o técnica/ preço
Dreyfuss	Relacionamento com sindicatos/ aus" ncia inicial de fornecedores
Citrovita	Desqualificaç o com m o-de-obra e difícil relacionamento com os sindicatos locais
Cambuhy	Relacionamento com os sindicatos locais

Fonte: Dados de pesquisa de campo.

diretos na estrutura produtiva; reduç| o de pagamentos de alguns impostos e de encargos sociais de salários; combate às organizações sindicais, com a desmobilizaç| o dos trabalhadores que anteriormente pertenciam a categorias mais mobilizadas, e conseqüente reduç| o do número de trabalhadores sindicalizados (Tabela 6).

Nota-se que alguns dos efeitos mencionados acima trazem novas conseq ncias no segmento agrícola do CAI citrícola, pois a presença crescente dos pomares próprios das agroindústrias de suco concentrado revela que o efeito "cascata" da reduç| o dos encargos sociais de salários também atinge o contingente de trabalhadores rurais (os "catadores" de laranja). Isso vem ocorrendo pela presença crescente das cooperativas de m| o-de-obra rural na citricultura e que reforça a quest| o das especificidades dos complexos agroindustriais e a necessária consideraç| o da natureza e das características da integraç| o agricultura-agroindústria. No caso do

complexo citrícola, este avanço da terceirizaç| o para a agricultura possibilitou o fortalecimento das cooperativas de m| o-de-obra rural e o surgimento da problemática da flexibilizaç| o dos direitos trabalhistas no campo.

5 - AS COOPERATIVAS DE M{ O-DE-OBRA RURAL E A FLEXIBILIZAÇ{ O DOS DIREITOS TRABALHISTAS NA CITRICULTURA

O processo de terceirizaç| o na citricultura ganhou força em 1995 com o aparecimento das cooperativas de m| o-de-obra rural, provocando modificações instantâneas de posicionamento do movimento sindical rural e das associações representativas de produtores rurais. "Esta idéia n/ o   original, na década de 70 muito se debateu sobre a cria/ o de cooperativas de b ias-frias. Naquela época, a cria/ o das cooperativas era defendida com base em dois argu-

TABELA 6 - Atividades¹ de Serviços na Planta Industrial Citrícola

Logística de Entrada	Operaç o	Logística de saída	Marketing e vendas	Serviço
- Serviços de transporte - Serviços de armazenagem	- Conserva o e reparo de equipamentos - Serviços de segurança - Serviço de engenharia	- Serviços de transporte - Serviços de armazenagem e execu o - Processamento de informações - Informações sobre crédito	- Publicidade - Marketing direto - Bancos de dados	Serviços de instala o e teste - Reparos e reformas - Serviços agrícolas - Pesquisa agrícola
- Pesquisa por contrato - Serviços de design	- Serviços de teste	- Softwares	- Pesquisa de mercado	- Trabalho agrícola temporário Ger" ncia de

- Consultoria administrativa	- Trabalho temporário	Recursos
- Serviços de saúde	- Agência de empregos	Humanos
- Educação e treinamento	- Cooperativas de mão-de-obra	
- Serviços financeiros	- Serviços jurídicos e	Infra-estrutura
- Contabilidade	solução de	da Empresa
- Consultoria administrativa	conflitos	

¹As atividades em negrito estão terceirizadas.

Fonte: Dados de pesquisa de campo.

mentos: o primeiro era a necessidade de reduzir o aumento do custo de mão-de-obra devido aos leilões por trabalhadores que ocorriam nos pontos de embarque, nos momentos de pico de utilização de força de trabalho, outro argumento, era a ameaça a 'paz social' representada pelas péssimas condições de vida e trabalho dos bóias-frias" (ALVES; PAULILLO; SANTOS, 1996, p.9).

Respalhada na Lei 5.764/71, aquela iniciativa foi duramente combatida nos anos 80 pelo movimento sindical devido à imagem da institucionalização dos "Gatos" que as cooperativas representavam. Porém, as iniciativas de recriação das cooperativas, a partir de 09 de dezembro de 1994, através da Lei 8.949, tiveram "xito, pois o Movimento Sindical encontrava-se fragilizado, devido ao desemprego e sua potencialização proporcionada pelos movimentos migratórios e às próprias condições insuficientes da agricultura frente à ausência de políticas consistentes por parte do Estado. Junte a isso o papel exercido pela Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (FAESP), desde junho de 1995, ao estimular os associados para que se envolvessem e incentivassem a criação de cooperativas de mão-de-obra (Circular 042/95).

"Segundo a circular da FAESP, as vantagens para os produtores rurais, considerados tomadores e mão-de-obra, são as seguintes:

- 1 - não existência de problemas trabalhistas nas épocas de safra;
- 2 - supressão de vínculo empregatício com o tomador de mão-de-obra;
- 3 - inexistência de fiscalização trabalhista;
- 4 - desobrigação das responsabilidades trabalhistas e sociais;
- 5 - maior tranquilidade na execução de trabalhos

agrícolas.

Os trabalhadores deixam de ter vínculo empregatício com o tomador de mão-de-obra e com a cooperativa, pois são considerados, para efeitos legais, partes da entidade que os representa, com quotas partes de participação no capital. Ficam livres de intermediários; ter o maior mercado de trabalho e possibilidade de participação nos lucros da sociedade ao final do exercício" (ALVES; PAULILLO; SANTOS, 1996, p.11).

Considerando o parágrafo único ao artigo 442 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), estabelecendo que não há vínculo empregatício entre a sociedade cooperativa e seus cooperados, nem entre estes e a empresa tomadora de serviços, o Ministério da Justiça, através da portaria nº 925, de 28 de setembro de 1995, procurou amenizar a situação degradante do trabalhador cooperado impondo a necessidade da fiscalização do trabalho na empresa tomadora de serviços da sociedade cooperativa através de levantamento físico, objetivando detectar a existência dos requisitos da relação de emprego entre a empresa tomadora e os cooperados. A fiscalização consiste em das seguintes características:

- 1 - número mínimo de vinte associados;
- 2 - capital variável, representado por quotas partes, para cada associado, inacessíveis a terceiros, estranhos à sociedade;
- 3 - limitação do número de quotas partes para cada associado;
- 4 - singularidade de votos, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, exceção feita às de crédito, optar pelo critério de proporcionalidade;
- 5 - quórum para as assembleias, baseado no número de associados e não no capital;
- 6 - retorno das sobras líquidas do exercício,

proporcionalmente às operações realizadas pelo associado;

7 - prestação de assistência ao associado e fornecimento de serviços a terceiros atendendo a seus objetivos sociais.

Estas resoluções nada amenizam as relações de emprego atuais no que se refere a presença das cooperativas. Porque a exigência do número mínimo de vinte associados concede a possibilidade de abertura de novas cooperativas entre intermediários de mão-de-obra ("Gatos"). Desde novembro de 1995, a proliferação de cooperativas tem se acentuado nos municípios citrícolas da região de Ribeirão Preto, entre eles destacam-se: Bebedouro, Taquaritinga, Araraquara, Itápolis, Matão, entre outros.

Os apontamentos acima revelam os objetivos básicos da criação das cooperativas de mão-de-obra rural na citricultura da região de Ribeirão Preto. Além de aniquilar com o contrato de safrista, as cooperativas retiram os significativos direitos trabalhistas do trabalhador rural como: férias, descanso semanal remunerado, descanso durante a jornada de trabalho, aviso prévio, fundo de garantia por tempo de serviço, aposentadoria, acidente de trabalho, etc.

Na citricultura, as cooperativas avançaram porque as empresas organizaram o processo através de sua própria administração, que coordenam a contratação de mão-de-obra via cooperativa com o estabelecimento de *pessoas de confiança* na gerência destas organizações. Diante disso, o que se nota é o estabelecimento de organizações cooperativas com o objetivo principal de reduzir os custos de mão-de-obra, porque a essência das cooperativas - o processo de cooperação e igualdade entre as pessoas (mesmo patamar de conhecimento sobre a instituição, direitos de votar e ser votado, decisão dos contratos, etc.) - não está sendo cumprida. Pelo contrário, a definição de que "a sociedade tem por fim o benefício dos associados quer pela facilitação de empréstimos, ganhos de salários, etc." (FERREIRA, 1983) não se enquadra em nenhum momento.

Outra questão importante é o da relação de trabalho que se estabelece entre trabalhador da cooperativa, produtor rural e indústria. Do ponto de vista hierárquico, o trabalhador é subordinado ou empregado da indústria mas, do ponto de vista jurídico, os trabalhadores cooperados são autônomos. "Se nós perguntarmos

aos trabalhadores qual a relação que possuem, dirão que são empregados da Cutrale, da Citrosuco, etc."¹⁰ Esta subordinação tem contribuído para o sucesso da forma adotada pelas agroindústrias e produtores de reduzir os encargos e fugir das responsabilidades sociais para com os trabalhadores rurais.

A forma com que as cooperativas de mão-de-obra se organizaram no setor citrícola paulista revela que a direção de sua implantação e consequente fortalecimento foi única: da agroindústria/produtores de laranja para os "Gatos". Importa ressaltar que estes movimentos não têm prejudicado somente o trabalhador rural. Afeta sobremaneira o produtor de laranja porque a indústria possui o controle da colheita e, atualmente, está ocorrendo a transferência desta atividade para a responsabilidade do citricultor. O produtor de laranja "independente"¹¹ torna-se atualmente "dependente", já que a única forma de efetivar a colheita nos seus pomares é através das cooperativas porque a indústria impôs um modelo de contratação de mão-de-obra.

A forma de expansão do modelo afetou a quantidade e a distribuição das cooperativas até mesmo por município, já que a partir de setembro de 1995 ocorreu uma proliferação de cooperativas que, em muitos casos, estão fora do controle industrial. Por exemplo, em Bebedouro, as agroindústrias de suco concentrado estimularam o processo de implantação controlando várias cooperativas mas, no verão de 1996, verificou-se a presença de cerca de dez cooperativas fora do controle das firmas processadoras.¹² A explicação para esse fenômeno recente está no fortalecimento dos "Gatos", porque num sentido amplo a cooperativa de mão-de-obra foi a institucionalização desses agenciadores de mão-de-obra que, incomodados pelo controle agroindustrial, aproveitaram-se da flexibilização da legislação trabalhista rural e passaram a

¹⁰Entrevista realizada com Élio Neves, presidente do Sindicato dos Empregados Rurais de Araraquara, em 29/01/1996.

¹¹A designação "independente" refere-se aos produtores integrados à agroindústria mas que possuem o controle da sua produção, podendo ofertar para a indústria que lhe for conveniente.

¹²A cidade de Matão encontra-se na mesma situação (cooperativas versus Citrosuco e Cambuhy), enquanto em Araraquara, as cooperativas implantadas ainda estão ligadas à Cutrale.

constituir suas próprias cooperativas ("meia dúzia" de agenciadores formam uma cooperativa de mão-de-obra). Ou seja, as indústrias tomaram a iniciativa de implantar as cooperativas e, no momento subsequente, os "Gatos" a aproveitaram, pois a indústria de suco utilizou pessoal de sua confiança e os profissionais de sua administração e do departamento jurídico para orientar os gerentes dessas cooperativas. Isso criou uma subordinação direta dos "Gatos" para com as indústrias que, dessa forma, passaram a buscar autonomia na constituição de suas cooperativas para atuar em outras culturas a longo prazo.¹³

O processo recente de proliferação das cooperativas poderá inverter a lógica administrativa agroindustrial e afetar a curto prazo os seus próprios pomares. Mesmo que não ocupem atualmente a maior parcela da produção de matéria-prima, a produção própria sempre representou a manutenção do poder de barganha da indústria citrícola na negociação do preço das caixas de laranja com os produtores. Ao mesmo tempo, o processo inicialmente nefasto para o trabalhador poderá lhe trazer benefícios, porque no sistema cooperativista a liberdade é muito grande e abrange diversas áreas. Num primeiro momento o trabalhador é afetado, num segundo, o produtor é afetado mas, num terceiro momento, a indústria sofrerá as consequências pela concorrência de outras cooperativas fora do seu controle e pela desarticulação de suas estratégias frente ao mercado de mão-de-obra. Para o movimento sindical torna-se interessante pela possibilidade de acesso fácil a custos da produção e colheita que anteriormente não possuía. Com o avanço dos serviços na citricultura, através do fortalecimento das cooperativas de mão-de-obra, tanto o produtor como o trabalhador passam a conhecer os custos reais de colheita e produção de laranja, dada a liberdade de divulgação das cooperativas. Esse fenômeno abre a possibilidade dos agentes integrantes do CAI citrícola buscarem novas formas de articulação e organização do trabalho.

Até a safra atual a questão da terceirização no campo via cooperativas de mão-de-obra abrangia dois elementos claros: a redução de custos de matéria-prima e a redução de cus-

tos de mão-de-obra. É o princípio da gestão menos custosa e o da transferência de responsabilidade que reduziu a margem de liberdade do trabalhador. Além do aumento do número de cooperativas e o consequente crescimento concorrencial no mercado de mão-de-obra, que afeta a estratégia industrial, os citricultores passaram a sofrer perdas consideráveis com a transferência de atividades do ciclo produtivo da laranja que anteriormente estavam vinculados à agroindústria. A necessidade de aproveitamento das cooperativas de mão-de-obra pelos produtores revelaram que a racionalidade do empresário brasileiro no ambiente agrícola é semelhante ao do empresário brasileiro no ambiente industrial. A terceirização "tupiniquim" parece estar enraizada

¹³No caso do amendoim já acontece, apesar de ser uma cultura rotativa.

na cultura administrativa brasileira e indica peculiaridades significativas no complexo agroindustrial citrícola brasileiro.

Este é o ponto fundamental. A visão do curto prazo e o oportunismo empresarial no setor citrícola deverão conduzir a classe produtora e trabalhadora a um caminho irreversível. A representação dos interesses agroindustriais cresce. É medida que se aniquilam quase que totalmente as representatividades do empregador e do empregado rural. Para esse problema complexo, a solução é individual, mas coletiva. As associações e organizações de produtores e trabalhadores necessitam buscar e encontrar uma consciência coletiva.

O que poderia um dirigente sindical do lado dos trabalhadores rurais negociar com os produtores? Será que existem pontos que são comuns entre os setores do trabalho e da produção rural? É necessário buscar por ambas as partes os pontos comuns através de um fórum de negociação, mesmo que não seja possível apagar as divergências. É preciso iniciar um processo de criação de confiabilidade para se estabelecer uma política de enfrentamento destes atores sociais e de representação do segmento agrícola, ainda mais agora que a agricultura só pode ser vista de forma complexa e intrincada com os segmentos industriais e financeiro. No caso específico do avanço das cooperativas de mão-de-obra na citricultura, a solução seria a articulação de interesses das associações representativas de produtores e trabalhadores.

LITERATURA CITADA

- ALVES, Francisco José C.; PAULILLO, Luiz F.; SANTOS, E. A flexibilização dos direitos trabalhistas chega ao campo: o caso do setor citrícola - o ouro que virou suco. **Reforma Agrária**, São Paulo, 1996. no prelo.
- BOLETIM DIEESE. **Trabalhadores e inovações tecnológicas: demandas e perspectivas**. São Paulo, 1989. (Relatório Final). mimeo.
- CANO, Wilson. Industrialização, crise, ajuste e reestruturação. In: MATTOSO, J.L. (Org.). **O mundo do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1994.
- FARIA, A. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: **TERCEIRIZAÇÃO: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec, 1994.
- FERREIRA, Aurelio B. H. **Pequeno dicionário da Língua Portuguesa**. 11.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1983.

- GRAZIANO DA SILVA, José. Complexos agroindustriais e outros complexos. **Reforma Agrária**, São Paulo, v.21, n3, set/dez. 1991.
- GRAZIANO DA SILVA, José. **O que é questão agrária?**. São Paulo: Brasiliense, 1980. (Primeiros Passos).
- KAGEYAMA, Angela et. al. **O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais**. Campinas: UNICAMP/IE, 1986. mimeo.
- LANZILLOTTI, Robert F. The superior market power of food processing and agricultural supply firms-its relation to the farm problem. **Journal of Farm Economics**, v.42, n.5, p.1228-1247, Dec. 1960. In: OWEN, Win (Ed.). **American agriculture: the changing structure**. Lexington, Massachusetts: D.C. Heath and Co., 1969
- MATTOSO, J. L. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1995.
- MILIBAND, R. F. **O estado na sociedade capitalista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- MULLER, Geraldo. **As relações micro-macro e indústria-agricultura, o poder econômico e a pesquisa em ciências sociais**. Araraquara: UNESP-FCL, 1989. 53p. (Rascunho, n.1).
- PAULILLO, Luiz F. A modernização da citricultura: dependência externa e industrialização. **Teoria & Prática em Serviço Social**, São Carlos, 1995.
- _____. **O processo de constituição do complexo agroindustrial citrícola da região de Ribeirão Preto do estado de São Paulo**. São Carlos: UF/DEP, 1994. Dissertação de Mestrado.
- REZENDE, Gervásio C. **A agricultura brasileira na década de 80: crescimento numa economia em crise**. Rio de Janeiro: IPEA, 1993. (Série IPEA,138)
- SORJ, Bernardo. **Estado e classes sociais na agricultura brasileira**. 2.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

**O AVANÇO DO SETOR SERVIÇOS NOS COMPLEXOS AGROINDUSTRIAIS:
a terceirização agroindustrial e as cooperativas de mão-de-obra rural na citricultura**

SINOPSE: O presente trabalho analisa a forma de inserção do processo de "terceirização" nos complexos agroindustriais brasileiros. Como na economia mundial do final de século, o avanço do setor prestador de serviços representa significativa mudança nas formas da organização da produção e do trabalho, o que representa modificações estruturais importantes na agricultura, na agroindústria processadora e na conformação dos respectivos mercados - nacionais e internacionais. Neste sentido, as estratégias de flexibilização e diversificação representam o desencadear da orientação de racionalização empresarial, iniciado em escala mundial no final dos anos 80. O contexto remete à análise estrutural do complexo citrícola sob um ângulo mais amplo, em que as ações do Estado perdem peso. É medida que as estratégias empresariais determinam uma nova conformação do setor citrícola do País.

Palavras-chave: complexo agroindustrial, terceirização, citricultura, estratégias, setor serviços.

**THE ADVANCEMENT IN THE SERVICE SECTOR IN THE AGRO-INDUSTRY COMPLEXES:
the use of third party contracts in the agro-industry and the rural labor associations
in the citrus culture**

ABSTRACT: *This paper analyses the insertion of the "tertiarization" process in the Brazilian agro-industrial complexes. Similarly to the world economy in the end of the century, the advancement in the service sector represents a meaningful change in the organisational forms of work and production. This implies structural changes in agriculture, in the processing agro-industry and in the conformation of their respective national or international markets. In this sense, the strategies of flexibility and diversification represent the unchaining of the orientation towards entrepreneurial rationalisation that started worldwide in the end of the 80's. The context calls for the structural analysis of the citrus complex under a wider angle, in which the State actions lose weight as the entrepreneurial strategies determine a new conformation of the country's citrus sector.*

Key-words: *agro-industry complex, "tertiarization", citrus culture, strategies, service sector.*

Recebido em 06/09/96. Liberado para publicação em 14/11/96.