

CONSÓRCIOS DIFERENCIADOS DE CITRICULTORES NO ESTADO DE SÃO PAULO: formas “espúrias” ou redes de inclusão social?¹

Luiz Manoel de Moraes Camargo Almeida²

Vera Lúcia Silveira Botta Ferrante³

Luiz Fernando Paulillo⁴

Sônia Maria P. P. Bergamasco⁵

1 - INTRODUÇÃO

A dinâmica do processo de reestruturação agroindustrial citrícola no Estado de São Paulo desde o início dos anos 90s apóia-se no aumento do poder de negociação das empresas de suco concentrado de laranja, na crescente exclusão de pequenos e médios produtores rurais do setor e na precarização do trabalho rural, através do eufemismo da “flexibilização” dos direitos trabalhistas que chegou ao campo. Estes movimentos continuam promovendo reduções do poder de organização e de formação do capital social dos produtores e dos trabalhadores da citricultura paulista.

Nos últimos cinco anos começaram a surgir consórcios de produtores rurais como tentativas de reversão da precarização do trabalho rural dos anos 90s e do domínio das “gatoperativas”. Naquela década a lógica da terceirização do perde-ganha foi estabelecida e um modelo organizacional excludente se estabeleceu na citricultura paulista (ALMEIDA, 2002).

Este trabalho analisa os modos de

operação desses consórcios de produtores de laranja no Estado de São Paulo e qual a real contribuição desses tipos organizacionais para o aumento dos recursos de poder dos atores produtivos excluídos no setor (pequenos e médios produtores e trabalhadores rurais).

A questão principal a ser respondida é se os consórcios mantêm a situação de precarização criada ou se promovem um rompimento do processo através da incrustação de rotinas de inclusão social.

O resultado da pesquisa exploratória realizada demonstra que as formas de atuação dos consórcios são variadas. Neste trabalho, analisam-se essas práticas diversas com o propósito de alertar para o risco de simplificações ou diagnósticos tendentes à sua idealização.

2 - MATERIAL

No desenvolvimento da pesquisa foram encontrados contrapontos nas atuações dos consórcios, que se expressam em duas formas possíveis: a) os consórcios ideais (que abarcam intensamente um conjunto de recursos jurídicos, organizacionais, tecnológicos, econômicos e simbólicos relevantes para as sobrevivências de pequenos citricultores e trabalhadores rurais) e b) os consórcios espúrios (que não se cristalizam em elementos com suporte, pois mesmo que se apresentem como alternativas efetivas de inclusão social não oferecem um conjunto relevante de recursos de poder).

Para a comprovação dos objetivos deste trabalho, primeiramente foi realizada uma pesquisa exploratória para mapear os consórcios existentes nas principais Regiões Administrativas (Ras) do território citrícola paulista (Barretos, Central, São José do Rio Preto e Campinas) on-

¹Este trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Brasil (CNPq). Registrado no CCTC, IE-08/2007.

²Engenheiro de Produção Agroindustrial, Doutor, Pesquisador do Mestrado em Desenvolvimento Local e Meio Ambiente da UNIARA e Pesquisador Colaborador Voluntário da Faculdade de Engenharia Agrícola da UNICAMP (e-mail: manael77@yahoo.com.br).

³Socióloga, Coordenadora do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente do Centro Universitário de Araraquara (UNIARA) (e-mail: mestrado@uniara.com.br).

⁴Economista, Doutor, Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (e-mail: dlfp@pwer.ufscar.br).

⁵Engenheira Agrônoma, Pós-doutora, Professora Titular da Faculdade de Engenharia Agrícola (FEAGRI) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP).

de foram delimitados os dois consórcios com contrapontos de atuações diferenciadas a ser objeto da investigação empírica.

Foram realizadas entrevistas abertas, por meio de roteiros pré-definidos, com os produtores “líderes” dos consórcios, os responsáveis pela administração, os fiscais de campo e de recursos humanos. Os consórcios selecionados para investigação empírica e seus respectivos critérios de escolha foram: consórcio espúrio - denominado consórcio I: Região de Porto Ferreira com 65 produtores e 1.270 trabalhadores rurais, escolhido por suas práticas; e consórcio transitório “ideal” - Grupo CITRUS NOVO de Novo Horizonte e Região - denominado consórcio II: grupo de produtores constituído para venda da laranja, que está em processo de constituição de um consórcio para realização da colheita e possui conjunto de recursos intensos próximos dos “ideais”, portanto, caracterizado como consórcio transitório “ideal”.

2.1 - Contornos Teórico-Metodológicos da Abordagem de Redes de Recursos de Poder

A abordagem de redes de poder compõe um espectro da teoria institucional, a qual trata a organização como uma arena de interesses e valores conflitantes, constituída pela luta de poder (PAULILLO, 2000).

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

Os recursos de poder podem não ser empregados pelos autores com o devido grau de habilidade estratégica, o que facilitará a formação de redes pouco estruturadas e hierarquizadas (PAULILLO, 2000). Nesse caso, constituem-se redes frouxas e difusas, que são menos institucionalizadas e integradas. Isso ocorre com mais frequência quando a relação entre os integrantes não é formalizada, no caso das redes sociais, segundo a tipificação de Grandori e Soda (1995). Nesse caso, a coordenação das redes se baseia

em mecanismos informais, caracterizados pela ausência de contratos ou por contratos formais que apenas especificam serviços, mas não se referem à organização do relacionamento entre empresas.

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

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

Esse balanço de poder entre os atores participantes da rede permite determinar a sua densidade institucional, isto é, a intensidade do processo de interação estratégica na rede, medida pelas ações adaptativas dos atores coletivos.

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

de e velocidade das operações. As características dos membros e das conexões revelam interdependência que se estabelece, pautada em busca de recursos de poder e na representação de interesses.

As características dos membros e das conexões revelam a interdependência que se estabelece, pautada na busca de recursos de poder (constitucionais, jurídicos, econômicos, políticos, organizacionais, tecnológico, sociais e simbólicos) e na representação dos interesses.

De acordo com Reed (1998, p.75): “... os recursos de poder estão distribuídos de forma diferenciada entre os atores de um entorno, mas se estes recursos forem empregados com o devido grau de habilidade estratégica pelos atores sociais, produzirão e reproduzirão relações hierarquicamente estruturadas de autonomia e concorrência. Considerando o mercado concorrencial, as habilidades e capacidades de uma empresa ou grupo de empresas em empregar seus recursos de poder que são heterogêneos é que faz a diferença, proporcionando as bases para vantagens competitivas neste mercado”.

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

Os recursos políticos podem aparecer sob a forma de *status* público atribuído pelo Estado, como forma de poder de representação e de poder de aglutinação dos atores coletivos. O poder de representação relaciona-se com a reputação dos atores, pois quanto mais um ator dispõe de um conceito positivo perante os demais integrantes de uma rede, mais terá poderes para a representação. Dessa forma, cria-se uma relação de dependência do poder de representação em relação à legitimidade obtida por meio da atribuição do *status* público concedido pelo Estado, assim como da reputação, dada pelo reconhecimento dos demais atores da rede. A partir do poder de representação atingido pelo ator, fica estabelecida sua participação nos arranjos formados na rede. Já o poder de aglutinação de um ator é determinado por sua capacidade de reunir os membros da cadeia. Haverá o reconhecimento desse poder quando o ator, seja ele coletivo ou individual, tiver êxito na aglutinação de todos ou de grande parte dos membros potenciais. Para isso deve-se considerar o volume de associados, em relação à totalidade potencial, à dispersão

dos interesses desses membros, à dispersão territorial, à frequência dos atores nas reuniões e assembleias, assim como no referente ao apoio ou ao reconhecimento dos elementos participantes da conduta e dos procedimentos tomados.

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

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

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

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

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

3 - DISCUSSÃO SOBRE A DINÂMICA EXCLUDENTE NA CITRICULTURA PAULISTA E A CHEGADA DOS CONSÓRCIOS DE PRODUTORES RURAIS

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

nância de poder do segmento industrial em relação aos demais atores da rede, o que levou à exclusão uma parte numerosa de produtores de laranja, ao fechamento e/ou compra de várias unidades de produção de suco (PAULILLO, 2000) e ao aviltamento das condições de trabalho dos colhedores de laranja, agravada pela flexibilização dos direitos trabalhistas (ALMEIDA, 2002).

A deterioração do poder de barganha dos produtores de citros e a precarização das condições de trabalho dos assalariados rurais se afunilaram, com a redução do poder de organização política (PAULILLO, 2000) e do capital social dessas categorias na década de 1990. A redução mencionada possibilitou o fim do contrato de participação ou contrato padrão. Esse contrato foi conquistado no decorrer de um vigoroso processo de organização política e social empreendido pelos produtores de citros e pelos trabalhadores assalariados rurais envolvidos na cana no decorrer da década de 1980, por meio de um ciclo de greves dos cortadores canavieiros e colhedores de laranja e do fechamento de unidades industriais produtoras de suco concentrado de laranja nos principais municípios citrícolas do Estado de São Paulo.

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

Na década de 1990 ocorreram profundas transformações econômicas e políticas que causaram baixa rentabilidade para os agentes produtivos, em especial para pequenos e médios produtores agrícolas e trabalhadores assalariados rurais.

Com o fim do contrato-padrão, as empresas processadoras de suco passaram o ônus da colheita para os citricultores, porém o controle da colheita dos frutos permaneceu com as em-

presas de suco. A terceirização da colheita da laranja e a transferência do seu ônus para os produtores eram uma antiga ameaça utilizada pelas processadoras quando das negociações de preço da laranja desde os anos 80s. É nesse quadro que a terceirização da mão-de-obra rural incentivada pela criação de cooperativas de trabalhadores rurais teve inicialmente uma boa acolhida junto aos produtores de laranja, pois sua criação buscou principalmente reduzir seus dispêndios com a redução significativa dos encargos sociais de trabalho, que são direitos adquiridos ao longo do processo de organização dos trabalhadores rurais. É o eufemismo da precarização da mão-de-obra que chega ao campo.

Nesse quadro de relacionamento perde-ganha foi aprovado, em dezembro de 1994, o projeto de lei que introduziu um parágrafo único ao artigo 442 da CLT, que afirma a não existência de vínculo trabalhista entre os trabalhadores e as cooperativas (cooperativas de trabalho) e entre os trabalhadores e aquelas empresas para as quais as cooperativas prestam serviço. Esta simples inclusão deste parágrafo na CLT em dezembro de 1994 fez com que 1995 fosse o ano da criação de inúmeras cooperativas de trabalho no Estado de São Paulo.

A criação de cooperativas de trabalhadores rurais na citricultura foi incentivada pelas indústrias de suco e pela Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (FAESP) e teve, inicialmente, uma boa acolhida junto aos produtores de laranja, especialmente pós-rompimento do contrato-padrão, pois sua criação facilitou a contratação de mão-de-obra por parte dos produtores, que não contavam mais com a estrutura necessária para a colheita, carregamento e transporte da laranja, já que tais atividades vinham sendo realizadas há vários anos pela indústria (ALMEIDA, 2002).

Com o crescimento das cooperativas, os trabalhadores tiveram que se tornar cooperados para conseguirem emprego na laranja. Portanto a adesão às cooperativas não foi livre e voluntária, quebrando o primeiro princípio fundamental do cooperativismo. É a *affectio societatis*, vontade de se associar.

A proliferação das cooperativas de mão-de-obra e o descontentamento dos trabalhadores provocaram uma denúncia da Federação dos Trabalhadores Agrícolas do Estado de São Paulo (FETAESP) à Procuradoria Regional do Trabalho. O Ministério Público do Trabalho

revelou que todas as cooperativas investigadas eram uma perfeita reprodução de fraude, o que lhes renderam o apelido de “fraudoperativas” ou “gatoperativas”, na medida em que eram geridas por “gatos”, empreiteiros de mão-de-obra. Descobriu-se mais: que os trabalhadores têm preferido o vínculo empregatício, por considerarem mais vantajoso e seguro.

Foi por estas razões que o Ministério Público do Trabalho e as juntas de conciliação e julgamento tiveram uma série de ações contra as cooperativas. Porém, quando as cooperativas perdiam essas ações na justiça, tanto os produtores de laranja que atuaram com as cooperativas quanto as indústrias eram considerados co-responsáveis e tinham, por conta, arcar com os custos das ações e com o pagamento dos passivos trabalhistas envolvidos. Para os produtores de laranja, que se encontravam estrangulados financeiramente devido aos baixos preços da laranja, pagos pelas indústrias, com problemas de endividamento financeiro advindos do padrão de consumo adquirido na década de 1980, com a alta rentabilidade da cultura, esses passivos trabalhistas significavam a perda da propriedade. Ou seja, para cobrir dívidas de passivos trabalhistas a justiça arrestava dos condenados os bens que eram submetidos a leilão público para o pagamento. Dentre os bens arrestados era comum serem encontrados bens móveis e imóveis como tratores, caminhões e terras, que significavam a exclusão de produtores e, no limite, maior concentração das propriedades, porque apenas os grandes produtores e, dentre eles, as empresas industriais e seus acionistas tinham condições efetivas de compra desses bens.

O questionamento jurídico sobre cooperativas de mão-de-obra e da possibilidade legal de atuar na agricultura não está de acordo com a legislação brasileira pois, não é possível a terceirização de uma atividade fim em um determinado ramo de negócio, é possível, apenas, a terceirização de atividades meio. A produção de qualquer produto agrícola tem três fases: plantio, tratamentos culturais e colheita. Essas fases são tecnicamente determinadas. Portanto, a realização dessas atividades não é casual, fortuita, mas obedece a um cronograma e a um determinado modo de fazer tecnicamente determinados pela gerência daquela atividade produtiva. Além disso, a realização de cada atividade é subordinada ao capitalista que despendeu capital na sua realização. Dessa forma, as cooperativas de trabalho

burlam a legislação em duas questões básicas, a questão da terceirização de atividade fim e a subordinação do trabalho, que fere a legislação, pois se configura emprego e não atividade autônoma, que poderia ser desempenhada por uma cooperativa de trabalho (ALMEIDA, 2002).

Atualmente, em virtude do cerco às cooperativas fraudulentas, empreendido pela Procuradoria Regional do Trabalho (PRT) e pelas delegacias do trabalho do Ministério Público do Trabalho (MTb), a maioria das empresas processadoras e de citricultores estão contratando os trabalhadores por contrato de safra para livrarem-se das enxurradas de ações e condenações que sofreram nos últimos anos. Diante de arcar com passivos trabalhistas das ações movidas contra as cooperativas, os produtores começaram a buscar novas formas de contratação de trabalhadores que os isente de tal passivo e que se amoldem às características intrínsecas da contratação de mão-de-obra no ambiente rural (que é diferente do urbano). Nesse contexto destaca-se a organização de consórcios de produtores rurais como alternativa para citricultores e processadoras que possuem pomares de laranja para industrialização.

O consórcio como forma de incrustação de recursos de poder para seus integrantes surgiu como necessidade de criar novos empregos e de garantir direitos trabalhistas e condições dignas de trabalho no campo. Tal situação fez com que os consórcios, modalidade de contratação que leva em consideração a pluralidade de empregadores, surgissem nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná.

Na verdade, os nomes tecnicamente mais corretos para essa modalidade de contratação são: “Registro de Empregados em Nome Coletivo de Empregadores”, ou “Pluralidade de Empregadores” ou “Consórcio de Empregadores”. Pode ser definido como: *“a união de produtores rurais, pessoas físicas, com a única finalidade de contratar, diretamente, empregados rurais, sendo outorgados a um dos produtores poderes para contratar e gerir a mão-de-obra a ser utilizada em suas propriedades, por meio de um documento que materialize essa contratação, deixando claro que todos os associados são responsáveis pelo cumprimento das obrigações trabalhistas. Esse documento consiste no ‘pacto de solidariedade’, firmados por todos os empregadores do grupo, que deverá ser registrado no cartório de títulos e documentos e terá como*

principal efeito tornar os empregadores-consorciados responsáveis pela totalidade das dívidas, podendo a dívida ser exigida de cada um individualmente, mas o consorciado que for acionado e pagar a dívida toda, somente poderá cobrar de cada integrante do grupo a sua cota-parte” (MINISTÉRIO, 2000).

3.1 - Histórico dos Consórcios e Caracterizações dos Tipos Espúrio e Ideal

O consórcio de empregadores rurais foi estruturado e empregado pela primeira vez em Nova Londrina em 1995, Estado do Paraná. Contudo, a primeira tentativa de implantação do modelo ocorreu no território paulista, por intermédio da Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (FAESP), mas devido a entraves de ordem legal, mais especificamente no que diz respeito à legislação previdenciária, a experiência não prosperou. Então a idéia retorna ao Estado do Paraná nos municípios de Nova Londrina e Rolândia, onde foram formados, de forma efetiva, os primeiros consórcios de produtores rurais. As primeiras estatísticas realizadas pela Secretaria de Inspeção do Trabalho - Ministério do Trabalho e Emprego (Março de 2002) - extraído da monografia elaborada por Maurício Mansur, ratificam a grande utilização do consórcio de empregadores no meio rural dos Estados do Paraná, Minas Gerais e São Paulo, principalmente na produção da laranja e na suinocultura e distribuídos da seguinte forma: a) Minas Gerais: 31 consórcios com 21.857 contratos de trabalho; b) Paraná: 4 consórcios com 4.740 contratos de trabalho: culturas diversas; c) São Paulo: 53 consórcios com 30.177 contratos de trabalho, o que representa em torno de 32% da mão-de-obra da colheita da laranja.

A pesquisa de campo realizada com sindicatos de produtores e trabalhadores rurais em todo território citrícola paulista, referente à safra 2004/05, reforça esse posicionamento da citricultura nos consórcios do Estado de São Paulo. Constatou-se que nas regiões de Itápolis, Bebedouro, Catanduva, São Carlos, Porto Ferreira e Limeira (um território correspondente a 45% da produção paulista), 32% dos trabalhadores foram contratados por meio dos consórcios e 28% por empresas especializadas prestadoras de serviços, sendo o restante, por contrato individual de trabalho (contrato de safra) e pela informalidade.

Existem dois tipos de organização mais atuantes no sistema de consórcios de empregadores rurais na citricultura paulista: o consórcio espúrio e o ideal.

Os consórcios com práticas espúrias são organizados pelos antigos “gatos” já atuantes desde as cooperativas fraudulentas destituídas do setor pelo Ministério do Trabalho, e que agora ressurgem na representação das empresas administradoras desses consórcios e que objetivam se apropriar novamente da atividade lucrativa da colheita, prejudicando produtores e trabalhadores rurais.

Um exemplo de organização espúria é o Consórcio I, localizado na região de Porto Ferreira. Todos os onze funcionários que fazem parte da empresa responsável por realizar a administração desse consórcio têm um histórico longo no setor, já que participaram dos antigos departamentos de recursos humanos das empresas processadoras da região, seja coordenando processos de colheita no período do contrato-padrão (1985-94), seja organizando cooperativas de mão-de-obra após a vigência do contrato-padrão (1995 em diante). Assim, os “gatos” estão vivos na citricultura paulista por meio dos consórcios espúrios e continuam buscando vantagens financeiras com o agenciamento da mão-de-obra na colheita de laranja.

A administração é terceirizada e responsável pela gerência total da colheita, abrange questões burocráticas de contratação de trabalhadores, como também, trata do relacionamento desses com seus sindicatos representativos (envolvendo negociações do piso salarial, do valor da caixa colhida, do material da colheita e das condições de transporte dos trabalhadores). As reuniões realizadas com os sindicatos são poucas (na maioria das vezes são três ao ano) e promovem acordos estáveis e amigáveis. Uma das principais causas desse resultado é o baixo grau de organização dos sindicatos da região e a ausência de contestações por parte dos trabalhadores rurais. As seleções dos trabalhadores ocorrem no próprio escritório do consórcio e seguem critérios de produtividade, absenteísmo, doenças, reclamações trabalhistas anteriores e relação de proximidade com o chefe da turma. Ou seja, critérios de eficiência e de confiança marcam as relações no interior desse tipo de consórcio. O índice de troca de trabalhadores a cada safra é de 20% e geralmente vem ocorrendo devido a reclamações dos produtores e de

problemas de alcoolismo. A produtividade dos trabalhadores é próxima à média geral do setor e o absentéismo é baixo. Os trabalhadores são da própria região e o nível educacional é baixo, sendo que não existem iniciativas que visem à capacitação desses trabalhadores por parte dos sindicatos e também por parte do poder público local (Quadro 1)

As ações trabalhistas são poucas e se restringem apenas às reclamações de horas extras e acidentes de trabalho. O consórcio possui um corpo jurídico próprio e especializado para tratar dessas questões. Realizam-se apenas duas reuniões anuais com os trabalhadores contratados. A presença é pequena, em torno de 2%, sendo que a maioria participante, responsável pela tomada das decisões, são os chefes das turmas e os administradores dos consórcios. As discussões se restringem às questões financeiras e técnicas e não ocorre nenhuma iniciativa de cunho social, nem mesmo parcerias com o poder público para assistências emergenciais na época da entressafra, como cestas básicas e empregos temporários, ou outras iniciativas que privilegiem o associativismo ou o cooperativismo.

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

As reuniões, com participação média de 10% dos produtores consorciados, abarcam somente questões econômicas e de logística da safra, como o valor pago pela caixa retirada da árvore, época da colheita em cada propriedade e número de trabalhadores envolvidos. A rotina dos produtores no consórcio é eventual e é determinada por problemas na colheita, como possíveis atrasos, desperdícios e problemas com trabalhadores.

Dessa forma, a empresa administradora foca sua atuação na execução adequada da

colheita, sem gerar possíveis problemas burocráticos e trabalhistas aos produtores. Ela compõe seu quadro de funcionários com profissionais especializados, como fiscais de campo, motoristas, contabilistas e advogados. Com isso, o índice de permanência do produtor no consórcio é enorme (quase 100%), já que se foca somente em sua propriedade e em seu fluxo financeiro e não no andamento adequado do conjunto de sua organização. Essa é uma visão individualista e que limita ações de cooperação e de transparência entre produtor e colhedor, deixando o consórcio com baixíssima legitimidade.

O modo de operação do consórcio espúrio, destacando os dados quantitativos e qualitativos dos atores individuais e coletivos envolvidos, foi elaborado de modo a facilitar a leitura conjunta dos indicadores e fatores envolvidos como eixo de investigação. Representam, portanto, o resultado da pesquisa empírica realizada junto a consórcios diferenciados em suas práticas (Quadro 1).

O recurso financeiro relevante do consórcio do tipo espúrio provém do incentivo fiscal modificado ou concedido pelo Estado para a prática da colheita e redução do valor final da atividade. O consórcio espúrio não busca financiamentos adequados para produção, pois são resultados de demandas individuais. Frisa-se que não há uma política conjunta para esclarecer e incentivar os produtores a buscar financiamentos adequados, nem mesmo o PRONAF para os pequenos produtores familiares. Já os subsídios específicos, cotas promocionais e comissões sobre escala de produção são recursos ausentes no sistema de consórcios.

Os recursos constitucionais (que podem se originar a partir do cumprimento das regras e normas existentes no setor para essa prática) não existem justamente porque as práticas são espúrias. Os recursos políticos são mínimos porque o poder de aglutinação desse tipo de consórcio é baixo (a capacidade de reunir os membros potenciais do consórcio nas reuniões e assembleias foi de apenas 10% ao longo de sua trajetória, bem como o apoio e o reconhecimento dos produtores participantes diante da conduta e dos procedimentos tomados na organização).

Os recursos jurídicos aparecem apenas no ajuizamento de ações trabalhistas, pois esse tipo de consórcio conta com profissionais

QUADRO 1 - Síntese dos Dados Quantitativos e Qualitativos do Consórcio com Prática “Espúria” - Consórcio I, Porto Ferreira, Estado de São Paulo

Item	Consórcio I
Ano de fundação	1998
Número de consórcios fundadores	1
Número de produtores fundadores	23
Números máximos de consórcios e produtores	14 consórcios em 2002, totalizando 550 produtores
Número de consórcios atuais e produtores	6 consórcios, totalizando 400 produtores
Cidades de atuação	Itápolis, Tabatinga, Taquaritinga, Borborema, Ibitinga, Nova Europa e Gavião Peixoto
Permanência dos produtores nos consórcios	85%
Número de trabalhadores rurais na safra	2.000
Número de trabalhadores na entressafra	100
Índice de troca de trabalhadores	10% por safra
Perfil das propriedades consorciadas	70% pequenas, 25% médias e 5% grandes
Produção média anual	7.000.000 de caixas, sendo 30% de pequenos, 40% de médios e 30% de grandes produtores
Principais destinos da produção	85% para indústria e 15% para mercados
Formas de venda	60% individualmente e 40% em grupos
Forma de compra de insumos	85% individualmente e 15% em grupos
Local da compra de insumos	80% em cooperativas e 20% em casas de insumos
Financiamento para custeio	100% dos produtores sendo que 15% no PRONAF
Financiamento para investimentos	10% em maquinários e irrigação
Número de assistência técnica anual	3
Preços médios de venda da fruta	US\$2,80-3,20 de acordo com o contrato, destino da produção e forma de venda (caixa de 27kg)
Participação em associações de produtores	0%
Participação em sindicatos de produtores	50%
Custo da colheita (caixa grande) - safra 2004/2005 (cx.40,8kg)	R\$1,15
Processo de escolha do líder dos consórcios	Produtor indicado pela administração do consórcio
Formação dos consórcios	Produtores da região aglutinados pelos administradores do consórcio
Remuneração do trabalhador (caixa pequena) cx.de 27kg	R\$0,33 mais acertos finais
Taxa de administração	10%
Número de funcionários diretos e indiretos	11 diretos e 22 indiretos
Número de reuniões anuais com os produtores	4
Frequência nas reuniões dos produtores	20%
Principais assuntos discutidos nas reuniões	Acordo coletivo, logística de colheita e custos
Número de reuniões com os trabalhadores	2 reuniões anuais realizadas em conjunto com os sindicatos de trabalhadores
Frequência nas reuniões dos trabalhadores	2% (pouca atuação sindical)
Principais assuntos discutidos nas reuniões	Preços, acordo coletivo e transporte e equipamentos
Número e motivos de ações trabalhistas 1998-2005	10, devido a acertos finais (horas extras) e acidentes de trabalho
Taxa de redução anual das ações trabalhistas	50%
Absenteísmo/dia	5% por motivos de alcoolismo e doenças
Produtividade média por trabalhador	75 caixas /dias dependendo dos pomares (caixa de 27kg)
Processo de seleção dos trabalhadores	Sem antecedentes criminais e problemas de alcoolismo
Nível educacional dos trabalhadores	40% de analfabetos, 40% até 4ª série, 15% até 8ª série e 5% até 3º colegial
Nível educacional dos produtores consorciados	5% de analfabetos, 35% até 4ª série, 30% até 8ª série, 20% até 3º colegial e 10% com nível superior
Relação com sindicatos de produtores rurais	Relação incipiente
Relação com sindicatos de trabalhadores rurais	Relação amigável e sindicatos pouco atuantes
Relação com o poder público e organizações civis	Nenhuma
Ações sociais	Nenhuma

Fonte: Dados da pesquisa.

capacitados trabalhando integralmente (alcançando resultados positivos para o consórcio por meio de anulações de passivos trabalhistas para os produtores rurais). O que podia ser desenvolvido são as questões importantes e específicas dos contratos de venda da laranja para as processadoras de suco, o que consiste atualmente num instrumento fundamental de permanência na atividade. Destaca-se que por meio do consórcio é possível analisar juridicamente os pontos fundamentais dos contratos, discuti-los e unificá-los para todos os produtores consorciados e assim reduzir as incertezas e disfunções apresentadas.

Os produtores atuam isoladamente e não compartilham conhecimentos e informações adquiridos, o que inviabiliza a consecução dos recursos tecnológicos. Além do mais, no consórcio não se dispõe de nenhum sistema de informação gerencial centralizado e nem se realizam iniciativas que visem à capacitação da gestão integrada das propriedades.

Os recursos organizacionais referentes à infra-estrutura institucional (institutos de pesquisas, centro de treinamentos, agências de *marketing*) são poucos utilizados pelos produtores. Eles usufruem apenas das ações de controle de pragas e de doenças realizadas pelo Fundo de Defesa da Citricultura (FUNDECITRUS) e compartilham do conhecimento de novas tecnologias desenvolvidas em estações experimentais da citricultura no Estado de São Paulo (Cordeirópolis e Bebedouro).

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

A organização não promove ações sociais com a comunidade local, isso prejudica o conhecimento e o reconhecimento de sua imagem diante dos trabalhadores e pequenos produtores. Ela não promove festas beneficentes, nem ajuda entidades sociais locais e, também, não desenvolve ações no âmbito de políticas públicas com o poder local. Assim, o consórcio espúrio não é uma rede de cooperação e não contém

características de inclusão social. A confiança e a amizade (características intrínsecas do capital social) estão presentes somente nos momentos de definição de trabalhadores para a colheita. Não há o transbordamento necessário para a criação de um ambiente de reciprocidade e de inclusão social para os trabalhadores rurais.

Já o tipo ideal de consórcio de empregador rural na citricultura paulista pode ser exemplificado pelo grupo Citrus Novo (formado em 1992 por 10 produtores para comercialização conjunta da laranja e compra de insumos), denominado Consórcio II. Em 2005, o grupo constituiu um consórcio com 100 produtores de laranja entre os municípios limítrofes de Novo Horizonte, Estado de São Paulo.

O processo de incorporação de novos produtores sempre ocorreu por iniciativa de fora para dentro, mas em muitas ocasiões esses desejos foram indeferidos pela maioria do grupo. Os produtores são diferenciados em tamanho e em desenvolvimento tecnológico, mas os benefícios atingidos são unificados. O preço da caixa da laranja vendida por um produtor que comercializa um milhão de caixas é o mesmo de um pequeno que comercializa dez mil. Outras vantagens conseguidas também são universalizadas, como o direito igualitário de voto.

Os grandes entraves na trajetória do grupo são financeiro e logístico, ou seja, realização da colheita. Depois que a empresa processadora de suco concentrado de laranja deixou de realizar essa atividade e repassou ao produtor, após o contrato-padrão, o desafio do grupo foi cumprir os direitos trabalhistas e atender a necessidade pontual de cada produtor. Isso não foi possível até 2005. Primeiro, porque a partir de 1996 terceirizou-se sua colheita por meio das falsas cooperativas e sofreu graves transtornos trabalhistas e financeiros. Em 2002 repetiu o erro terceirizando por meio de empresas prestadoras de serviço. Nesse sistema a colheita ficou bem acima da média do mercado e gerou inúmeras ações trabalhistas. Segundo, porque este grupo possui um número amplo e diversificado de produtores, o que dificulta a realização da logística da colheita. Isso traria vários contornos na unidade do grupo, pois com certeza muitas reclamações e ações oportunas iriam ocorrer e provocar a deterioração das relações entre os produtores. Finalmente, porque duraram três anos as discussões sobre o modelo dos consórcios de produtores e a construção de uma estrutura organizacio-

nal mais adequada às especificidades desse modelo.

Além dos recursos constitucionais e jurídicos que estão consolidados e foram legitimados nesse consórcio, destacam-se os recursos financeiros e sociais alcançados por essa organização. A formação do grupo e a sua atuação possibilitaram aos produtores que se envolveram um aumento do preço da caixa de laranja até 30%, valor superior ao praticado no mercado, com prazos amplos de contrato e condições favoráveis de pagamentos. Os financiamentos de insumos e maquinários foram realizados com instituições financeiras ou por linhas de financiamento em condições propícias. Isso possibilitou aos produtores um bom tratamento de seus pomares e também uma renovação periódica de seus maquinários, além da perspectiva de arcarem com todas as obrigações financeiras pré-estabelecidas. Muitos produtores nem mais precisam de qualquer tipo de auxílio para arcar com os gastos de suas propriedades, ao contrário do que ocorre com o conjunto dos citricultores paulistas.

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

Os produtores mantêm estreito contato com órgãos institucionais do setor, com o objetivo de usufruir as ações de controle de pragas e doenças realizadas pelo FUNDECITRUS e ainda compartilham do conhecimento de novas tecnologias, desenvolvidos na Estação Experimental de Citricultura de Cordeirópolis.

As vantagens organizacionais estabelecidas devem-se, em grande parte, às proximidades entre os produtores locais e seus fornecedores de insumos, e também devido à proximidade das empresas processadoras de suco concentrado de laranja (condição logística favorável de negociação das caixas de laranja). Mesmo contendo produtores num pequeno raio de ação, o consórcio desenvolveu *pools* de venda e de compra em cooperativas de comercialização de maneira a visar maior poder de barganha.

A síntese do modo de operação deste

consórcio destaca-se no quadro 2.

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os consórcios de produtores rurais estão indicando um novo processo de incrustação da organização de colheita de laranja no Estado de São Paulo. Os maiores benefícios ocorrem na esfera organizacional da produção de laranja por atender as necessidades específicas de contratação de mão-de-obra dos pequenos e médios produtores sem gerar possíveis passivos trabalhistas.

Até o momento, os consórcios estão ocorrendo em alguns pontos isolados do território produtivo citrícola do Estado de São Paulo.

No desenvolvimento do trabalho foram encontrados contrapontos nas atuações dos consórcios que se expressaram em duas formas: 1) o modelo ideal de consórcios (que abarca recursos de poder mais amplos - recursos jurídicos, organizacionais, tecnológicos, financeiros, políticos e simbólicos - e, por isso, superiores às demais organizações de colheita até então surgidas na citricultura) e 2) o modelo de práticas espúrias (que não se cristalizam com elementos de inclusão social de trabalhadores rurais e pequenos produtores de laranja). Este tipo espúrio foi organizado pelos tradicionais "gatos" que, vivos na citricultura, continuam se apropriando de ganhos na organização da colheita em detrimento dos trabalhadores e produtores rurais.

As principais diferenças entre as variáveis analisadas mostram os contrapontos de atuação dos consórcios no território citrícola paulista (Tabela 1).

Destacam-se as variáveis que se inserem no conjunto dos diferentes recursos de poder dos consórcios analisados, como: organizacionais (índice de permanência dos produtores e trabalhadores rurais, número e freqüências das reuniões anuais e forma de venda da laranja e compra de insumo), financeiros (preço de venda da laranja, custo da colheita e recebimento dos trabalhadores rurais), sociais (ações sociais, relacionamento com o poder local e forma de relacionamento com sindicatos de produtores e trabalhadores rurais) e tecnológicos (número de assistências técnicas anuais, produtividade média do trabalhador rural na colheita).

QUADRO 2 - Síntese dos Dados Quantitativos e Qualitativos do Consórcio com Práticas "Ideais", Grupo Citrus Novo de Novo Horizonte, Estado de São Paulo, Consórcio II

Item	Consórcio II
Ano de fundação do grupo	1992
Número de produtores fundadores do grupo	10
Ano de fundação do consórcio	2005
Número de produtores fundadores do consórcio	100
Cidades de atuação	Novo Horizonte, Borborema, Irapuã e Catanduva
Permanência dos produtores nos consórcios	100%
Número de trabalhadores rurais na safra	4.000
Número de trabalhadores na entressafra	400
Índice de troca de trabalhadores	2% por safra
Perfil das propriedades consorciadas	80% pequenas, 15% médias e 5% grandes
Produção média anual	5.000.000 de caixas, sendo 30% de pequenos, 40% de médios e 30% de grandes produtores
Principais destinos da produção	95% para indústria e 5% para mercados
Formas de venda	100% em grupos
Forma de compra de insumos	95% em grupos e 5% individualmente
Local da compra de insumos	90% em cooperativas e 20% em casas de insumos
Financiamento para custeio	60% dos produtores sendo que 40% no PRONAF
Financiamento para investimentos	30% em maquinários e irrigação, principalmente em custeio
Número de assistência técnica anual	10 realizadas em sistema de consórcios
Preços médios de venda da fruta	US\$3,50 posta na fábrica (caixa de 40,8kg)
Participação em associações de produtores	5%
Participação em sindicatos de produtores	95%
Custo da colheita (caixa grande) - safra 2005/2006 (caixa de 40,8kg)	R\$1,42
Processo de escolha do líder dos consórcios	Não houve escolha e sim de forma espontânea e natural
Formação dos consórcios	Amizades e grupos familiares
Remuneração do trabalhador (caixa pequena - caixa de 27kg)	R\$0,43 mais acertos finais
Taxa de administração	Administração não é terceirizada
Número de funcionários diretos e indiretos	10 diretos e diretores que são os próprios produtores
Número de reuniões anuais com os produtores	24
Frequência nas reuniões dos produtores	90%
Principais assuntos discutidos nas reuniões	Acordo coletivo, logística de colheita, custos, ações sociais, negociação da caixa de laranja e ingresso de novos produtores
Número de reuniões com os trabalhadores	12 reuniões anuais são realizadas em conjunto com os sindicatos de trabalhadores rurais
Frequência nas reuniões dos trabalhadores	Presença dos líderes dos trabalhadores, representantes dos sindicatos e produtores consorciados
Principais assuntos discutidos nas reuniões	Preços, acordo coletivo, transporte, equipamentos e ações sociais
Número e motivos de ações trabalhistas 2005	5 devido a acertos finais (horas extras) e acidentes de trabalho
Taxa de redução anual das ações trabalhistas	200%
Absenteísmo/dia	2% por motivos de alcoolismo e doenças
Produtividade média por trabalhador	80 caixas/dias dependendo dos pomares (caixa de 27kg)
Processo de seleção dos trabalhadores	Sem antecedentes criminais e indicação dos sindicatos
Nível educacional dos trabalhadores	30% analfabetos, 40% até 4ª série e 30% até 8ª série
Nível educacional dos produtores consorciados	30% até 4ª série, 30% até 8ª série, 20% até 3º colegial e 20% com nível superior
Relação com sindicatos de produtores rurais	Ótima relação, execução de cursos de treinamento e especialização
Relação com sindicatos de trabalhadores rurais	Boa relação, com realização de cursos de especializações e colaboração social aos trabalhadores rurais
Relação com o poder público e organizações civis	Ótima relação e execução de projetos de parceria visando a inclusão social
Ações sociais	APAE, Santa Casa, com trabalhadores rurais, etc.

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 1 - Principais Diferenças entre Consórcios “Espúrios” e “Ideais”, Consórcio I x Consórcio II

Variável	Consórcio I (Espúrio)	Consórcio II (Ideal)
Índice de permanência de produtores	80%	100%
Índice de troca de trabalhadores	10%	2%
Formas de venda da laranja	40% em grupo	100% em grupo
Preço médio de venda para indústria (caixa de 40,8kg)	US\$2,80 posta	US\$3,50 posta
Custo da colheita (caixa de 40,8kg)	R\$1,15	R\$1,42
Remuneração do colhedor (caixa de 27kg)	R\$0,33	R\$0,43
N. de reuniões c/ trabalhadores no ano	2	12
Frequência média de produtores nas reuniões	20%	90%
Relacionamento com sindicatos de produtores	Incipiente	Boa
Relacionamento com sindicato de trabalhadores	Pouco amigável	Boa
Ações sociais	nenhuma	APAE, Santa Casa e trabalhadores rurais
Número de assistências técnicas anuais	3	10
Produtividade média dos trabalhadores	75 cx. de 27kg	80 cx. de 27kg
Relacionamento com poder local	Nenhuma	Ótima relação e execução de projetos de parceria visando a inclusão social

Fonte: Dados da pesquisa.

LITERATURA CITADA

ALMEIDA, L. M. **Novas formas de contratação de mão-de-obra rural no complexo agroindustrial citrícola paulista**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro em Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade de São Carlos.

FOCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1989.

GRANDORI, A.; SODA, G. Interfirm networks: antecedents, mechanism and forms. [S.l.]: Organization Studies, 1995.

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

PAULILLO, L. F. **Complexos agroindustriais e redes políticas: as transformações no território citrícola brasileiro – uma abordagem do novo institucionalismo e da nova localização**. 2000. Tese (Doutorado) - Instituto de Economia, Universidade de Campinas.

_____. et al. **Reestruturação agroindustrial, políticas públicas e segurança alimentar regional**. São Carlos: Edufscar, 2002.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, A. C. **Desafios para os pequenos produtores de laranja do estado de São Paulo diante de novos fatores na relação agricultura/indústria nos anos 90**. 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos.

**CONSÓRCIOS DIFERENCIADOS DE CITRICULTORES NO ESTADO DE SÃO PAULO:
formas “espúrias” ou redes de inclusão social?**

RESUMO: O objetivo deste trabalho é analisar a atuação dos consórcios de produtores na estrutura de dominância da rede citrícola paulista, tendo como norte sua contribuição para o aumento dos recursos de poder dos atores excluídos. Foram encontrados contrapontos nas atuações dos consórcios e que se expressam em duas formas possíveis: a) os consórcios ideais, que abarcam intensamente um conjunto de recursos relevantes para a sobrevivência de pequenos citricultores e trabalhadores rurais e b) o modelo de práticas espúrias, que não se cristalizam com elementos de inclusão social de trabalhadores rurais e pequenos produtores de laranja. A conclusão deste trabalho é que os consórcios de produtores rurais estão indicando um novo processo de incrustação da organização de colheita de laranja no Estado de São Paulo e seus maiores benefícios ocorrem na esfera organizacional da produção de laranja, por atender as necessidades específicas de contratação de mão-de-obra dos pequenos e médios produtores sem gerar possíveis passivos trabalhistas.

Palavras-chave: rede citrícola paulista, consórcios rurais, redes de poder, instituições e produtores rurais.

**SÃO PAULO STATE CITRUS CONSORTIA:
a spurious path toward social inclusion?**

ABSTRACT: The aim of this work is analyze the situation of rural growers' consortia within the prevailing structure of Sao Paulo sate citrus network, aimed at contributing to empower excluded actors. Discrepancies were found regarding the consortia's performance, which can be expressed in two ways: a) at one end, the ideal consortia, having a firm grip on a number of relevant resources for the survival of small rural and citrus producers; b) at the other end, the model of spurious practices, not crystallized into means of social inclusion for citrus and rural workers. It can be concluded that rural producers consortia are in a new process of acting as encrusting organizations of citrus harvest in the state of São Paulo State and that their major benefits occur in the citrus production organizational sphere insofar as they meet specific needs for hiring labor for small and average producers without taking on possible labor liabilities.

Key-words: São Paulo state citrus network, rural consortia; power networks; institutions and rural growers.

Recebido em 24/01/2007. Liberado para publicação em 28/02/2007.

Informações Econômicas, SP, v.37, n.3, mar. 2007.