

COMPETITIVIDADE E EFICIÊNCIA NA CITRICULTURA PAULISTA: uma análise a partir da gestão dos estabelecimentos agrícolas¹

Marie Anne Najm Chalita²

1 - INTRODUÇÃO

A competitividade dos produtos agrícolas pode ser analisada do ponto de vista das relações estabelecidas entre a agroindústria processadora e os produtores rurais na configuração de um determinado padrão de coordenação vertical do mercado. Na citricultura, a cessação do uso do contrato-padrão de comercialização das frutas pelas indústrias estabelece, progressivamente, novos formatos e novas funcionalidades para a gestão das propriedades rurais que vão afetar aquelas relações e condicionar, por sua vez, a inserção do Brasil no comércio internacional de suco de laranja.

As atividades relativas à gestão das propriedades, necessárias ao aumento da produtividade tanto por árvore quanto por área, e à manutenção da regularidade na oferta das frutas, em quantidade e qualidade, agem na diminuição dos custos de produção e de transação. As reconversões tecnológicas necessárias devem alinhar-se aos processos seletivos institucionais, os quais operam, atualmente, em um ambiente de escassez de recursos para o financiamento da atividade agrícola. Ao mesmo tempo, a retração da intervenção do Estado nos conflitos e a fragilização das instâncias de representação política dos diversos interesses setoriais leva a uma individualização dos atributos necessários à manutenção do produtor no mercado, o que, no caso, projeta sua eficiência produtiva, gerencial e comercial como condição de fundamental importância.

O objetivo deste artigo é analisar as condições sociais que possibilitam a implantação de diferenciados processos de gestão do sistema produtivo, gerencial e comercial das propriedades entre produtores de laranja de dois municípios

paulistas (Itápolis e Mogi-Mirim), como comportamentos econômicos constitutivos do padrão de competitividade no mercado citrícola. Estes dois municípios foram escolhidos por apresentarem padrões diferenciados de desenvolvimento da citricultura, no primeiro caso, região mais tradicional de plantio e, no segundo caso, região mais recente de plantio, o que aponta para efeitos geracionais (e comportamentais) e de oportunidades, bastante distintos.

2 - A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DOS ESTABELECIMENTOS NA ANÁLISE DE MERCADO

Para Fligstein (2003), a sociologia econômica é o estudo de como a produção material e o consumo humano das populações dependem de processos sociais para definir-se em estrutura e dinâmica. As relações sociais entre os agentes econômicos são importantes para a sobrevivência das firmas e para a produção e funcionamento dos mercados. Segundo ele, *“contraditoriamente, às teorias de mercado competitivos, muitos mercados possuem estruturas complexas e estáveis baseadas em repetidas interações entre compradores e vendedores, e baseado no status e reputação dos participantes do mercado”* (FLIGSTEIN, 2003, p. 7).

Bourdieu (2000), tratando de outra forma, consolida a abordagem de que a “capacitação e a estratégia” dos agentes (eficiência para gestão) dependem das disposições econômicas (socialmente constituídas), em particular suas perspectivas (desejos, gostos, acesso a informações e outros), das posições dadas pelos meios econômicos que eles podem dispor como força de trabalho, terra e fatores técnicos de produção (posições) e, por último, do estado da oferta das políticas e dos meios estruturais de efetivação (políticas públicas).

O mercado se define, desta maneira, como ordem da materialidade e do simbólico na

¹A autora agradece as sugestões do Pesquisador Dr. Antonio Ambrosio Amaro. Registrado no CCTC, IE-09/ 2007.

²Bióloga, Doutora, Pesquisadora Científica do Instituto de Economia Agrícola.

constituição de um campo econômico onde um determinado padrão de concorrência é socialmente produzido e economicamente mensurado. Isto pressupõe que as estratégias dominantes responsáveis pelos fluxos centrais das trocas econômicas são resultado de um complexo fenômeno de delegação de poder e de legitimação pela coletividade. Desta maneira, a coordenação vertical dos mercados visa o alcance da estabilidade enquanto estrutura social e eficiência econômica, mas expressa situações de permanente conflito e negociação entre distintos comportamentos no mercado. Em outras palavras, os fatos e ações³ na economia supõem considerar o mercado como uma rede de interação entre agentes que o define centralmente sempre a partir de estruturas que não são homogêneas nem regulares, dentre elas, as distintas posições sócio-culturais dos agentes econômicos.

Sobre a competitividade, Ferraz et al. (1997), defendem que ela diz respeito à capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Isto é, deve-se procurar na dinâmica do processo de concorrência, o referencial para a avaliação da competitividade. Dessa maneira, se a competitividade depende dos elos mantidos com forças que são externas (concorrentes) a um determinado campo econômico-setorial, a eficiência pressupõe lidar com os limites estruturais, isto é, a capacidade dos agentes em tirar o máximo de proveito do campo onde se estrutura. É quando a competitividade pressiona a eficiência que os limites estruturais do campo são questionados e os agentes reagem ou não conformando diferentemente o mercado. A competitividade e a eficiência podem, ser consideradas como produtos de uma determinada organização social em que ambas podem produzir respostas no plano da organização social.

³Apesar de pertencerem a campos teóricos distintos, o confronto entre dois conceitos em Durkheim e Weber pode precisar esta dualidade. Fatos representam o conjunto de regras e normas coletivas que orientam a vida dos indivíduos em sociedade (Durkheim), exteriores ao indivíduo e coercitivas (e integradoras). O conceito de ação social em Weber define uma ação orientada pela ação dos outros indivíduos e pode ocorrer independentemente do êxito desta ação na sociedade (como é o caso da ação racional com relação a valores). Entendemos que o estudo dos mercados deve pautar-se no diálogo possível entre estes dois conceitos.

A análise das atividades relacionadas à gestão dos estabelecimentos agrícolas na citricultura como reveladoras de capacitações e estratégias no mercado (segundo os distintos perfis sociais dos produtores de laranja) pode, desta maneira, apontar para alguns entraves na relação entre a eficiência do produtor e a competitividade setorial.

O tema de gestão das propriedades agrícolas em mercados fortemente integrados demanda que sejam, primeiramente, observadas as transformações no ambiente institucional setorial em questão. Por ambiente institucional, entende-se o conjunto de regras formais e informais que estruturam as trocas entre produtores e agro-indústrias e que objetivam a redução do risco dos comportamentos dos agentes econômicos⁴ (NORTH, 1990, p.383).

3 - MUDANÇAS INSTITUCIONAIS NA CITRICULTURA

Na década de 1980, com a perda das condições especiais (taxa de juros negativos) de crédito à agricultura, o acirramento da concorrência internacional e os obstáculos à exportação de suco de laranja para os EUA, delineiam-se novos processos de produção e relações de trabalho na citricultura, fragmentando as formas habituais de intervenção do Estado e acentuando, sobremaneira, a crise no padrão de acumulação na agricultura baseado na modernização agrícola.

Estes novos processos são permeados internamente de maneira mais formal e multifacetada por associações civis de representação política (definição dos termos coletivos de negociação dos preços em torno do contrato-padrão), debilmente, pelas organizações de classe (sindicatos) e pelos serviços colocados à disposição pelo Estado, tais como, assistência técnica, pesquisa científica e sistemas de informação. Esta realidade traduz grandes mudanças nas posições

⁴As "regras formais" constituem a porção mais evidente das instituições (a constituição e as legislações complementares, o conjunto das políticas públicas, a defesa da concorrência). São indutoras de decisões de investimento e, por isso, são normalmente consideradas previsíveis e estáveis. As "regras informais" consistem nos valores, tabus, costumes, religiões, códigos de ética, laços étnicos e familiares que não estão escritas, não estão explícitas e não são resultado de escolhas deliberadas dos agentes (padrões culturais de conduta).

dos diversos agentes envolvidos internamente no setor - os quais permearam historicamente as negociações entre produtores e o oligopólio industrial -, naquilo que se pode chamar de uma crescente "privatização" das relações entre produtores e indústria, uma vez que estes dois segmentos da cadeia do complexo agroindustrial passam a atuar quase em autonomia com relação ao Estado (RODRIGUES, 1995), inclusive no que diz respeito às negociações sobre preços agrícolas (frutas).

De forma geral, o motivo que levou à contínua expansão da laranja, apesar da situação desfavorável das políticas de crédito, é que ela pôde apresentar vantagens para disputar os recursos que se tornaram restritos - como maiores rentabilidades e garantias de acesso às informações privilegiadas sobre financiamentos e novas tecnologias (ALMEIDA, 1988). O que também favoreceu esta expansão foi a evolução do mercado internacional, num contexto em que as bases estruturais de produção, já tinham se consolidado e fomentado o surgimento de condutas de risco necessárias à continuidade da reprodução social, capitalização dos produtores e garantia das margens de rentabilidade de todo o setor (CHALITA, 2004).

Referenciados por uma citricultura de baixa produtividade, são principalmente os produtores mais tecnificados que historicamente se apropriaram de uma margem suplementar (dado que a atividade vinha remunerando menores produtividades), os que puderam superar esta nova conjuntura, acomodando-se aos planos diferenciados de mercado e voltando a acumular margens de preço mais favoráveis.

A determinação da escala mínima da produção agrícola (quantidade de frutas produzidas), a qualidade da matéria-prima e os custos de produção agrícola afetam a dinâmica de seleção social. As mudanças mais importantes na estrutura fundiária na citricultura decorrem, no entanto, notadamente, da verticalização da produção agrícola pela agroindústria (ou via compra de terras para seus próprios plantios, ou via modificação das formas de integração dos produtores através de alterações contratuais⁵), ou via concentração da produção em médias e grandes propriedades (SOUZA FILHO e PAULILLO, 2005).

⁵Os contratos diferenciam-se quanto ao escalonamento da entrega, de frete, transporte, duração do contrato e cálculo do preço final das frutas.

No período 1980-90, apesar de a quantidade de terra continuar a ser a base das diferenciações entre produtores (prolongamento dos efeitos advindos das formas desiguais de acesso às instituições de crédito agrícola entre as décadas de 1960-70), outros elementos vêm a ser somados, progressivamente, como possibilidades de estabilidade do produtor, tais como o acesso aos novos padrões tecnológicos de produção que possam assegurar o ritmo da produção e da oferta das frutas. Estes novos padrões objetivam a intensificação do sistema produtivo e a adesão do produtor a uma nova organização e divisão do trabalho nas propriedades, na qual se incluem atividades de natureza gerencial e comercial.

A absorção pelo produtor destes novos parâmetros tecnológicos, não mais estritamente produtivos mas também organizacionais, torna-se atualmente uma questão determinante de sua estabilidade no setor, com uma diferença substantiva em relação aos anos 1960-70, uma vez que o rebaixamento dos custos de transação torna-se a via principal de diminuição dos custos de produção agrícola (e do suco) em um contexto de demanda de frutas de melhor qualidade.

Dessa forma, os parâmetros do processo de seleção social na citricultura vão orientar-se pela eficiência do produtor, processo este que se coloca em última instância no balizamento e qualificação da gestão do sistema produtivo e inserção comercial das unidades produtivas no mercado agroindustrial como condição de continuidade das necessárias alterações de natureza, eminentemente, técnicas. Estes parâmetros foram potencializados, durante a década de 1990, pelo término tanto do contrato padrão de fornecimento das frutas quanto da responsabilidade da colheita das frutas por parte da indústria.

O mercado de compra das frutas passa a não ser mais nominalmente considerado integralmente competitivo, isto é, as indústrias passam a pagar diferentes preços pelo mesmo produto. A concorrência entre os produtores acirrou-se e os desafios impostos para a coordenação vertical acentuaram-se. Os produtores procuraram responder com o aumento do associativismo comercial (novas formas de organização privadas do mercado como os *pools*) para obter melhores contratos e diminuir custos de produção agrícola (CHALITA e PANZUTTI, 2005). As indústrias, por sua vez, procuram es-

tabilizar o mercado cativo com produtores que assimilem novos padrões de concorrência tecnológica, respondam às exigências transacionais favorendo à redução dos custos de produção do suco em geral, assimilando critérios de qualidade das frutas, prioridade de investimentos, ritmo de fornecimento das frutas, proximidade geográfica, redução dos custos operacionais em geral⁶. Essas mudanças representam mais um passo na composição do risco à manutenção da competitividade no comércio internacional do suco brasileiro, uma vez que exigem administração e negociação das agroindústrias com muitos produtores de características objetivas e subjetivas distintas.

Estima-se que as próprias indústrias produzam cerca de 20% da laranja nacional, 10% é processada por grupos de produtores via arrendamento industrial para esmagamento e exportação do suco (*toll processing*) (NEVES, 1995), 30% são comercializados por meio de contratos de médio e longo prazos e outros 20% são vendidos no mercado *spot*. Portanto, por volta de 60% das frutas têm teoricamente garantia de comercialização, dependendo das cotações do suco no mercado internacional.

Na década de 1990, cerca de 20% da laranja era vendida para consumo *in natura* e 80% para industrialização, com grande proliferação de novos formatos contratuais e cessação do contrato-padrão: preço fixo, preço mínimo com gatilhos baseados na variação do preço internacional, parcerias com empresas de insumos, pagamento via porcentagem de produção, financiamento via compra antecipada da fruta e outros (JANK et al., 2006).

A expansão da superfície plantada com laranja no Estado de São Paulo era de aproximadamente 8% ao ano (dados do período de 1995-98) (AMARO e al., 2004), e o crescimento da demanda da fruta para a transformação industrial da ordem de 3-4% (CHALITA, 2004). Dessa maneira, com a produção de suas próprias laranjas, a agroindústria procura diminuir a participação social dos produtores na produção de suco e proteger-se dos riscos (e dos custos consequentes) de uma possível diminuição no ritmo da progressão à modernização agrícola, o que comprometeria o aumento esperado da produtividade e rendimento através das mudanças nos modos

de plantio e na adoção de técnicas.

Apesar da tendência de verticalização dos pomares, sua extensão parece limitar-se devido: 1) aos altos preços das terras e à sua indisponibilidade nas proximidades das agroindústrias já instaladas; 2) aos caros e numerosos tratamentos fitossanitários requeridos para o tratamento de novas doenças; 3) à baixa oferta de mão-de-obra especializada para estes tratamentos e ao manuseio dos equipamentos, o que confere importância à participação dos pequenos e médios proprietários no sistema produtivo e no que diz respeito também à vigilância que exercem sobre o ritmo e a intensidade do trabalho manual dos assalariados; 4) à ainda pequena demanda de frutas de qualidade (CHALITA, 2004).

São estas limitações que atestam a importância da análise da gestão das propriedades rurais na coordenação vertical na citricultura visando a competitividade e eficiência das trocas econômicas setoriais.

4 - MATERIAL E MÉTODO

A análise das características da gestão dos estabelecimentos agrícolas foi realizada com base a tipologia dos produtores elaborada a partir do número de pés plantados (escala de produção) na propriedade⁷. Segundo esta tipologia, o pequeno produtor citrícola é considerado como aquele tem até 20.000 pés, o médio produtor como aquele que tem entre 20.000 e 60.000 pés e o grande produtor como aquele que tem mais do que 60.000 pés, incluindo-se também as propriedades fora dos municípios alvo da pesquisa (Itápolis e Mogi-Mirim). A amostra foi definida em um total de vinte produtores (dez produtores por cada município, segundo a seguinte distribuição aproximada: cinco pequenos, quatro médios e três grandes). Foram aplicados questionários fechados e abertos. A pesquisa de campo durou quinze dias e ocorreu entre maio e junho de 2006.

A pesquisa representa um estudo de caso, cuja importância é revelada pela sua capacidade de descrever ou tratar de um tema em seu contexto particular; de relacionar vários aspectos e levantar novas hipóteses de um mesmo fenômeno, além de apresentar pouca variabilidade. A

⁶Williamson (1985) define como especificidade dos ativos (locaionais, dedicados, humanos, físicos e temporais).

⁷A escala de produção não pôde contar com dados de adensamento dos pomares devido à inexistência prévia dessa informação.

representatividade da amostra não é, portanto, elemento estruturador da pesquisa. As tendências apresentadas, ao serem inseridas no contexto da dinâmica institucional do mercado citrícola, revelam-se de grande importância na produção social da competitividade setorial.

As principais variáveis relacionadas à gestão das propriedades citrícolas que foram investigadas são as seguintes: 1) características da propriedade e da produção agrícola; 2) recursos financeiros, investimentos e renda; 3) transações comerciais (destino da produção, tipo de transação, frequência, associativismo).

5 - RESULTADOS

A análise das variáveis relacionadas à gestão das propriedades citrícolas segue àquela sobre o “perfil dos produtores” (dados do núcleo familiar, formação escolar, divisão do trabalho na propriedade, acesso às informações e organização social), uma vez que o conjunto destas últimas determina, em primeira instância, as condições e as disposições prévias propiciadoras do estabelecimento do comportamento econômico dos agentes considerados⁸.

5.1 - Perfil dos Produtores

5.1.1 - Dados do núcleo familiar

Dentre os pequenos e médios produtores de Itápolis, é baixo o nível de escolaridade e a sua maioria tem idade avançada. A formação em curso superior é comum no caso dos grandes produtores e seus descendentes (cursos de Administração/Economia/Agronomia).

No primeiro caso, é comum a inserção dos descendentes em atividades urbanas, provo-

cando divergência entre os jovens e os pais sobre a adequação da administração e os melhores investimentos na propriedade. A dificuldade de conversão para o comportamento empresarial (questão geracional) parece estar equacionada quando há o retorno dos filhos à propriedade rural paterna, após uma formação escolar específica. Porém, de forma geral, os mecanismos sucessórios estão interrompidos, isto é, a transferência patrimonial e a continuidade da atividade profissional paterna. Há pouca habilidade das gerações mais velhas em administrar seu negócio.

Em Mogi-Mirim, a constituição de empresas familiares tem efeito demonstrado positivo sobre os jovens porque traz a marca da profissionalização e insere o produtor em outras esferas sociais de convívio social (valorização da atividade agrícola) como associações e entidades recreativas.

5.1.2 - Divisão do trabalho na propriedade

A participação pessoal do produtor e dos membros de sua família no labor agrícola muda em quantidade e função a medida em que aumenta o porte do produtor, tornando-se nesta direção, mais complexa e especializada.

Observa-se também o recurso a terceirização da administração conforme aumenta o porte econômico do produtor: escritórios de contabilidade e empresas de serviços rurais, no caso da mão-de-obra assalariada. A centralização da administração na pessoa do proprietário aumenta conforme o porte do produtor, ou há contratação de profissionais da área administrativa especificamente para este fim, principalmente, no caso dos produtores absenteístas.

Aumenta o número de trabalhadores permanentes nas propriedades de médios e grandes produtores. Ter famílias de trabalhadores permanentes e de confiança representa um ativo considerável. A maior parte dos pequenos produtores utiliza turmas de trabalhadores para serviços eventuais os quais são controlados diretamente pelo produtor.

5.1.3 - Assistência técnica

A assistência técnica é fornecida pelos agrônomos das revendas de insumos no caso dos pequenos e médios produtores. Este recurso

⁸Segundo Saes; Ishikawa (2006), o conceito de empresário na economia ortodoxa, assentado na existência de um equilíbrio obtido pelo tomador de preço (comprador e vendedor) diante de um conhecimento perfeito, assume novo contorno teórico quando pressupõe ancorar-se na necessária experimentação comercial. Quanto maior a heterogeneidade das expectativas, revelada pela diferenciação entre grupos no mercado, maior o recurso ao julgamento empresarial. Assim, a gestão estaria ligada ao custo de transação dinâmica que é o custo de persuadir, negociar, coordenar e ensinar para além do mero mecanismo de preços. Portanto, esta noção é mais subjetiva porque depende do acesso e incorporação de habilidades cognitivas.

fragiliza a qualidade desta assistência uma vez que estes profissionais são normalmente remunerados por produtividade nas vendas. Os agrônomos independentes (e de confiança) são procurados por produtores maiores devido à possibilidade que têm de remunerá-los adequadamente.

Invariavelmente, esta situação leva a que os pequenos produtores procurem maximizar sua experiência na atividade o que leva a se concentrarem nas atividades relativas à produção e não à administração das propriedades.

5.1.4 - Cursos técnicos ou de aperfeiçoamento realizados

Pequenos produtores não participam de treinamentos ou cursos de reciclagem, comparecendo eventualmente em reuniões sobre novos produtos fitossanitários. Justificam esta lacuna pela dificuldade de deslocamento ou pela extenuante rotina de trabalho; os médios encaminham os trabalhadores permanentes para cursos visando a qualificação do trabalho, e os grandes têm nível superior, contando com uma estrutura hierárquica de funções e especializações de profissionais com curso superior.

5.1.5 - Fontes de informação

Há uma grande assimetria de informações e informalidades no nível de obtenção de informações estratégicas, principalmente, para os produtores que não mantém estreitos vínculos com a agroindústria ou com lideranças políticas locais e regionais. Maiores informações são de ordem agrônômica e quase nenhuma sobre mercado. Esta assimetria cresceu com o recrudescimento da ação das associações de representação dos produtores.

Associada ao baixo nível de escolaridade, esta falta de informações reduz, sobremaneira, a capacidade cognitiva para compreender os mecanismos de comercialização e de contratações.

A localização do local de moradia nas propriedades, dificulta os deslocamentos e estreita ainda mais as condições de acesso às informações, restando aos descendentes a possibilidade de fazer cursos de capacitação ou participar de reuniões, o que depende de sua mobilização ocupacional na atividade agrícola.

Normalmente, o produtor que participa do mercado *spot*, não acessa fontes alternativas de informação.

5.1.6 - Organização social e política

Há pouca participação dos pequenos e médios produtores na Associação de Citricultores do Estado de São Paulo (ASSOCITRUS) e outras organizações de representação política mais classista como os sindicatos rurais patronais. A filiação aos sindicatos rurais e a participação em reuniões existe quando o produtor defende o fortalecimento da categoria dos produtores rurais (profissionalização) e torna esta filiação um meio de convivência social, mais presente no caso dos produtores maiores.

A fragilização das instâncias de representação política expõe ainda mais o produtor isolado aos riscos do mercado.

5.2 - Características da Propriedade e da Produção Agrícola

A diversificação nas propriedades é maior conforme aumenta o tamanho da propriedade e aumenta o número de propriedades pertencentes ao produtor. No que diz respeito à produtividade dos pomares, encontrou-se duas tendências distintas, o que talvez indique uma progressiva modificação nas características dos produtores. Os pequenos produtores apresentam maiores produtividades, uma vez que dependem mais dos resultados da produção de laranja do que os grandes produtores (maior exposição ao risco), principalmente, no caso de Mogi-Mirim. Entretanto, observou-se também nestas propriedades, uma forte tendência à não renovação dos pomares o que não tem possibilitado alterar o adensamento dos pomares contribuindo para uma queda na produtividade por área, principalmente, no caso de Itápolis.

5.3 - Recursos Financeiros, Investimentos e Renda

5.3.1 - Origem dos recursos financeiros utilizados na propriedade

O uso de crédito não é atualmente

muito solicitado pelos citricultores pesquisados, principalmente, em Itápolis, onde estão deixando a atividade, arrendando suas terras para as usinas de açúcar e álcool (atraídos pela renda inicial oferecida pelas usinas uma vez que, em geral, estão muito endividados) e os filhos distantes da atividade agrícola.

Há uma importante participação de aposentadoria e aluguel de imóveis para pequenos e médios produtores. Tendo contribuído no passado, em muitos casos, com recolhimentos para a previdência acima do salário mínimo, estas fontes de renda representam atualmente um importante apoio estratégico nas propriedades.

Outras atividades profissionais são comuns no caso dos grandes produtores os quais muitas vezes não tem origem rural.

5.3.2 - Destino principal da renda

As despesas dos pequenos e médios produtores concentram-se principalmente no custo da atividade agrícola. Poucos (produtores maiores) investiram em maquinários e na renovação dos pomares.

Por estar desaquecido o mercado de terras na região citrícola (devido ao seu alto preço), a capacidade de ampliação das áreas cultiváveis depende da possibilidade do produtor em investir e se deslocar para outros municípios (grandes produtores). A possibilidade de administrar maior número de propriedade é função também da presença de estruturas de gestão sólidas e independentes da presença constante do produtor. No caso de Mogi-Mirim, observa-se que não é raro o fato de médios produtores terem mais propriedades contíguas ou próximas entre si. Neste caso, a responsabilidade de gestão das propriedades é dividida entre membros da família, normalmente, irmãos ou pais.

5.3.3 - Modificações introduzidas no sistema produtivo nos últimos cinco anos

O adensamento dos pomares se dá na medida de sua renovação e na medida em que aumenta o tamanho da propriedade (quantidade de terras). No caso dos pequenos produtores, é normalmente feita apenas a substituição dos pés velhos ou doentes. Os pomares de Itápolis estão

velhos e apresentam grande incidência de pragas.

Os pequenos e médios produtores diversificam muito pouco a variedade do porta-enxerto (deixando os pomares mais expostos à incidência de pragas e doenças). Os investimentos em sistemas irrigados não são realizados, o que seria mais importante para pequenos e médios produtores por propiciarem maiores produtividades e flexibilidade das épocas de oferta das frutas. Em todas as categorias de produtores, aponta-se uma sensível redução nos tratamentos dos pomares devido aos altos custos dos insumos (principalmente no caso de Itápolis).

6 - TRANSAÇÕES COMERCIAIS

Predomina a ausência de contrato para produtores que vendem para mercado interno (barracão) (relações de confiança). Muitos vendem parte para indústria e parte para o barracão. Os pequenos produtores encontram mais dificuldades para negociar com a indústria (restrições na escala de produção e comercialização). A venda para o barracão é mais freqüente.

Como vantagens da venda de frutas para o barracão podem ser citadas: colheita mais rápida, estrutura de colheita do comerciante (trabalhadores e transporte da fruta). O barracão compra "fruta em pé" e a indústria compra "fruta posta". Os produtores do mercado *in natura* procuram esperar a negociação com a indústria para acerto do preço, outros vendem em qualquer momento. Considerando os preços efetivos (preço recebido menos custo com transações), os barracões chegam a pagar preços maiores que a indústria.

Há um mercado cativo para frutas *in natura* (qualidade das frutas: aparência, tamanho, acidez) (pequenos produtores) (Itápolis), porém o custo de produção eleva-se muito e a maioria prefere vender para a indústria que compra de forma menos criteriosa.

Há maior estabilidade na venda para a indústria, no caso dos grandes produtores (negociam individualmente ou através de grupos), sobre contratos mais longos normalmente fechados, com preço maior pela caixa de laranja.

Os pequenos precisam se juntar em *pool* para conseguir contratos melhores. Por outro lado, muitos acreditam que os *pools* "amar-

ram” as negociações, além de provocar perdas de frutas (agendamento da colheita). Há vantagem quanto à obtenção de escala de comercialização, mas depende ainda das condições econômicas do produtor em aguardar as negociações sempre mais lentas.

7 - PERFIL DO PRODUTOR E GESTÃO DAS PROPRIEDADES

No caso dos pequenos produtores, a gestão é realizada pelo próprio proprietário, com pouca diferenciação entre tarefas de produção e requisitos cognitivos para comercialização. Predomina o que diz respeito à gestão produtiva. Não há utilização de recursos informacionais de contabilidade, sendo que normalmente as notas fiscais de compras são arquivadas. A aplicação em poupança é comum mas parece ser mais utilizada para fluxo de caixa.

O sindicato patronal é habitualmente acionado para o cálculo do imposto de renda e supervisão da folha de pagamento de trabalhadores permanentes. No caso dos colhedores, os escritórios de serviços rurais tratam de todo o cálculo da remuneração devida e repasse do pagamento.

Por outro lado, os médios e grandes produtores utilizam escritórios de contabilidade quando não tem administradores especificamente contratados para este fim.

Os pequenos produtores residem normalmente no estabelecimento agrícola. Médios e grandes produtores são absenteeístas. Estes últimos, muitas vezes, moram em outros municípios.

8 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aspecto mais evidente sobre as características da gestão dos estabelecimentos agrícolas é que elas parecem não se correlacionarem com as condições econômicas dos produtores, mas sim com aspectos relativos à posse de determinadas habilidades cognitivas. Por sua vez, as habilidades cognitivas são função da idade dos produtores, da formação escolar dos descendentes e de sua incorporação na administração das propriedades. A estrutura familiar é fundamental, capaz de produzir um comporta-

mento de natureza empresarial no caso dos produtores de Mogi-Mirim a partir da mobilização coletiva dos descendentes ou membros colaterais na atividade agrícola.

Esta situação é definidora das condições de gestão no caso dos pequenos e médios produtores, devido à importância do trabalho familiar nas propriedades e dada a restrição no pagamento de profissionais especializados para este fim. Explica-se também em razão da trajetória eminentemente rural da família.

Dessa maneira, os pequenos produtores se definem pela “ocupação agrícola”, os médios produtores procuram diversificar a origem da renda familiar e os grandes produtores se definem pela “profissão rural” (estruturas complexas do ponto de vista administrativo com retenção e mobilização dos membros da família em funções específicas e maior participação nos fóruns políticos e sociais ligados à atividade rural).

Devido ao aumento dos custos de produção e baixos preços pagos pelas frutas, há uma tendência em substituir os pomares por cana-de-açúcar em Itápolis. A substituição por cana se explica pela idade avançada dos produtores, pelas trajetórias profissionais dos filhos afastados do labor agrícola e pela derradeira tentativa de manutenção do patrimônio familiar, ameaçado devido ao alto grau de endividamento. Desta maneira, a substituição por cana resulta do abandono da atividade agrícola pela nova geração ou, por outro lado, no caso dos grandes produtores, vem contribuir para o aumento da diversificação da propriedade. Desta maneira, as perspectivas da citricultura neste município são de restrição de área plantada.

A permanência na citricultura, quando privilegiada, explica-se pela forma como o arrendamento para a cana está acontecendo: os contratos são de cinco anos e o valor do arrendamento é geralmente repassado no ato da assinatura do contrato, “congelando para o produtor seu fluxo de caixa” no sentido em que não permite a manutenção do exercício de qualquer atividade agrícola de forma permanente.

Em Mogi-Mirim, a dinâmica social em torno da citricultura é bem maior do que em Itápolis (investimento pessoal em busca de informações e atualizações, investimento em aumento da área plantada e em adensamento do pomar, investimento em qualificação da mão-de-obra

empregada). Ademais, devido aos preços das terras mais elevados, à consolidação de uma rede de empresas familiares e à organização dos produtores em associações que transcendem o setor citrícola, propriamente dito (como associações de seguro-saúde coletivo, associações comunitárias diversas e outras), consolidando uma vocação regional e um capital social, revertendo em termos de estabilidade econômica e social dos produtores em geral, a citricultura e a competitividade setorial estão mais resguardadas. Formas associativas multifuncionais extra-setoriais (em torno do Programa de Microbacias, em torno de Planos de Saúde ou de Programas de Infra-Estrutura municipal) têm se tornado importante na aquisição de crédito e na criação de redes sociais, fortalecendo os produtores ao abrirem perspectivas em direção a propostas de desenvolvimento local e regional. Nesse sentido,

a convergência territorial de políticas públicas agem favoravelmente com implicações positivas na estabilidade social e econômica dos produtores, possibilitando a vivência de solidariedades horizontais e provável reversão positiva dentro dos agrupamentos eminentemente econômicos.

As conclusões revelam a heterogeneidade na produção agrícola, tanto no preparo do produtor para enfrentar a modernização tecnológica como em relação aos processos mais recentes de adaptação à concorrência. Essa conclusão depende, mais do que o porte econômico do produtor, de habilidades culturais que transcendem os recursos econômicos. A heterogeneidade variou conforme o município considerado em razão de padrões de intervenção das políticas públicas de valorização dos espaços rurais e do acesso aos serviços urbanos por parte dos produtores.

LITERATURA CITADA

ALMEIDA, L. T. de F. Agroindústria em São Paulo. **Agroanalysis**, São Paulo, nov. 1988.

AMARO, A. A.; CASER, D. V. Evolução da produtividade da citricultura paulista. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 34, n. 10, p. 7-12, out. 2004.

BOURDIEU, P. **Les structures sociales de l'économie**. Paris: Éditions du Seuil, 2000.

CHALITA, M. A. N. **Cultura, política e agricultura familiar**: a identidade de empresário rural como referencial das estratégias de desenvolvimento da citricultura paulista. 2004. Tese (Doutorado) – PPGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

_____; PANZUTTI, N. M. Pools e condomínios de produtores na citricultura: as novas formas de organização do mercado e de mediação social. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 35, n. 12, p. 26-37, dez. 2005.

FERRAZ, J. C.; UPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

FLIGSTEIN, N. *The architecture of markets. an economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*. Princeton University Press, 2003.

JANK, M.; NEVES, M. F. **Desafios de coordenação na citricultura brasileira**. Disponível em: <www.icobebrazil.org.br>. Acesso em: 19 mar. 2006.

NEVES, M. F. **Sistema agroindustrial citrícola: um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro**. 1995. Dissertação (Mestrado).

NORTH, D. Institutions and their consequences form economic performance. In: COOK, K. S.; LEVI, M. **The limits of rationality**. Chicago: University of Chicago Press, 1990.

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 Estadual de Campinas.

RODRIGUES, V. L. G. da S. **Organizações empresariais por produto**: os casos da cana-de-açúcar e da laranja em São Paulo. 1995. Tese (Doutorado) - PPG Sociologia, Universidade de São Paulo.

SAES, S. M.; ISHIKAWA, I. **Entrepreneurship and competitive advantage: examining the case of Illycaffè**. Disponível em: <www.econ.fea.usp.br/seminarios>. Acesso em: dez. 2006.

SOUZA FILHO, H. M.; PAULILLO, L. F. de O. **Relatório de Pesquisa Projeto FAO-ONU filtros institucionais em cadeias de commodities na América Latina**: relatório custos de transação e outras barreiras na cadeia agroindustrial citrícola no Brasil. São Carlos, jan. 2005.

WILLIAMSON, O. **Economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

COMPETITIVIDADE E EFICIÊNCIA NA CITRICULTURA PAULISTA: uma análise a partir da gestão dos estabelecimentos agrícolas

RESUMO: O objetivo deste trabalho é analisar as condições sociais que possibilitam a implantação de diferenciados processos de gestão do sistema produtivo e comercial das propriedades de citricultores em dois municípios paulistas (Itápolis e Mogi-Mirim). Foram entrevistados vinte produtores segundo uma tipologia elaborada a partir do número de pés plantados na propriedade. A pesquisa revela que as diferenças na gestão das propriedades de áreas de plantio distintas dependem principalmente de habilidades cognitivas, do perfil cultural e da ocupação dos membros das famílias dos produtores.

Palavras-chave: mercado, instituições, administração rural.

COMPETITIVENESS AND EFFICIENCY IN SÃO PAULO STATE CITRUS PRODUCTION: an analysis based on farm household management

ABSTRACT: The objective of this paper is to analyze the social conditions that lead to the implantation of different production and trade management processes in orange farm households of two municipalities of the state of São Paulo State, Itápolis and Mogi-Mirim, whose economic behavior represents the average competitiveness pattern of the citrus market. Twenty growers were interviewed according to a typology based on the number of orange trees. The research indicates that the different farm household management styles depend mainly on growers' cognitive abilities, cultural profile and family members' occupations.

Key-words: market, institutions, rural administration.

Recebido em 29/01/2007. Liberado para publicação em 25/04/2007.