

**Cristiano Silva Ribeiro**

**Uma Proposta de Organização Institucional para  
os Citricultores da Divisa Bahia / Sergipe**

**Salvador-BA  
Dez/96**

**Cristiano Silva Ribeiro**

**Uma Proposta de Organização Institucional para  
os Citricultores da Divisa Bahia / Sergipe**

**Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas  
da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial a  
obtenção de grau de Bacharel em Ciências Econômicas.**

**Orientador: Vítor de Athayde Couto**

**Salvador-BA  
Dez/96**

## **Agradecimentos**

Durante todo o processo de elaboração deste estudo muitas foram as pessoas que cooperaram, e que tornaram possível a sua conclusão.

Em primeiro lugar, aos meus pais, que viabilizaram durante toda minha vida os meus estudos, e tornaram possível a chegada até aqui. A meu pai, que com seu conhecimento empírico do assunto acabou por ser um grande colaborador. E a minha irmã Polyana, pela sua presença e força.

A minha namorada Dyana, pelo companheirismo e força nos momentos em que o cansaço pelo excesso de atividades levava ao desânimo, e em todos os momentos, além da ajuda na digitação.

A amiga Ana Garin, pela digitação na primeira etapa do trabalho, e paciência nas constantes correções.

Ao colega Adriano Jonas, que por estar trabalhando sobre o mesmo tema, acabou por ajudar bastante com referências bibliográficas que ainda não possuía.

Ao Sr. Marivaldo A. Macêdo Júnior, da EBDA em Rio Real-BA, pelas referências bibliográficas indicadas, e ao Sr. Juvenal Menezes Neto, comerciante em Rio Real-BA, pelas informações sobre o mercado.

Um agradecimento especial ao professor Dr. Vítor de Athayde Couto, que sem me conhecer, aceitou ser o orientador deste trabalho. Desde a delimitação do tema até a conclusão, as suas opiniões foram de total importância, e as nossas conversas tornaram-se verdadeiras aulas que ganhei de um grande mestre.

## **Apresentação**

A laranja, apesar dos movimentos econômicos cíclicos, é uma cultura que nunca parou de crescer. Hoje, é a terceira fruta mais produzida no mundo, e isso, por si só, demonstra a relevância de qualquer estudo sobre o tema.

O trabalho parte de uma visão mais ampla da citricultura a nível mundial; sua relação com a agroindústria, grande impulsionadora da cultura, a influência da produção e do consumo norte-americano e a busca de novos mercados após a recuperação da citricultura americana (destruída por geadas na década de 80).

A citricultura brasileira é analisada, em seguida, por ter-se tornado a maior produtora e exportadora mundial, devido aos problemas americanos, situando-se em São Paulo o maior centro da cultura.

Bahia e Sergipe, aproveitando-se das ótimas condições internacionais da década passada, acabaram por se tornar, com a produção localizada principalmente na região da divisa entre os dois estados, a segunda maior região produtora do país.

Com a recuperação da laranja americana, toda a dinâmica do setor foi modificada. Mas a relação de dependência dos pequenos e médios produtores, que são a grande maioria da região estudada, em relação aos atravessadores continua a mesma e a total desorganização dos produtores acaba por colocá-los em condições bastante difíceis.

Conceituar e propor um modelo de organização institucional para os produtores de laranja dos estados da Bahia e Sergipe é a proposta central desta pesquisa, que visa buscar um caminho para modificar a injustiça que ocorre com os pequenos e médios agricultores na comercialização dos seus produtos no Brasil, utilizando-se do exemplo escolhido.

## Sumário

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	01
2	<b>A CITRICULTURA NO CENÁRIO MUNDIAL</b>	03
2.1	A RELAÇÃO CITRICULTURA / AGROINDUSTRIA	04
2.2	OS E.U.A.	07
2.3	O CONTEXTO ATUAL: A BUSCA DE NOVOS MERCADOS	10
3	<b>A CULTURA DE CITROS NO BRASIL</b>	13
3.1	SÃO PAULO: O MAIOR EXPORTADOR MUNDIAL	18
3.2	A CITRICULTURA NOS ESTADOS DA BAHIA E SERGIPE	23
3.2.1	<b>Histórico da Cultura da Laranja nos Dois Estados</b>	23
3.2.2	<b>Conjuntura Regional</b>	26
3.2.3	<b>Estrutura Fundiária e Comercialização</b>	29
4	<b>A HIPÓTESE DE UMA ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	33
4.1	CONCEITO E TIPOLOGIAS	33
4.2	AS COOPERATIVAS	35
4.3	EXEMPLOS DE MOVIMENTOS COOPERATIVOS CITRÍCOLAS	37
4.3.1	<b>Cooperativas nas Décadas de 30 a 60</b>	37
4.3.2	<b>Cooperativas da Década de 70</b>	41
4.4	UMA PROPOSTA COOPERATIVA PARA A REGIÃO	42
5	<b>CONCLUSÃO</b>	48
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	50

## Lista de Ilustrações

Tab. 1	QUANTIDADE PROCESSADA PARA A PRODUÇÃO DE SUCO NA SAFRA 1988/1989.	08
Tab. 2	CONSUMO DOMÉSTICO DE SUCOS E REFRIGERANTES NOS E.U.A.	09
Tab. 3	CONSUMO PER CAPITA DE LARANJA PROCESSADA MÉDIA ANUAL (84/86).	09
Tab. 4	EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE SUCO CONCENTRADO PARA A C.E.E. E OS E.U.A.	10
Tab. 5	IMPORTAÇÕES AMERICANAS DE SUCO DE LARANJA CONCENTRADO.	11
Tab. 6	PRODUÇÃO DE LARANJA - BRASIL, 1994	14
Tab. 7	LOCALIZAÇÃO E PROPRIEDADE DO CAPITAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE SUCO CONCENTRADO.	16
Tab. 8	EXPORTAÇÕES DE SUCO DE LARANJA CONCENTRADO (1962 - 1982)	17
Tab. 9	ÁREA PLANTADA E PRODUÇÃO DE LARANJA (BAHIA-SERGIPE)	24
Tab. 10	ÍNDICES PLUVIOMÉTRICOS - RIO REAL (BA)	26
Tab. 11	ESTRUTURA FUNDIÁRIA DA CITRICULTURA (BAHIA-SERGIPE)	30
Flux. 1	FLUXOGRAMA DE COMERCIALIZAÇÃO DE CITROS COM ATUAÇÃO DE INTERMEDIÁRIOS.	31
Tab. 12	FREQUÊNCIA DAS CONSTITUIÇÕES DAS COOPERATIVAS DE FRUTIC. NAS DÉCADAS DE 30 A 60.	38
Tab. 13	CAUSAS DO INSUCESSO REGISTRADAS PELAS COOPERATIVAS.	40
Tab. 14	COOPERATIVAS DE CITRICULTORES EM SP NA DÉC. DE 70.	41
Flux. 2	ATUAÇÃO DA COOPERATIVA NO CINTURÃO CITRÍCOLA.	50

## 1 INTRODUÇÃO

Como citricultura define-se a cultura de frutas cítricas, mas o volume de produção de laranja é tão superior a das demais frutas que praticamente todos os autores do assunto citam citricultura apenas como a cultura da laranja. Neste trabalho, o comportamento não é diferente.

A laranja tem sua origem em território asiático de onde foi disseminada para o resto do mundo. Essa cultura se manteve a nível de subsistência ou com potencial comercial bastante limitado até o início da sua relação com a indústria, que tornou possível o seu crescimento, a ponto da laranja se tornar a terceira fruta mais produzida no mundo, perdendo apenas para banana e uva (FAO, 1993). A indústria acabou por modernizar a base agrícola mediante as suas exigências de qualidade e produtividade, e com isso se tornou a grande impulsionadora da citricultura a nível mundial.

Dentro desse contexto agroindustrial, o país que mais apareceu foi os E.U.A., que se destacou não somente como grande produtor de fruta e de suco, mas principalmente, como maior mercado consumidor mundial. Construíram ali uma base agrícola considerável e o maior potencial industrial daquela atividade que era sustentada basicamente pelo seu mercado interno.

Toda essa estrutura acabou sendo desmontada por um fenômeno natural. As geadas que ocorreram na Flórida, maior região produtora americana, no início da década de 80, devastaram praticamente toda a produção, deixando praticamente desabastecido um mercado consumidor culturalmente habituado com o produto.

O Brasil, que já possuía uma base agrícola formada e uma indústria processadora emergente, acabou por ser beneficiado com a situação. São Paulo, principalmente a região de Bebedouros, que era o centro da produção brasileira se aproveitou desse nicho de mercado. Assim, acabou por se tornar o maior produtor/exportador mundial em meados da década de 80. A produção paulista de suco visava basicamente o mercado externo e a maior parte seguia para os E.U.A.

Os preços de mercado eram bastante satisfatórios aos agricultores e outros estados começaram a investir na cultura da laranja. Sergipe começou a se destacar, e na cidade de Estância foram instaladas duas empresas processadoras. Ocupadas as terras sergipanas, a expansão da cultura ultrapassou a fronteira com a Bahia, devido à proximidade e condições de solo e clima semelhantes. Na Bahia, antes desse movimento, apenas na região do Recôncavo havia cultura de laranja. Com a implantação das indústrias sergipanas, a região Litoral Norte do estado, principalmente a cidade de Rio Real, se tornou grande produtora. Este desenvolvimento fez da área compreendida entre os dois estados a segunda maior produtora do país. Tudo isso devido às ótimas condições que o mercado mundial oferecia.

Com a recuperação da produção americana no início da década de 90, toda a dinâmica do setor citrícola brasileiro precisou ser reorientada. A queda dos preços internacionais e a necessidade de se encontrar novos mercados abalaram sensivelmente a estrutura acostumada a escoamento garantido da produção com preços bastante satisfatórios. O problema é que os produtores brasileiros não se prepararam para isso e se encontravam totalmente desorganizados e dependentes de um sistema de comercialização que temporariamente lhes satisfaziam.

Os efeitos mais graves da crise de ciclo econômico acabaram atingindo os produtores dos estados da Bahia e Sergipe, não só pela falta de organização, mas pela estrutura fundiária estratificada e de comercialização que os tornavam totalmente dependentes de comerciantes que ficavam com a maior parcela do lucro, sem incorrer nos riscos inerentes à atividade agrícola.

Foi todo esse conjunto de problemas que motivou a proposta deste trabalho: buscar um tipo de organização institucional dos produtores da região da divisa entre os estados da Bahia e Sergipe que proporcionasse uma maior dinâmica às suas atividades. Dificilmente os agricultores viverão a realidade da década de 80, mas com certeza, desde que organizados e fortes, em um mercado que voltou a crescer, eles conseguirão melhores resultados.

## 2 A CITRICULTURA NO CENÁRIO MUNDIAL

A laranja, que é a fruta a que se refere este estudo, tem a sua cultura originária do sudeste asiático muito provavelmente da China e Indochina, disseminando-se daí para todas as regiões do globo. Foram cultivadas nos pomares da Babilônia, Palestina e outros locais do Oriente Médio, partindo a cultura desta região para a Europa bem antes do descobrimento da América. A Laranjeira foi trazida para o Brasil; pelos portugueses, e há referências do plantio de cítricos no litoral brasileiro já em 1540 (Cananeia/SP), e em 1549 (Bahia).

A cultura se espalhou pelo mundo principalmente em regiões de clima favorável, subtropical e tropical úmido. A temperatura ideal para a citricultura situa-se entre 23 e 32°C, devido a um melhor desenvolvimento vegetativo. A quantidade de chuvas necessárias, dependendo da temperatura e da umidade, varia entre 900 e 1500 mm anuais, bem distribuídas durante o tempo. O excesso de chuvas, encharca o solo e prejudica a raiz, reduz a qualidade das frutas e favorece o aumento de pragas e doenças no pomar. A umidade relativa do ar favorável é a baixa, quando é alta ameniza os efeitos das temperaturas elevadas, mas facilita a infestação dos insetos e fungos.

As plantações de laranja são encontradas em quase todos os tipos de solos: argilosos, arenosos, calcários, ricos e pobres. Os problemas com as propriedades químicas dos solos são facilmente corrigidos e portanto as propriedades físicas são mais relevantes. Nos solos argilosos as plantas são menores, devido a dificuldade de crescimento das raízes, as frutas tem casca mais grossa e dão menos suco. Nos solos arenosos ocorre um melhor desenvolvimento das raízes e portanto efeitos inversos aos apresentados para os solos argilosos. Outros fatores importantes na constituição física do solo são permeabilidade média e boa profundidade (mínimo de 1 metro). O PH mais adequado para os cítricos varia entre 6 e 7.

Estes fatores climáticos e de solo aliados ao crescimento dos mercados consumidores e impulso da indústria processadora determinaram as grandes regiões produtoras do planeta.

A produção mundial de laranja está muito concentrada em apenas dois países: Brasil e Estados Unidos. Que diferenciam-se principalmente pelos mercados consumidores a que visam, o Brasil atende ao mercado mundial e exporta quase a totalidade da sua produção na forma de suco concentrado, enquanto que os Estados Unidos buscam atender ao seu mercado interno, que é o maior consumidor mundial do suco da laranja.

O crescimento do setor nos Estados Unidos foi motivado pelo mercado consumidor interno, que propiciou o desenvolvimento da cultura através dos apelos

de produtividade da demanda, por intermédio da indústria processadora da fruta que sem dúvida foi a impulsionadora do desenvolvimento do setor.

No Brasil, a cultura foi favorecida por fatores bem diferentes dos Estados Unidos, a demanda interna não é representativa. A destruição das plantações da Flórida por geadas e a instabilidade climática dos pomares americanos abriram para o mercado mundial a possibilidade de um mercado garantido em um nicho com concretas possibilidades de ganhos elevadíssimos devido a escassez do produto. São Paulo, que já possuía uma base citrícola considerável, clima e solo totalmente favoráveis passou a viver um crescimento sem precedentes durante a década de 80.

A relação vital entre a cultura da laranja e a agroindústria processadora, a recuperação da produção americana gerando superprodução mundial e a busca de novos mercados e de novas formas de comercialização do produto são os objetivos a que este capítulo da pesquisa se destina.

## 2.1 A RELAÇÃO CITRICULTURA / AGROINDUSTRIA.

É impossível uma análise da citricultura sem a compreensão da sua relação com a agroindústria processadora da laranja, que é a grande responsável pelo desenvolvimento da cultura nos países produtores.

A agroindústria tende a modernizar a base rural à medida que representa um mercado seguro e seletivo para o produto agrícola. Pode-se afirmar que a agroindústria, em geral, tem um importante papel a cumprir na integração econômica dos produtores agrícolas, transferindo progresso técnico e contribuindo, ao longo do tempo, para a elevação da produtividade e da renda gerada pela agricultura.

A indústria exige dos seus fornecedores de matérias-primas a adequação dos seus meios de produção às suas necessidades através da modernização. Existem três tipos de relações entre a indústria e a agricultura que causam impactos bem diferentes nas relações de produção.

Numa primeira relação há uma integração vertical em que a própria indústria decide produzir o produto primário básico para o seu funcionamento em suas próprias terras. Este tipo de relação só ocorre quando as exigências da indústria são muito elevadas quanto a produção de matéria prima, e o impacto modernizante deste modelo recai somente sobre as fazendas de propriedade das agroindústrias.

A segunda opção possui, também, um baixo impacto modernizante sobre o setor, é a simples aquisição do produto agrícola no mercado, que gera problemas com a qualidade exigida e a regularidade do fornecimento. A busca da qualidade e da homogeneidade na matéria-prima torna esse modelo bastante inviável nos dias atuais

Numa terceira alternativa “ocorre uma montagem de um sistema organizado de integração de unidades agrícolas independentes, normalmente via contratos de compra e venda, em que predominam relações de forte conteúdo cooperativo” (Menezes, 1993, pg 44). Este modelo é o que sem dúvida causa maior impacto modernizante sobre a agricultura e é a forma utilizada normalmente pelas duas maiores regiões produtoras de laranja do mundo.

A indústria se vê obrigada a criar formas de modernização do campo à medida que se sente pressionada pela competitividade, e quando as exigências de qualidade e produtividade se fazem mais visíveis no mercado. Como estas indústrias dependem basicamente do produto agrícola, é natural que as exigências que elas recebem em nome da competitividade sejam repassadas para a agricultura.

Sem o produto agrícola, no caso a laranja, a indústria não faz nenhum sentido. Portanto, é de se pressupor que a proximidade ente os pomares citrícolas e as agroindústrias processadoras é fator totalmente vital para o desenvolvimento do setor. Há uma relação mútua de dependência em torno da produtividade, que só é abalada pela competição com o mercado da laranja *in natura*, que não exige grandes investimentos em torno da produtividade e acaba criando uma concorrência para a indústria, acomodando os produtores à menores índices de produção com a compensação de menores cifras em investimentos com preços satisfatórios.

Os principais fatores de produtividade, além dos de ordem natural são: o correto preparo do solo a adubação, o manejo eficiente do pomar, as podas e debastes de frutas nos momentos corretos, a irrigação e o controle das doenças e pragas.

As empresas no sentido de alcançar os objetivos de produção da agricultura podem fornecer aos produtores rurais instrumentos de qualificação dos seus conhecimentos através de cursos e treinamentos, que favorecem também, a integração das duas partes interessadas. Como forma de incentivar ainda mais a produção agrícola, a indústria pode passar a fornecer mudas selecionadas, pagar adiantado a produção de forma que os produtores possam ter capital para investir na qualidade e produtividade da safra, assistência técnica especializada, P&D da matéria prima, pagamento atrelado a qualidade do produto, a realização das colheitas e o incentivo à organização dos pequenos e médios citricultores. Todas essas medidas possuem um custo-benefício bastante favorável a indústria, beneficiando, também, o agricultor, principalmente os de pequeno e médio porte.

Um comportamento como este por parte das empresas garante ou pelo menos aumenta significativamente o comprometimento dos agricultores com as causas da indústria e reduz os problemas com o abastecimento de matérias-primas que precisam ter quantidades e regularidades compatíveis com as escalas industriais necessárias.

A cultura da laranja é um investimento de longo prazo, se olharmos através da ótica, normalmente imediatista dos capitalistas. Ela requer capitais consideráveis e só começa a ocorrer retorno a partir do 6º ano. Uma relação cooperativista entre os produtores e a indústria, sem dúvida, é um incentivo a mais na decisão do investimento, além da segurança do mercado garantido para o seu produto.

As exigências do mercado internacional quanto a qualidade do concentrado e os compromissos de entrega dos produtos para os clientes externos são fatores, também, bastante relevantes para que a indústria busque a manutenção do ambiente de integração com os agricultores. A saída da indústria para atender estas exigências com a cooperação dos agricultores é a assinatura dos contratos de fornecimento que permitem um planejamento da produção de ambas as partes. Estes contratos induzem o produtor agrícola a "adaptar a sua produção aos padrões exigidos pela indústria" (MENEZES, 1993, p. 36). O impacto desta adaptação ainda é mais forte nos casos dos grandes citricultores que nos seus contratos possuem cláusulas especiais ligadas à produtividade.

Nas maiores regiões produtoras do planeta outro fator relevante da integração entre os produtores rurais e a indústria é o fato da colheita ser feita pelo consumidor ou seja, pelas agroindústrias. Esta colheita precisa ser feita de forma bem especializada, para evitar qualquer tipo de manejo da fruta que comprometa a qualidade exigida pelo mercado.

O estado também pode e deve participar destas relações produtivas investindo em pesquisa e estudos para a qualificação do setor, que se bem estruturado pode gerar quantias consideráveis em impostos para os cofres públicos devido ao grande volume exportado, além da geração de número significativo de empregos diretos e indiretos.

Para exemplificar o fato da total relação de dependência entre a agricultura e a agroindústria para o desenvolvimento do setor basta afirmar que as duas maiores regiões produtoras do mundo, São Paulo e Flórida, possuem cerca de 90% da sua produção voltadas para a indústria, e que esta relação gerou para as duas regiões altos níveis de produtividade. O mercado da laranja *in natura* não representa concorrência a indústria e, portanto, os agricultores precisam se adequar às exigências industriais, o que garantiria uma segurança considerável para as partes interessadas.

Diante do exposto acima é de se esperar que durante todo o trabalho esta relação seja exaltada e citada como uma unidade. Agricultura e agroindústria serão muitas vezes tratadas por setor citrícola e analisada de forma conjunta.

## 2.2 Os E.U.A.

A laranja, como já foi dito, tem a sua origem em territórios asiáticos, de onde partiu para a Europa e dali para o restante do mundo. A cultura da fruta era comum como a de outra qualquer, preocupada apenas com o abastecimento mundial *in natura*, o que permitiu apenas a produção para os mercados internos devido as dificuldades de exportação, por motivos óbvios, da perecibilidade dos produtos agrícolas na sua forma natural.

Mas foi nos Estados Unidos que o cultivo da laranja encontrou seu desenvolvimento. Apoiadas num consumo ascendente do suco de laranja as indústrias processadoras começaram a se estabelecer e a se desenvolver de forma bastante significativa até se tornar o maior centro consumidor do mundo.

Garantido por este consumo que se tornou o maior do mundo, o setor começou a se desenvolver apoiado na relação entre a agricultura e agroindústria, mas voltado para o mercado interno. Esta relação tornou possível alta produtividade tanto para a agricultura quanto para a indústria e o setor alcançou algum destaque dentro do contexto capitalista dos Estados Unidos.

A principal área escolhida para a cultura foi a Flórida por possuir condições de solo e clima teoricamente favoráveis. Toda a zona produtora se desenvolveu nesta região, tornando-se a maior do mundo. Uma grande base agrícola e um centro industrial considerável se estabeleceram.

A instabilidade climática da região causou geadas que ocorreram em finais da década de 70 e início da década de 80, e devastaram com as plantações, pegando totalmente desprevenidos os agricultores e as indústrias da região. O impacto foi violento e os prejuízos incalculáveis.

Foi exatamente este grave problema na citricultura americana que desencadeou um crescimento da produção em diversos locais do mundo, beneficiados pela escassez da fruta e a demanda americana que pressionava os preços internacionais para cima.

As regiões que já possuíam uma retaguarda citrícola foram as que mais se beneficiaram da catástrofe americana, e São Paulo, que já possuía bases sólidas, aproveitou-se do nicho deixado pela produção americana e tornou-se a maior região

produtora do mundo, já em meados da década de 80. A produção brasileira era voltada para as exportações, diferentemente da americana, e em meados da década de 80 representava quase a totalidade das importações americanas.

O Brasil se tornou o líder do ranking mundial, mas outros países também foram beneficiados e desenvolveram sua citricultura, conforme demonstra a Tabela 1, Itália, México, Israel e Austrália foram os que mais se destacaram neste movimento e junto com o Brasil alcançaram alguma representatividade no mercado mundial do suco concentrado.

**TAB. 1 - QUANTIDADE PROCESSADA PARA A PRODUÇÃO  
(DE SUCO NA SAFRA 1988/1989 - EM MILHÕES DE CAIXAS)**

PAÍS	PROCESSAMENTO	%
BRASIL	261,9	53,3
E.U.A	156,4	31,8
ITÁLIA	19,6	4,0
MÉXICO	8,4	1,7
ISRAEL	8,4	1,7
AUSTRÁLIA	7,6	1,6
MARROCOS	7,1	1,5
ESPAÑA	4,0	0,8
ARGENTINA	3,7	0,8
CUBA	3,1	0,6
OUTROS	11,1	2,3

Fonte: FAO, 1990, apud NEVES, 1991

Mas era de se esperar que a produção americana fosse reestabelecida devido à própria importância da cultura para o país, e que os produtores buscassem todas as formas de se proteger dos fenômenos climáticos, como as geadas e de qualquer outro fator que pudesse prejudicar as suas plantações.

A saída encontrada foi direcionar a nova expansão em direção a regiões menos propícias a geadas. A produção não se deslocou de estado, pela própria base industrial já montada na Flórida, mas concentrou seu novo crescimento nas regiões Oeste, Centro, Leste e Sul.

Além da nova expansão, o acontecimento das geadas e o crescimento da produção brasileira estimulou os produtores americanos a investirem em produtividade. Por isso, o rendimento físico da laranja (Caixas/Pé) e o rendimento industrial são maiores na Flórida.

A pesquisa é de vital importância para o desenvolvimento da cultura e é preciso destacar a Universidade da Flórida e o departamento de agricultura dos Estados Unidos (USDA) como grandes incentivadores deste processo. Trabalhos científicos são desenvolvidos seriamente nestes órgãos voltados para a agricultura

de citros, que aliados aos investimentos no setor tornaram as plantas americanas, as mais produtivas do planeta.

O consumo do suco de laranja industrializado nos Estados Unidos é um traço cultural nas residências, e o seu consumo neste país é bastante superior a dos demais, disputando em condições de igualdade com os refrigerantes a preferência do consumidor americano, conforme demonstra a tabela 2.

**TAB. 2 - CONSUMO DOMÉSTICO DE SUCOS E REFRIGERANTES NOS EUA**  
(em milhões)

SUCO	1989 (Litros)	%
LARANJA	2668	36
GRAPEFRUIT	238	3
MAÇÃ	840	11
UVA	265	4
TOMATE	110	1
OUTROS	382	5
MISTURAS	291	4
TOTAL SUCOS	4796	65
TOTAL REFRIGERANTE	2544	35
TOTAL	7399	100

Fonte: Flórida Dept. of Citrus, apud GARCIA, 1991

Para ressaltar a importância do mercado consumidor americano do suco de laranja para o mercado mundial, a Tabela 3 demonstra o consumo per capita de laranja processada, e a distância entre os EUA e o consumo dos demais países. De forma nenhuma esta característica é negativa já que abre perspectivas positivas de crescimento do consumo nos demais países.

**TAB. 3 - CONSUMO PER CAPITA DE LARANJA PROCESSADA**  
MÉDIA ANUAL (84/86) (L)

PAÍS	CONSUMO PER CAPITA
E.U.A.	18,00
CANADÁ	11,20
GRÃ-BRETANHA	9,10
ALEMANHA OCIDENTAL	7,70
FRANÇA	6,70
JAPÃO	0,35
URSS	0,18

Fonte: FAO, 1991, apud MENEZES, 1993

O consumo americano é significativamente superior ao dos demais países, e a recuperação das plantações da Flórida acaba por substituir as importações, abalando desta forma consideravelmente a estrutura que se delineou durante a década de 80, criando uma expectativa de superproduções e baixos preços a nível mundial com um crescimento da produção mais que proporcional ao da demanda.

### 2.3 O CONTEXTO ATUAL: A BUSCA DE NOVOS MERCADOS.

A recuperação da produção americana vem modificando toda a dinâmica que foi estabelecida no setor desde as geadas que destruíram suas plantações. Os países que desenvolveram suas citriculturas para atender este vazio deixado no mercado vivem momentos de reestruturação do setor para se adequar a nova realidade mundial e, principalmente, da busca de mercados alternativos ascendentes que possam preencher o superávit de produto devido ao restabelecimento da agricultura e indústria dos Estados Unidos.

Durante a crise citrícola americana, os países que desenvolveram as suas agriculturas de citros, se acostumaram com o ganho fácil, sem concorrência, com um mercado garantido e preços internacionais elevados. Estes produtores, principalmente os brasileiros acreditavam que a produção americana no norte da Flórida seria restabelecida mas que a instabilidade climática da região que gerou as geadas<sup>1</sup> das décadas de 70 e 80 sempre garantiriam a colocação das suas frutas nos Estados Unidos. Foram perceber que a produção da Flórida foi reorientada para o sentido Sul, em regiões não propícias a geadas, bastante tardiamente e a busca de novos mercados tornou-se uma expectativa urgente.

Para os produtores brasileiros, que chegaram a exportar 59% da sua produção para os E.U.A., a primeira saída encontrada foi a C.E.E. (Comunidade Econômica Européia), atual U.E. (União Européia), e já em fins da década de 80, os países europeus passaram a possuir uma fatia maior das exportações do suco concentrado brasileiro conforme demonstra a Tabela 4.

**TAB. 4 - EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE SUCO CONCENTRADO  
PARA A C.E.E. E OS E.U.A. (%)**

	1985	1989
C.E.E.	28%	48%
E.U.A.	59%	37%
TOTAL	87%	85%

Fonte: FAO, 1991, apud MENEZES, 1993

<sup>1</sup> As geadas ocorreram no mês de janeiro dos anos de 1971/77/81/82/85 e no mês de dezembro dos anos de 1983/85/89.

Além da questão da recuperação dos pomares americanos, o crescimento da produção do México, representa, desde finais da década de 80, uma concorrência para o produto brasileiro, devido às menores taxações e a menor distância que representa menores custos com frete. Na Tabela 5, pode-se notar essa evolução da importância do suco mexicano para as importações dos Estados Unidos.

**TAB.5 - IMPORTAÇÕES AMERICANAS DE SUCO DE LARANJA  
(1000 T)**

ORIGEM	1985 (T)	%	1990(T)	%
BRASIL	400,0	97	233,3	85
MÉXICO	6,5	2	29,5	11
OUTROS	3,6	1	10,5	4
TOTAL	413,5	100	273,3	100

Fonte: FAO, apud GARCIA, 1991.

A questão do Nafta, também já é uma realidade que representa vantagens para o produto mexicano. Mas é necessário dar as devidas proporções a essa questão, a citricultura mexicana é baseada em pequenas e médias propriedades que não possuem escala suficiente para ameaçar o produto brasileiro, além da área plantada no México ainda ser pequena e o crescimento não ser representativo. Portanto, a verdadeira barreira para o suco brasileiro entrar nos Estados Unidos é a própria recuperação da citricultura da Flórida.

O rumo a ser tomado pelas indústrias exportadoras, e que o setor parece ter percebido há algum tempo, é a penetração em mercados que antes da recuperação americana eram considerados alternativos. Segundo a Abecitrus, a União Européia, desde finais da década de 80, como já foi dito, passou a ser o maior consumidor do produto brasileiro, e na safra de 1994/95 comprou 60% do suco brasileiro, cerca de 572 mil toneladas de suco/. Estima-se para a safra de 1995/96 um crescimento de 12%, o que representaria a exportação de 650 mil toneladas. Inversamente a esta tendência, os Estados Unidos importaram da safra 1994/95 brasileira 215 mil toneladas do suco concentrado, e é esperado para a safra 1995/96 a compra de apenas 65 mil toneladas. ou seja, um decréscimo de 70% das suas importações do produto brasileiro. (CESARE, 1995, p. 16)

O mercado asiático, principalmente o japonês, é uma das esperanças dos produtores brasileiros, apesar de representarem ainda, 14 e 9,5% das exportações brasileiras respectivamente, é um mercado em ascensão e bastante promissor. Até Abril de 1992 vigorava no Japão o sistema de cotas na importação do suco concentrado, que foram derrubadas e logicamente beneficiaram as exportações brasileiras. Mas não há expectativa de um crescimento acelerado do consumo japonês, há barreiras culturais em relação ao hábito alimentar que só conseguirão ser quebradas gradativamente. Mas mesmo assim, está sendo esperado para a safra 1995/96 um consumo de 90 mil toneladas do suco brasileiro, número maior que a expectativa de compra americana. (CESARE, 1995, p. 16)

Para o leste europeu as expectativas são as melhores possíveis depois da abertura, é um mercado ainda desconhecido, mas extremamente promissor se bem trabalhado.

A Austrália está sendo uma surpresa para os produtores brasileiros, já que ela possui uma produção local quase que auto-suficiente, mas sofre de problemas climáticos como o Norte da Flórida. A Abecitrus estima que sejam vendidas 17 mil toneladas para o mercado australiano, enquanto em anos anteriores as exportações giravam em torno de 3 mil toneladas. (CESARE, 1995, p. 16)

Além da realocação das exportações brasileiras para outros países, depois da quase auto-suficiência americana, os produtores brasileiros buscam transformar o mercado interno em grande consumidor, popularizando o consumo do suco fresco. Grandes nomes investem no setor: A Parmalat, a Avaré, e uma Associação entre Citrovita e Danone. Na safra passada (1994/95), esse mercado absorveu 8 milhões de caixas de laranja, é um número pequeno, mas que promete crescer bastante nos próximos anos.

Nesta parte do Capítulo, nota-se que, apenas os produtores brasileiros foram citados para exemplificar a questão do problema gerado pela recuperação dos pomares da Flórida, não só por estes serem o centro da análise a que este trabalho se destina, mas por representarem a camada que mais precisou se ajustar a nova realidade, pela própria condição de maior produtor mundial de laranja e do suco concentrado.

### 3 A CULTURA DE CITROS NO BRASIL

A história da cultura da laranja no Brasil mostra registros da existência de laranjeiras já em 1540. A planta foi trazida pelos portugueses e inicialmente cultivada na região de Cananéia - São Paulo. As condições edafoclimáticas são favoráveis em quase todo o país para o cultivo de citros, apenas algumas áreas no Nordeste onde as chuvas são inferiores a 700 mm/ano e outras no Sul, sujeitas a geadas, são desfavoráveis, por isso a cultura da laranja inicialmente foi feita em diversas regiões do país, produção está voltada para o mercado doméstico.

Com quase todo o território reunindo condições favoráveis, a cultura da laranja inicialmente espalhou-se em diversas áreas do país sem representar números relevantes de produção se comparados com os números atuais. Toda a produção, era destinada ao consumo *in natura*, fato esse determinante para a limitação do desenvolvimento da cultura, já que a indústria processadora de laranja é, como já foi demonstrado, o impulsionador para o desenvolvimento do setor citrícola.

Apenas a partir de 1950 a citricultura desponta no Brasil, comandada por agricultores integrados ao mercado e com alguma experiência empresarial. A região escolhida para os investimentos foi a região de Bebedouros - SP que até hoje é considerado o "Coração do Cinturão da Laranja"<sup>2</sup>.

E é exatamente por esta base agrícola formada em condições internacionais totalmente favoráveis que foi implantada a primeira fábrica esmagadora do país em 1962, no Município de Bebedouro-SP, a Companhia Mineira de Conservas. A partir daí, sucederam-se muitas outras indústrias na região, até que ao fim da década de 80 São Paulo tornou-se a maior região produtora do mundo.

O desenvolvimento dessa citricultura voltada para a indústria, no Brasil, inicialmente, foi apoiada no crescimento natural do mercado consumidor a nível mundial e, portanto, um crescimento moderado. À medida em que o consumo mundial ia aumentando, novas indústrias eram implantadas. A grande característica deste crescimento mundial do consumo é que o mercado americano se desenvolvia muito mais rapidamente que os demais países e a produção americana de laranja e do suco concentrado crescia em proporções igualmente positivas. O mercado consumidor americano tornou-se o maior do mundo, mas a sua produção atendia quase que totalmente a sua demanda.

E foi exatamente o grande mercado americano que se tornou, no final da década de 70, e, principalmente na década de 80, o nicho do mercado que garantiu o desenvolvimento da citricultura brasileira no período citado. As sucessivas geadas que aconteceram na região produtora da Flórida destruíram grande parte

<sup>2</sup> Denominação utilizada por Menezes (1993), para se referir a região mais importante da citricultura paulista.

das fruteiras americanas e a citricultura paulista que já possuía uma base agrícola e industrial em crescimento, acabou sendo colocada em uma condição extremamente favorável.

O desenvolvimento da citricultura brasileira na década de 80 se caracterizou pela centralização da produção no estado de São Paulo, que na safra de 1994 representava 75% da área colhida no país. Além de São Paulo apenas Bahia, Sergipe, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, como mostra a Tabela 6, possuem áreas produtoras representativas. E é exatamente este "eixo Bahia-Sergipe"<sup>3</sup> que forma a segunda região produtora do país que é o centro da análise deste trabalho.

**TAB. 6 - PRODUÇÃO DE LARANJA - BRASIL, 1994**

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	PRODUÇÃO (Em Mil Frutas)	ÁREA COLHIDA (Ha)	RENDIMENTO (Frutos/Ha)	%
TOTAL	87.230.686	896.075	97.348	100
AMAZONAS	105.686	2.854	37.031	0
RORAIMA	10.000	400	25.000	0
PARÁ	1.409.849	13.705	102.871	2
MARANHÃO	221.129	2.355	93.818	0
PIAUI	105.052	1.116	112.054	0
CEARÁ	78.215	1.201	65.125	0
PARAÍBA	58.966	1.094	53.899	0
PERNAMBUCO	109.569	2.003	54.712	0
ALAGOAS	26.760	631	42.409	0
SERGIPE	4.168.186	39.222	106.272	4
BAHIA	3.323.006	41.702	79.685	5
ESPÍRITO SANTO	172.001	2.446	70.319	0
MINAS GERAIS	2.627.705	41.430	63.425	5
RIO DE JANEIRO	1.358.390	26.978	50.352	3
SÃO PAULO	69.025.000	668.461	103.260	75
PARANÁ	764.400	7.800	98.000	1
SANTA CATARINA	597.870	5.238	114.141	1
RIO GRANDE DO SUL	2.318.097	28.858	80.328	3
MATO GROSSO DO SUL	39.077	645	60.584	0
MATO GROSSO	111.618	1.552	71.919	0
GOIÁS	556.328	5.687	97.825	1
DISTRITO FEDERAL	23.782	695	34.219	0

Fonte: IBGE / LSPA, apud PROGRAMA, 1995.

Outras características marcantes da produção brasileira são a baixa produtividade e os custos inferiores a produção americana. São Paulo possui a maior produtividade do país 2,33 caixas/pé em 1992, enquanto que na Flórida se alcança a média de 5 caixas por pé.

<sup>3</sup> Denominação utilizada por Menezes, 1993, representando a produção dos dois estados como uma única região produtora.

Com toda a situação favorável em que se desenvolvia a citricultura brasileira fica fácil entender a baixa produtividade dos pomares. Para que se preocupar com produtividade e qualidade se toda produção tinha demanda garantida a preços satisfatórios. A acomodação é uma tendência natural nestes casos. A situação da produtividade na Bahia e Sergipe ainda era mais grave, principalmente devido a 50% da produção destes estados serem voltados para o consumo *in-natura*.

A implantação das indústrias processadoras de laranja foi a grande impulsionadora do desenvolvimento da agricultura. As indústrias se distribuíram, conforme demonstra a Tabela 7, da seguinte forma: no estado de São Paulo 19, 3 entre os estados da Bahia e Sergipe e 2 em outros estados.

**TAB. 7 - LOCALIZAÇÃO E PROPRIEDADE DO CAPITAL DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS DE SUCO CONCENTRADO.**

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	PROPRIEDADE DO CAPITAL	ANO INÍCIO DAS OPERAÇÕES
<b>SÃO PAULO</b>			
ANTARCTICA	SÃO PAULO	ANTARCTICA	1978
BASCITRUS	MIRASOL	CITROSUCO (49%) - BRASSIT (51%)	1984
BANCO PERES	ITÁPOLIS	CUTRALE (42%) - B. PERES (58%)	1980
CARGILL	BEBEDOURO	CARGILL - E.U.A.	1965
CARGILL	UCHOA	CARGILL - E.U.A.	1985
CENTRAL	MATÃO	FASANELLA	1979
CITRUS			
CITRAL	LIMEIRA	CUTRALE (50%) - CITROSUCO (50%)	1971
CITRO MOGIANA	CONCHAL	CUTRALE	1980
CITROPECTINA	LIMEIRA	PRIV. BRASIL	1954
CITROSUCO	MATÃO	FISCHER (50%) - ECKES (50%)	1964
CITROSUCO	LIMEIRA	FISCHER (50%) - ECKES (50%)	1967
CITROVALE	OLIMPIA	CUTRALE (80%) - OUTROS (20%)	1980
CUTRALE	ARARAQUARA	CUTRALE	1963
CUTRALE	COLINA	CUTRALE	1979
FRUTESP	BEBEDOURO	DREYFUSS / FRANÇA *	1965
FRUTROPIC	MATÃO	DREYFUSS / FRANÇA	1978
SUCORRICO	ARARAS	CUTRALE (50%) - CITROSUCO (50%)	1973
TROPISUCO	S.A.POSSE	CUTRALE (50%) - CITROSUCO (50%)	1974
ROYAL CITRUS	TAQUARITINGA	BRASIL E MÉXICO	1990
<b>BAHIA / SERGIPE</b>			
FRUTENE	ESTÂNCIA	BARRETO DE ARAÚJO	1977
FRUTOS	ESTÂNCIA	UPA	1984
TROPICAIS			
UTIARA	S.G.CAMPOS	M.J.CARVALHO	1987
<b>OUTROS ESTADOS</b>			
ANTARTICA	MONTENEGRO	ANTARTICA	1970
SUVALAN	R. GONÇALVES	SOUZA CRUZ	-

Fonte: FAO, 1991 e Entrevistas, apud MENEZES, 1993

\* A FRUTESP, que antes pertencia a uma cooperativa, foi negociada em Abril de 1993.

As maiores empresas brasileiras mantêm grandes preocupações com o controle de qualidade que é uma exigência do mercado internacional para que o suco seja competitivo. Apenas as três indústrias nordestinas não conseguem alcançar os índices de qualidade para que o suco seja considerado de primeira linha.

A laranja é o produto responsável pelo grande salto observado na fruticultura brasileira nas duas últimas décadas, fazendo do Brasil o maior exportador mundial do suco da laranja. A tabela 8 demonstra a grande evolução das exportações nas duas últimas décadas.

**TAB. 8 - EXPORTAÇÃO DE SUCO DE LARANJA CONCENTRADO  
(1962 / 1982)**

ANO	QUANTIDADE	VALOR (US\$ 1.000)	FOB
1962	0,2	84	357,00
1963	5,3	2.317	436,00
1964	3,8	1.437	375,00
1965	5,8	1.884	327,00
1966	13,9	4.737	340,00
1967	18,6	6.692	358,00
1968	30,0	11.631	386,00
1969	23,2	10.910	469,00
1970	33,5	14.736	440,00
1971	77,3	35.858	463,00
1972	87,1	41.499	476,00
1973	121,0	63.622	525,00
1974	108,5	59.170	545,00
1975	180,9	82.204	454,00
1976	209,8	100.882	480,00
1977	213,5	177.026	829,00
1978	335,6	332.621	991,00
1979	292,9	281.414	960,00
1980	401,0	338.652	844,00
1981	639,1	659.147	1.031,00
1982	521,2	573.388	1.100,00

Fonte: ABRASSUCOS

O estado possui, também, um importante papel neste desenvolvimento, intervindo com incentivos fiscais e com crédito rural para a citricultura. A partir de 1990 a citricultura se desenvolveu sem nenhum tipo de ação estatal.

Como pode ser constatado pela análise de alguns dados relacionados abaixo (PASSOS, 1994, p. 3), a citricultura brasileira precisa ser tratada com a atenção devida, não só pela sua importância econômica, mas também pelo seu valor social:

- A área ocupada pelos citros é estimada em um milhão de hectares.
- A população citrícola é de aproximadamente 250 milhões de plantas.
- A produção nos últimos anos foi de cerca de 18 milhões de toneladas
- Iniciada com irrigação 6 mil toneladas em 1963, a exportação de suco concentrado congelado tem ultrapassado a marca das 900 mil toneladas anuais.
- 1,5 bilhão de dólares era a quantia que vinha sendo injetada anualmente no país com a venda de suco e de subprodutos no exterior.
- Capacidade de processar mais de 12 milhões de toneladas de frutos.
- Cerca de 50 mil propriedades citrícolas, a maioria constituída de pequenas e médias.
- Mais de 600 mil empregos diretos e indiretos.
- Uma frota de navios especiais para transporte de suco a granel, com grande economia de tempo e dinheiro.

Toda a condição favorável para o crescimento e grande estrutura formada começou a ser abalada no início da década de 90 com a recuperação da produção americana na Flórida, como foi demonstrado no Capítulo anterior. No ano de 1985, 59% da produção brasileira do suco concentrado era destinado aos EUA, em 1990, esta taxa alcançou o índice de aproximadamente 35%. Os produtores brasileiros não se prepararam para esta recuperação americana, a baixa produtividade das fruteiras é um reflexo disso. A partir do momento que o mercado americano passou a praticamente se auto-sustentar toda a dinâmica do setor citrícola brasileiro precisou mudar. Os baixos preços internacionais tornaram a produtividade uma necessidade, e a busca de novos mercados a única saída, já que 95% do suco brasileiro é exportado.

Apesar dessa crise, a citricultura brasileira continua a ser a mais forte do mundo, e se o novo quadro que vem se delineando no cenário mundial for bem absorvido, dificilmente a produção brasileira perderá o seu destaque.

### 3.1 SÃO PAULO: O MAIOR PRODUTOR MUNDIAL.

A citricultura do estado de São Paulo disputa com o café a terceira colocação entre os produtos agropecuários mais importantes, no tocante ao valor da produção, perdendo posições apenas para a cana-de-açúcar e para a pecuária bovina.

Como já foi demonstrado, a produção paulista diferencia-se da produção da Flórida por ser voltada para a exportação. Do total do suco concentrado produzido

em São Paulo, cerca de 80% é voltado para a exportação, sendo que 80% da laranja produzida do estado é direcionada para a agroindústria processadora.

Para poder chegar ao posto de maior produtor mundial de laranja, São Paulo, além do potencial edafoclimático favorável e da já existência de agricultores integrados ao mercado, com alguma experiência empresarial, contou com crédito oficial para a instalação na região. A construção de estradas para o escoamento da produção e a proximidade ao Porto de Santos também são fatores relevantes para entender o desenvolvimento da citricultura na região.

A agricultura começou a despontar na década de 50 e a primeira fábrica a ser implantada foi a Companhia Mineira de Conservas em 1962, no Município de Bebedouro, e já no ano de 1965 eram um número de cinco. Os lucros alcançados foram possibilitando uma ampliação tanto da agricultura quanto do parque industrial processador. Em 1972 o número de indústrias já chegava a sete, e estas possuíam 197 extratoras.

O surgimento de indústrias acelerou-se entre o período da metade da década de 70 e década de 80, logicamente no período do milagre citrícola brasileiro devido a quebra da produção americana. Com a fundação da Royal Citrus em Taquaritinga no ano de 1990, o Estado de São Paulo chegou ao número de 19 indústrias e ao número de cerca de 850 extratoras divididas não muito igualmente entre estas indústrias o que caracterizava uma tendência a centralização da produção. Como exemplo desta dispersão podemos citar que a Citrosuco, em Limeira, alcançou o número de 185 extratoras enquanto a Antártica, em São Paulo, possuía apenas 4 extratoras.

O desenvolvimento do setor ao longo do tempo levou a uma forte tendência de concentração das indústrias e no início da década de 80 as quatro maiores empresas (Cutrale, Citrosuco, Cargill e Frutesp) eram responsáveis por cerca de 80% das exportações, aconteceu um processo de absorção das indústrias menores pelas maiores. Há de se destacar, também, a grande participação de capital estrangeiro no setor.

É notório que a citricultura paulista se desenvolveu de forma bastante integrada ao capital industrial. A produção passou a ocorrer em médias e grandes propriedades com a utilização de insumos e métodos modernos. Os pequenos sítios que representavam 50,8% do parque citrícola em 1960 passam a representar 24,5% em 1980 (MARTINELLI JR., 1987), caracterizando uma concentração, também, na citricultura.

À medida que se desenvolve um setor da forma como a citricultura se desenvolveu, as novas exigências que se colocam implicam na necessidade de estruturas organizacionais mais sólidas e amplas. As menores empresas e os menores agricultores passam por dificuldades, o que torna o ambiente bastante propício para uma concentração setorial. "As pressões geradas a partir das últimas modificações competitivas induzem uma reorganização da produção brasileira no

sentido de racionalização e elevação da produtividade”, (MENEZES, 1993, p. 55) e somente as maiores empresas, normalmente, acumularam recursos suficientes para os ajustes necessários à nova realidade.

A concentração da produção agrícola interessa à agroindústria, pois é muito mais fácil negociar com um pequeno número de fornecedores com maior potencial para a qualidade e produtividade exigidas, do que um grande número de fornecedores sem condições de acompanhar o crescimento das exigências. Para isso, a indústria cria contratos especiais para os grandes produtores, incentivando, assim, a centralização. Estes contratos estabelecem preços mínimos e prêmio por qualidade e produtividade.

Os contratos surgiram desde o início da década de 80, mais somente a partir 86/87 as cotações do suco na bolsa de mercadorias de N. York passaram a servir de base para o pagamento do produtor. Antes o determinante fundamental do preço da caixa de laranja era o preço mínimo de exportação do suco fixado pela CACEX, e o pagamento era parcelado, sem qualquer sistema de indexação. Em São Paulo os citricultores são pagos com base na média das cotações do suco no mercado americano, através de contratos anuais:

O sistema de contratos torna obrigatório o fornecimento integral das frutas por parte do produtor para a indústria. O agricultor torna-se totalmente dependente, mas implica na necessidade da indústria fornecer uma maior assistência a agricultura para que os ganhos com qualidade e produtividade sejam revertidos para as empresas processadoras. Os contratos visavam, também, tornar possível o planejamento da produção por parte das indústrias esmagadoras.

Os contratos possuem características que prejudicam o bom produtor. Os custos que variam de acordo com a distância, produtividade e rendimento industrial acabam sendo apropriados pelo conjunto de fornecedores, favorecendo os produtores que não investem em produtividade e estão mais próximos às indústrias.

Os custos da laranja paulista são inferiores aos registrados na Flórida que possui irrigação, mão de obra qualificada e insumos mais avançados. Mas em detrimento disso a produtividade paulista representa metade da americana. Enquanto em São Paulo produziu-se 2,33 caixas/pé em 1992, na Flórida a produção foi de cerca de 5,0 caixas/pé no mesmo período.

O suco processado no Brasil consegue entrar no mercado internacional com preços competitivos devido aos baixos custos da terra e da força de trabalho, e por isso não houve a preocupação da indústria em manter efetivo relacionamento de parceria com os agricultores. Por isso a eficiência da citricultura não tem evoluído ao longo do tempo.

Enquanto o mercado permaneceu em condições positivas, os contratos eram fechados sem dificuldades. Já no início da década de 90, com a queda das cotações internacionais e o aumento dos custos com frete, para o Porto de Santos,

de caminhão e, do frete marítimo, da colheita dos insumos, o contrato passou a ser um problema já que os preços que as indústrias estavam dispostas a pagar não mais satisfaziam os citricultores. A questão ainda é mais agravada devido as incertezas do mercado internacional.

Para o fechamento dos contratos no Brasil, sente-se uma limitada força dos citricultores devido a não organização efetiva desses produtores rurais. Faltam organizações bem definidas e com lideranças fortes que participem das negociações para defender os interesses do agricultor com um potencial bastante representativo da matéria-prima. Somente desta forma o agricultor, principalmente os de pequeno e médio porte, não terão que apenas consentir com os preços ditados pela força capitalista das indústrias. Portanto, os contratos podem se tornar um ponto de partida ou fator motivacional para a formação de organizações no setor citrícola.

A hegemonia brasileira nos últimos anos, com a grande evolução entre o período de meados da década de 70 e a década de 80, foi um fator que em muito contribuiu para a baixa produtividade da laranja paulista. Se era possível vender toda a produção baseado num padrão arcaico a baixos custos e a preços bastante satisfatórios, não havia a necessidade de se preocupar com aumento da produtividade que representaria um aumento nos custos.

Quanto à pesquisa, São Paulo possui além das iniciativas estatais o Procitrus, bancado pela indústria paulista e o Fundecitrus (Fundo Paulista de Defesa da Citricultura) que é um fundo comum para o qual contribuem os produtores e as indústrias, na razão de 01 para 02, sendo que o capital é aplicado prioritariamente no controle do cancro cítrico, mas também no apoio a pesquisa e financiando outras instituições.

As instituições privadas têm uma participação fundamental no desenvolvimento da citricultura, haja vista que as indústrias de suco vêm financiando a produção e até a expansão dos pomares. As cooperativas tem um importante papel na assistência técnica, no fornecimento de insumos e serviços mecanizados.

Nos últimos anos a produção paulista, devido a nova realidade mundial após a recuperação da produção da Flórida, vem se desenvolvendo de forma muito mais moderada, buscando novos mercados como é o caso do leste europeu e Japão. O Japão passou a ser uma grande esperança para o produtor paulista, a Cutrale juntamente com a Citrosuco estão fazendo um investimento de US\$30 milhões na construção de um terminal portuário no Porto de Toyoashi para que possam ser feitas exportações de suco a granel para aquele país. Apenas o Brasil transporta o suco concentrado desta forma, o investimento em transporte a granel representa a redução de custo de US\$ 100 -150 por tonelada.

Além da busca de novos mercados, o setor citrícola brasileiro precisa mudar a relação entre indústria e agricultura. A indústria precisa se adequar a nova realidade do mercado mundial e para se modernizar terá que fazer com que a agricultura acompanhe com o crescimento da produtividade e com melhorias na qualidade.

## 3.2 A CITRICULTURA NOS ESTADOS DA BAHIA E SERGIPE.

### 3.2.1 Histórico da Cultura da Laranja nos Dois Estados.

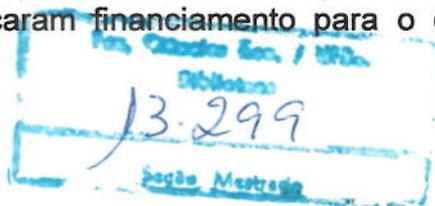
Os portugueses trouxeram a laranja para a Bahia, iniciaram a sua produção no Bairro do Cabula, onde desenvolveram e adaptaram a chamada laranja-bahia. Esta variedade de laranja se tornou mundialmente famosa por ter sido exportada para a Califórnia.

A produção de laranja não era uma atividade considerada importante, praticada apenas a nível de subsistência. Não era sentida a sua importância econômica, nem percebido o valor alimentar daquela fruta. Existia resistência contra a idéia de uma citricultura empresarial. A tradição criava obstáculos a um aparente progresso, e era fundamentada unicamente na coragem de alguns agricultores que insistiam na rentabilidade da laranja.

Até a década de 50 a cultura permaneceu, além do bairro do Cabula em Salvador apenas na região de Alagoinhas. Até o início da década de 60 a citricultura baiana permaneceu como uma cultura de elite, mas já no final desta, o cultivo da fruta começa a ser introduzido no Recôncavo baiano nas cidades de Santo Antônio de Jesus e Cruz das Almas.

O surgimento da doença causada pelo fungo "tristeza" nas plantações de laranja-bahia nas primeiras regiões produtoras tornaram a laranja cultivada no Recôncavo, que era muito menos propícia a praga, o único caminho possível para o desenvolvimento da citricultura no estado. A decadência da cultura do fumo no Recôncavo e o crescimento do mercado baiano acabaram por viabilizar o desenvolvimento da citricultura na Bahia. A crise dessa cultura de fumo no Recôncavo, sua principal atividade, criava duas opções a serem seguidas pelos proprietários de terra: criação de gado ou citricultura. Mas a estrutura fundiária que estava desenhada pela cultura do fumo não era muito favorável à criação de gado, devido às extensões das propriedades e portanto a citricultura tornou-se a alternativa mais viável.

A participação do Estado foi de vital importância para o desenvolvimento da lavoura citrícola na Bahia e particularmente no Recôncavo. O IPEAL (Instituto de Pesquisa e Experimentação Agropecuária do Leste), vinculado ao Ministério da Agricultura e com sede em Cruz das Almas, participou ativamente do desenvolvimento de alternativas tecnológicas apropriadas às condições das áreas produtoras, através da efetivação de pesquisas e de um grande esforço extensionista. A importância e o papel do crédito oficial podem ser constatados pelo número de produtores que buscaram financiamento para o desenvolvimento da



citricultura. Em 1969, por exemplo, 41,9% dos citricultores da área de Cruz das Almas tiveram acesso à assistência creditícia.

Em Sergipe, até 1970, a citricultura se desenvolveu de forma lenta na região Centro-Sul do estado entre as cidades de Lagarto e Estância, devido à falta de apoio estatal. Até 1970, a área plantada na Bahia era superior à de Sergipe.

A partir de 1970, com a criação da EEB (Estação Experimental de Boquim), vinculada à SUDAP (Superintendência da Agricultura e Produção do Governo do Estado de Sergipe), especializada em pesquisa e extensão agrícola e uma ação estatal bastante voltada para o desenvolvimento da citricultura, o crescimento da produção sergipana passou a alcançar números bastante superiores à baiana. A Tabela 9 demonstra essa evolução entre os anos de 1974 a 1988:

**TAB. 9 - ÁREA PLANTADA E PRODUÇÃO DE LARANJA  
BAHIA - SERGIPE**

ANOS	ÁREA PLANTADA (ha)		PRODUÇÃO (Q)	
	BA	SE	BA	SE
1974	7.000	6.750	488.628	539.325
1975	8.215	8.443	591.480	561.858
1976	8.550	10.886	589.950	743.514
1977	8.000	13.050	552.000	939.600
1978	9.600	14.899	692.928	1.639.000
1979	9.890	20.540	771.420	1.658.174
1980	10.452	23.257	846.612	2.396.029
1981	11.090	22.797	915.892	2.419.719
1982	11.455	24.447	1.007.902	2.594.927
1983	11.600	25.676	928.000	2.137.732
1984	14.700	27.151	999.600	2.656.155
1985	16.000	28.309	1.248.000	2.923.470
1986	16.540	28.997	1.290.120	3.116.047
1987	16.540	29.462	1.157.800	3.148.427
1988	17.500	30.637	1.242.500	3.366.608

Fonte: IBGE, apud MARANHÃO, 1992

Toda a condição favorável do mercado internacional na década de 80, aliado ao crescimento da produção sergipana viabilizaram a implantação de indústrias no estado nordestino. Sergipe além de produção abundante e ascendente possuía terras ainda a baixos preços e mão-de-obra barata.

A FRUTENE, do grupo baiano Barreto de Araújo, foi a primeira empresa a ser implantada na região de Estância-SE em 1980 e também a primeira do setor a ser implantada fora do Estado de São Paulo. Apesar do grupo baiano ser um grande

exportador brasileiro de cacau e óleo de mamona, a FRUTENE se tornou, logo nos primeiros anos, uma das empresas mais rentáveis do grupo. Apesar de não buscar a auto-suficiência em termos de matéria prima, a FRUTENE buscou não ficar inteiramente dependente dos citricultores e para isso adquiriu em 1985, 1500 ha. no município de Rio Real-BA. Em 1993 a produção própria representava cerca de 28% da laranja utilizada no processo industrial. Com isso a indústria buscava garantir o mínimo de regularidade no fornecimento de laranja e reduzir os custos de produção.

Em 1982 foi implantada a Frutos Tropicais também no município de Estância-SE que começou a operar em 1983, processando laranja, abacaxi e maracujá, de propriedade do Grupo Coelho, de Pernambuco. Desde Dezembro de 1995, a Frutos Tropicais está arrendada à empresa paulista Coimbra-FRUTESP, do grupo francês Louis Dreyfus. A Frutos Tropicais não possui fazenda própria, mas procura compensar o fato com o fornecimento de assistência técnica ao produtor, com a intenção de garantir a homogeneidade da matéria prima para que se atinja níveis satisfatórios de qualidade e produtividade.

As duas empresas sergipanas, FRUTENE e Coimbra-FRUTESP são responsáveis por cerca de 2,5 a 3% do total das exportações brasileiras de suco concentrado, sendo que possuem capacidade para representar cerca de 5%. As exportações são feitas pelo porto de Salvador, em tonéis resfriados, acondicionados em caminhões cobertos com lona térmica, e para chegar ao porto enfrentam viagem de cerca de 5 horas.

O sistema de transporte das empresas sergipanas representa cerca de 100 dólares de custo adicional por tonelada de suco exportada. Este valor adicional não se deve apenas a distância percorrida até o porto de Salvador, mas também pelas despesas com embalagens (tonéis metálicos e sacos plásticos), enquanto as grandes empresas paulistas utilizam caminhões frigoríficos que transportam o suco a granel, estocam o produto no porto de Santos em tanques de armazenagem frigoríficos e possuem navios-tanques próprios, além de terem terminais portuários na Holanda, Bélgica e Estados Unidos.

A instalação das duas indústrias em Estância impulsionaram toda a citricultura da região ocupando boa parte das terras sergipanas desde o município de Lagarto até a divisa com a Bahia no município de Cristinápolis. Não era mais viável dirigir o crescimento para o interior sergipano, as distâncias seriam menores se as terras baianas fossem aproveitadas. O primeiro município baiano a desenvolver a citricultura dentro deste novo contexto foi o município de Rio Real, e hoje, a região citrícola se expande até o Recôncavo.

Com o desenvolvimento da citricultura baiana, duas indústrias foram instaladas no estado, a Utiara, do grupo Manoel Joaquim de Carvalho, localizado em São Gonçalo dos Campos, local estratégico que pode ser abastecido tanto com a fruta vinda da divisa entre Bahia e Sergipe, quanto com a laranja produzida no Recôncavo e a Cajuba, localizada em Nova Soure, pertencente ao Grupo Econômico.

### 3.2.2 Conjuntura Regional

A distribuição irregular de chuvas, dos últimos 4 anos, conforme demonstra a Tabela 10, modificou bastante a dinâmica da citricultura da região reduzindo consideravelmente a produção e atrasando o desenvolvimento de pomares ainda em etapas de amadurecimento. Exatamente no momento em que os preços internacionais despencavam, com o retorno da produção americana, este problema climático atingiu em cheio os citricultores da região, que sofriam, também, da total falta de apoio do estado.

**TAB. 10 - ÍNDICES PLUVIOMÉTRICOS : FAZENDA OLHOS D'ÁGUA  
RIO REAL / BAHIA**

ANOS/MESES	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
JAN	42,9	62,8	55,4	19,8	24,2	8,9	10,7
FEV	37,6	54,7	1,5	142,8	0,0	39,9	5,4
MAR	8,4	4,8	167,4	109,4	12,7	12,4	37,2
ABR	223,4	79,6	254,5	59,4	63,2	98,2	102,5
MAI	553,3	76,6	185,2	57,0	72,6	150,9	96,6
JUN	137,0	130,2	198,7	177,9	126,0	313,9	110,7
JUL	97,1	61,9	99,3	203,8	48,1	194,2	
AGO	278,9	69,8	104,0	76,4	167,9	58,7	
SET	79,5	126,8	57,3	85,5	36,5	75,2	
OUT	149,2	136,9	27,0	5,9	72,0	45,6	
NOV	32,3	133,8	95,4	24,9	31,0	0,4	
DEZ	350,0	93,8	11,8	65,8	31,3	23,0	
TOTAL	2.042,6	1.031,6	1.257,5	1.202,6	685,0	1.021,3	

Fonte: EBDA, 1995

A redução da produção tornou impossível o funcionamento das duas empresas localizadas em Estância, já que a quantidade de laranja mal atendia ao mercado in natura. Durante o ano de 1995, apenas a Frutene funcionou e com muita dificuldade.

Já no final de 1995, as chuvas retornaram e tornaram possível a concretização de um antigo interesse da indústria paulista, Coimbra-FRUTESP do grupo francês Louis Dreyfus, em se instalar na região. Em dezembro, foi firmado um contrato de arrendamento da indústria Frutos Tropicais, e o fato contribuiu para a elevação das expectativas da retomada do crescimento da cultura citrícola da região. É a primeira vez que uma empresa de fora do Nordeste e, principalmente, de

capital estrangeiro instala-se no cinturão citrícola da região que compreende 25 municípios baianos e 15 sergipanos.

A entrada da Coimbra-FRUTESP, com fôlego financeiro no mercado, abriu aos produtores ótimas perspectivas de comercialização da safra, e foi recebida pelo governo sergipano com muita propaganda, além do incentivo fiscal de isenção do ICMS incidente sobre a laranja destinada à indústria por 10 anos. A Coimbra por sua vez, além de ser uma compradora com crédito na praça, contratou de imediato 140 funcionários e deverá gerar uma receita próxima a US\$ 24 milhões com exportações de suco, tomando por base os preços atuais do produto no mercado externo de US\$ 1200,00 por tonelada.

A empresa pretende, também, produzir laranja no Platô de Neópolis, projeto de irrigação em Sergipe, patrocinado pelo governo do estado, para abastecer a fábrica em Estância. Um acordo foi firmado com a Vale do Rio Doce que permite à Coimbra exportar o suco, já que a quase totalidade de sua produção será destinada ao mercado externo, através do terminal portuário privativo da empresa em Barra dos Coqueiros, distante 80 Km da fábrica. A Vale do Rio Doce não cobra taxa de capatazia, que, em outros portos do Brasil seria US\$ 25 por tonelada. Sem o acordo com a Vale, o suco teria que, ser exportado por Salvador, que está a 280 Km de Estância, e isso dobraria os custos de frete para o transporte do suco.

A justificativa para que o grupo colocado em terceiro lugar no "ranking" brasileiro dos maiores no setor se instalasse na região é a de que em São Paulo a produção caminha para uma estabilidade enquanto no Nordeste existe um grande potencial de crescimento.

A produção prevista para este ano na região é de 800 mil toneladas de laranja ou o equivalente a 19,6 milhões de caixas (de 40,8 kg cada). Isso representa um aumento de 166,6% em relação ao colhido em 1995 que foi de apenas 350 mil toneladas, e ainda bastante superior à média registrada nos últimos quatro anos de estiagem, de 500 mil toneladas, segundo a ASTNS (Associação das Indústrias de Sucos Tropicais no Norte e Nordeste).

As quatro fábricas instaladas na Bahia e Sergipe juntas possuem a capacidade de esmagamento de 600 mil toneladas de laranja, e isso daria para absorver 75% da produção prevista para este ano no cinturão citrícola da região, segundo a ASTNS.

O mercado *in natura* ou mercado para a "fruta de mesa" é um concorrente de peso para a fruta no Nordeste e a associação das indústrias acredita que 400 mil toneladas deverão ser destinadas ao consumo *in natura* que oferece preços bastante superiores aos preços oferecidos pela indústria. Com isso, espera-se que o crescimento da produção necessariamente não representará a queda de preços, principalmente devido ao apetite das indústrias.

O governo do estado da Bahia, diante do momento negativo e da perspectiva positiva do setor, resolveu lançar o Programa de Recuperação da Citricultura do Estado da Bahia no final de 1995, programa elaborado pela SEAGRI (Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária) com a intenção de evitar a substituição dos pomares por outros de menor importância. "A proposta de intervenção considera fundamental a união dos esforços entre o Governo do estado (SEAGRI, EBDA, EBAL, BANEB, DESENBANCO), Governo Federal (EMBRAPA, BNB, SENAR), Indústrias (Fundação Expansão) e agricultores (ASCIBA) para promover a modernização da citricultura e sua integração ao Agribusiness Laranja em bases econômicas e tecnológicas auto sustentáveis em benefício dos produtores e de toda a população" (PROGRAMA, 1995, p. 4). O programa terá como Público-alvo especialmente o mini e pequeno produtor".

Os problemas levantados pelo programa de recuperação da citricultura do estado da Bahia se enquadram perfeitamente aos problemas enfrentados pelos citricultores sergipanos, são eles:

- Crédito rural : Desde a extinção do PROTERRA, o acesso dos citricultores ao crédito bancário foi dificultado, tanto pela escassez como pelos encargos financeiros incompatíveis com a realidade do setor. Assim, devido a descapitalização dos produtores, a expansão da citricultura reduziu-se consideravelmente.
- Pragas e doenças : Reduções significativas nos índices de produtividade tem ocorrido na citricultura devido ao negligenciamento dos tratos fitossanitários.
- Baixa fertilidade dos solos : A citricultura baiana está assentada em latossolos de baixa fertilidade natural.
- Fragilidade do associativismo : Os citricultores tem agravado os seus problemas de ordem técnica e econômica por serem indiferentes as iniciativas associativistas desencadeadas.
- Baixa qualidade genética dos pomares : Disseminação por parte de Viveiristas de mudas com baixa qualidade que resultam em baixa produtividade.
- Tecnologia inadequada : A baixa remuneração torna os produtores negligentes.
- Problema climático : A região citricola sempre alcançou níveis pluviométricos satisfatórios, por isso nunca houve investimento em irrigação na região, a seca dos últimos 4 anos criou uma interrogação quanto a esta questão.
- Mercado pouco exigente : O consumidor nordestino é pouco exigente e a indústria não se utiliza do instrumento de premiar a qualidade com preços diferenciados.
- Estrutura fundiária : A maioria dos citricultores são mini e pequenos proprietários e a viabilidade dessas pequenas unidades está totalmente relacionada com a adoção de tecnologias adequadas.
- Vulnerabilidade do Estado à introdução de agentes patogênicos de alta gravidade: O estado não dispõe de barreiras fitossanitárias capazes de identificar e impedir a entrada de material portador de doenças, ainda não identificadas na região;

- Ausência de integração Indústrias / Produtores: Os produtores são vistos como fornecedores de matéria-prima, sem representatividade e sem acesso as indústrias que preferem negociar com os intermediários.

O investimento do Programa de Recuperação da Citricultura Baiana é da ordem de R\$ 60.000.000,00 (Sessenta Milhões de Reais) distribuídos da seguinte forma: R\$ 20.000.000,00, para recuperação de 20.000 ha. R\$ 20.000.000,00 para expansão de 10.000 ha. R\$ 10.000.000,00 para implantação de viveiros e R\$ 10.000.000,00 para implantação de 400 ha. de pomares irrigados.

Nota-se que todos os problemas levantados estão relacionados com a baixa remuneração, a falta de apoio estatal e a desorganização dos produtores. A questão da remuneração acredita-se que não será problema por enquanto, devido ao crescimento da demanda industrial como já foi demonstrado anteriormente. Quanto a falta de apoio estatal aparece o Programa de Recuperação da Citricultura do Estado da Bahia, o Incentivo Fiscal a implantação da Coimbra em Estância e o projeto de irrigação do Platô de Neópolis em Sergipe, que beneficiará não só a laranja mas a fruticultura em geral como resposta do estado a necessidade de incentivar a cultura. Mas a grande questão ainda a ser trabalhada é a questão da organização dos produtores de laranja que são em grande número e de pequeno porte, e portanto fracos e dependentes de um sistema em crescimento.

Os citricultores da região precisam entender que o velho método de plantar, colher e vender ao preço oferecido está com os dias contados. O citricultor, à moda antiga, se quiser progredir, deverá transformar-se em curto espaço de tempo em um empresário rural moderno, bem informado e convicto da necessidade de adotar com eficiência todas as tecnologias que lhe estão disponíveis. Produtividade e qualidade são fatores indispensáveis no processo de desenvolvimento da citricultura.

As perspectivas do mercado são muito boas, é necessário que os produtores se preparem para que não fiquem com a menor fatia do bolo, é preciso organização.

### **3.2.3 Estrutura Fundiária e Comercialização**

Ao contrário da estrutura fundiária de São Paulo que desde seu início já contava com um número considerável de agricultores de médio e grande porte com condições de utilizarem técnicas adequadas e, principalmente, com alguma experiência empresarial, nos Estados da Bahia e Sergipe a estrutura fundiária não é ideal para o modelo considerado eficiente na citricultura moderna, a maior parte dos citricultores são de pequeno porte, conforme a Tabela 11.

**TAB. 11 - ESTRUTURA FUNDIÁRIA DA CITRICULTURA  
BAHIA / SERGIPE (%)**

ÁREA (HA)	BAHIA	SERGIPE
1 - 10	65,0	80,0
10 - 50	25,0	15,0
50 +	10,0	5,0

Fonte: FAO, 1991, apud MENEZES, 1993.

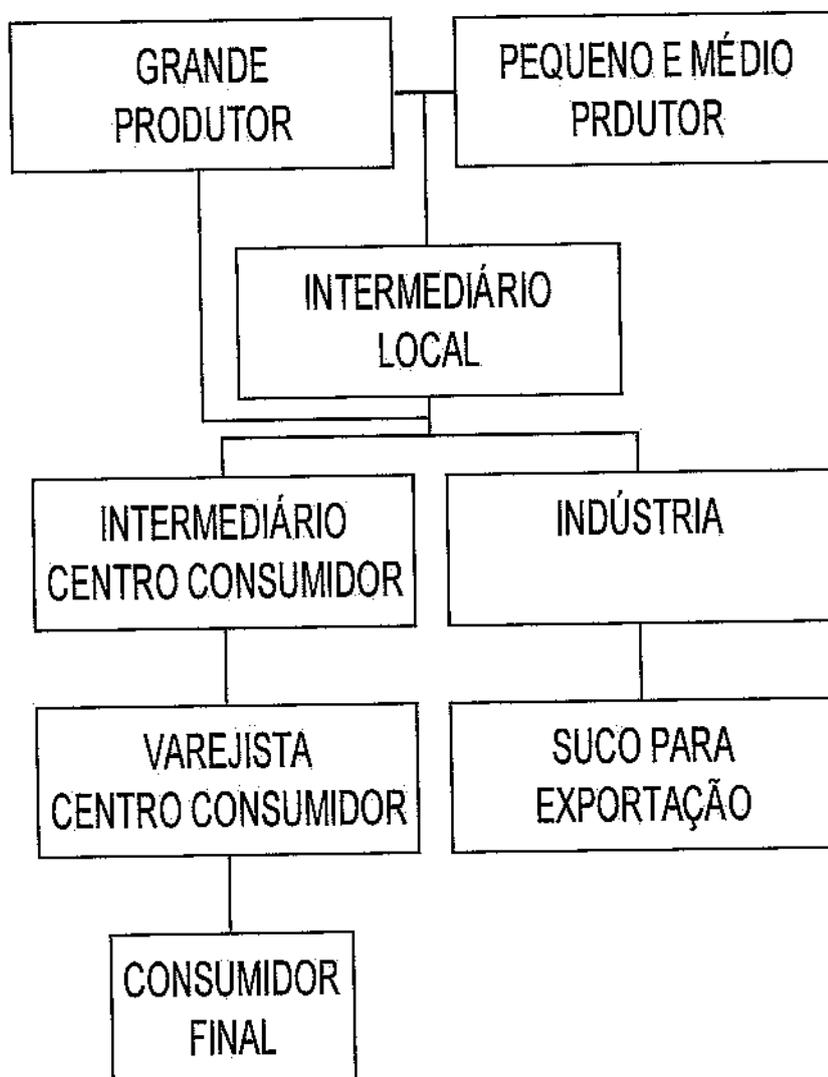
Os citricultores de pequeno porte normalmente cultivam laranja associada a outra cultura e empregam mão de obra familiar, além de manter uma cultura de subsistência, não utilizam técnicas adequadas e visam ao mercado *in natura*, que lhes remunera melhor do que a indústria mas é pouco exigente quanto à qualidade e produtividade. O perfil destes produtores é o de trabalhadores rurais com baixo nível cultural e, o mais grave, desorganizados, o que os tornam desinformados e fragilizados diante da dinâmica que vem se delineando no setor.

Os produtores de médio porte são na grande maioria especializados na atividade citrícola e normalmente se utilizam de técnicas adequadas: máquinas e equipamentos normalmente alugados, mudas selecionadas, adubação e correção do solo, além de empregarem mão de obra temporária. Não visam apenas o mercado *in natura*, o mercado da indústria deixa de ser considerado residual. O perfil destes produtores é o de alguns ex-pequenos produtores que conseguiram vencer as limitações e alcançar algum destaque e de investidores das cidades que buscam nesta cultura mais uma fonte de renda.

Os grandes produtores são poucos e costumam aliar laranja a outra cultura como coco, acerola e goiaba, não produzem intercaladamente, dividem as suas terras entre as culturas. A maior capitalização torna possível a utilização de técnicas avançadas e utilização de máquinas e equipamentos próprios. Apesar da qualidade e produtividade satisfatória buscam colocar o seu produto no mercado *in natura* e muitas vezes comercializam direto com as CEASAS ou com as grandes redes de supermercados. Estes produtores são grandes investidores agrícolas e a indústria FRUTENE que é grande proprietária de terras na região.

Com esta demonstração da estrutura fundiária, nota-se que na Bahia 90% e em Sergipe 95% dos produtores tem poder bastante limitado, ou quase nulo, na comercialização do seu produto. São raros os produtores que vendem diretamente ao consumidor, estes são pequenos produtores que comercializam nas feiras livres. A quase totalidade da produção é vendida a intermediários. O fluxograma 1 demonstra estes canais de comercialização da laranja da região.

**FLUX. 1 FLUXOGRAMA DE COMERCIALIZAÇÃO DE CITROS  
COM ATUAÇÃO DE INTERMEDIÁRIOS**



O que se sente com esta rede de distribuição é a total dependência do pequeno e médio produtor de laranja em relação ao intermediário local. Estes comerciantes são em número considerável, mas alguns poucos são realmente representativos. Possuem escritórios nas cidades da região e mantêm uma rede de informação e comunicação com as grandes cidades, bastante eficiente, quanto a preços de mercado. Afirmam não haver cartelização, apesar de trabalharem com preços iguais devido a estas informações de preços recebidos da indústria e das CEASA.

Portanto, o preço recebido pelos citricultores é determinado pelo valor que os compradores estão dispostos a pagar pela fruta e pelo suco concentrado, e não está relacionado com o custo de produção, como muitos agricultores pensam. A indústria impõe o preço em que justifica poder trabalhar para ser competitiva no mercado mundial e o preço da CEASA nas cidades do Nordeste dependem da oferta e procura da laranja, sendo que a oferta muitas vezes é aumentada com o escoamento de superproduções de São Paulo, reduzindo os preços a níveis ainda menores. Resumindo, os preços pagos aos produtores variam devido a quanto a indústria está disposta a pagar e a entrada da laranja paulista no Nordeste. E os produtores, graças a desorganização e a não representatividade, não se sentam numa mesa de negociação com as partes envolvidas, apenas acatam os preços fornecidos.

O intermediário ou atravessador não é formador de preço, ele apenas repassa ao produtor o que lhe é oferecido, mantendo, logicamente, a sua margem de lucro.

O sistema de compras funciona da seguinte forma: o intermediário se encarrega da colheita, utilizando-se de mão de obra temporária (diaristas) e transporta as frutas em caminhão próprio ou alugado para as beneficiadoras ou selecionadoras de frutas. Estas beneficiadoras, em alguns casos, pertencem ao próprio intermediário. Nessas máquinas as frutas são separadas por tamanho, sendo que as maiores serão destinadas ao consumo *in natura* e as menores serão destinadas a indústria.

As frutas separadas para a indústria representam entre 10% e 30% do mercado do comerciante, depende da época do ano. A margem de lucro nesse mercado gira em torno de 3 a 4%. O pagamento das indústrias é feito semanalmente em um dia certo na semana referente a todo o produto entregue durante aquele período. O mercado *in natura* representa entre 70% e 90% e auferem uma lucratividade entre 8 e 10%. Os grandes compradores deste mercado são os intermediários do centro consumidor, mas é de chamar a atenção um mercado que vem emergindo rapidamente, que é o de suco natural, que está se difundindo nas grandes cidades. O prazo de pagamento neste mercado é de 20 a 25 dias, prazo este utilizado, também, pelos atravessadores para pagar o produtor<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> As informações referentes a comercialização da laranja na região foram conseguidas em entrevista com um intermediário da cidade de Rio Real (BA).

## 4 A HIPÓTESE DE UMA ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL

### 4.1 CONCEITO E TIPOLOGIAS

Para os clássicos, a palavra organização pode assumir dois sentidos:

- Uma unidade ou entidade social onde as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. A palavra Organização "significa qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos"(Chiavenato, 1993, p 395 v.1). Sob este ponto de vista a Organização pode ser subdividida em :

1. Organização Formal - Baseada em uma divisão do trabalho racional que especializa órgãos e pessoas em determinados objetivos. É uma Organização planejada e formalizada oficialmente;

2. Organização Informal - Emergem espontaneamente, forma-se de relações de amizade ou até de antagonismos, sem qualquer tipo de documento formal.

- Organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo. É o ato de organizar, estruturar e integrar.

No nosso caso abordaremos a primeira definição dos teóricos clássicos. Para eles as principais características da organização formal são: divisão do trabalho, especialização, hierarquia, distribuição da autoridade e responsabilidade e racionalismo.

Para os estruturalistas, as organizações são entendidas como unidades sociais intencionalmente construídas a fim de atingir objetivos específicos, são caracterizadas por conjunto de relações sociais estáveis deliberadamente criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos.

Ainda dentro da análise estruturalista existem diversas tipologias de organizações, dentre elas vale ressaltar a tipologia de Blau e Scott baseada no beneficiário principal. Para eles existem quatro tipos básicos de organização:

- Associação de benefícios mútuos: onde os benefícios principais são para os próprios membros da organização, como as associações profissionais, as cooperativas, os sindicatos, os fundos mútuos, os consórcios etc...

- Organização de Interesses Comerciais: onde os proprietários ou acionistas são os principais beneficiários da organização, como a maior parte das empresas privadas (S/A ou Ltda).

- Organização de Serviços: onde um grupo de clientes é o beneficiário principal. São os hospitais, universidades, escolas e organizações religiosas.

- Organizações de Estado: onde o beneficiário é o público em geral. Forças armadas, correios, instituições jurídicas e penais, segurança pública e saneamento básico.

A teoria comportamental da administração defende a idéia de que as pessoas não atuam isoladamente, mas, através de interações com outras pessoas, para poderem alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível. É por intermédio da participação pessoal e da cooperação entre as pessoas que surgem as organizações. Somente existe uma organização se houver: interação entre duas ou mais pessoas, desejo e disposição para a cooperação e finalidade de alcançar objetivo comum. A cooperação é o elemento essencial da organização, e as pessoas estarão dispostas a cooperar desde que percebam que o seu esforço proporcione satisfações e vantagens pessoais que justifiquem o esforço

Comum a todas as definições podemos encontrar que organização é a união formada para se alcançar um objetivo ou meta. É uma associação ou instituição com objetivos bem definidos.

As ONG (Organizações Não Governamentais), tem como principal motivo de existência o desenvolvimento dos setores sociais discriminados, desfavorecidos ou privados dos seus direitos. Tem como objetivos fortalecer setores sociais, auxiliando na sua organização, sistematizando suas reivindicações para conquistar o apoio de outros setores da sociedade e/ou espaço público para suas demandas. No cenário político que vem se delineando, as ONG aparecem articuladas com as demais instituições que lutam por uma sociedade democrática. Suas práticas, segundo o sociólogo Herbert de Souza, se fundem em valores como liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade. O sucesso das ONG dependem da sua independência em relação ao Estado, a partidos políticos, a Igrejas e ao capital estrangeiro, os únicos interesses que precisam ser defendidos são os dos componentes dessas organizações.

“O perfil político das ONG brasileiras é fruto de mais de 20 anos de trabalhos pela construção dos direitos de cidadania junto aos movimentos populares e aos demais atores da sociedade civil. Seu compromisso político é um fundamento básico de sua identidade, mas sua capacidade técnica e eficiência são os seus grandes desafios e o que lhes garante ao mesmo tempo, espaço e reconhecimento, tanto por parte do Estado, quanto dos seus parceiros na sociedade”(PONTES, 1996, p. 136).

As relações entre ONG e Estado sempre foram delicadas. Para que esta situação se modifique é necessário que o Estado se preocupe em respeitar a autonomia das ONG e com o fortalecimento institucional dessas organizações. A importância dessas organizações para alguns setores da economia vem sendo sentida pelo Governo e a situação construída por uma cultura autoritária vem sendo

superada com o incentivo a constituição dessas organizações desligadas formalmente do Estado.

Dentro do contexto agrícola desenhado neste trabalho, existem três tipos principais de organizações não-governamentais, formais (institucionais) e tendo como beneficiários principais os próprios membros da organização, que poderiam se enquadrar dentro das necessidades dos produtores: associação, sindicato e cooperativa.

A atuação de uma associação se limitaria a representar os citricultores junto a uma possível negociação de preços, junto ao estado em busca de recursos para o setor e como fonte de informações sobre o mercado. Mas a própria condição de não deter funções comerciais, seja na venda do produto dos associados seja na compra e fornecimento de insumos, nos leva a questionar a eficiência deste modelo como negociadora de preços.

A idéia de um sindicato, que é um outro exemplo de organização civil sem fins lucrativos, também não se enquadra às necessidades da questão, já que a sua atuação não tem nada a ver com comercialização, estaria vinculada basicamente a defesa dos direitos dos trabalhadores rurais.

A cooperativa, por sua vez, além de poder atingir todas as limitações das outras duas, atuaria diretamente na área comercial como intermediadora nas vendas, e como fornecedora de instrumentos de aumento de qualidade e produtividade aos associados.

## 4.2 AS COOPERATIVAS.

O cooperativismo no Brasil movimenta cerca de 6% do Produto Interno Bruto (aproximadamente R\$ 30 Bilhões), mas ainda está longe de alcançar a importância que tem em países da Comunidade Européia ou nos Estados Unidos, onde chegam a representar até 40% do PIB. Nascido na Inglaterra em 1844, o cooperativismo movimenta hoje cifras consideráveis em diversos países. Nos Estados Unidos, por exemplo, existem 13 mil cooperativas com cerca de 70 milhões de filiados. O sistema cooperativista no Brasil movimenta quatro mil núcleos divididos em 11 segmentos de atuação: agropecuário (1278), consumo (212), crédito (689), educacional (224), especial (2), habitacional (281), mineração (33), produção (58), serviço (169), trabalho (318) e de saúde (350) (COOPERATIVAS, 1996, p. 7).

O cooperativismo não tem fins lucrativos, e precisa da participação de todos os seus associados, onde cada um é um proprietário e por isso mesmo tem responsabilidades no sucesso ou insucesso do empreendimento.

“As cooperativas agrícolas constituem o tipo mais comum de associações de produtores e também as de mais profundo interesse social, formadas de pequenos lavradores - como deve acontecer normalmente - asseguram estabilidade econômica e bem estar a uma classe essencial à sobrevivência da sociedade, proporcionando-lhe, além disso, uma educação humana e social preciosíssima, sempre que bem orientadas” (CAVALCANTI, 1968, p. 30).

Como cooperativa agrícola ou de produtores rurais poderíamos definir como aquela que associa agricultores ou produtores agrícolas, com o propósito de vender os seus bens de produção. Aliado a essa característica ou independentemente dela poderá comprar produtos ou equipamentos necessários para venda a seus associados. Poderia, além dessas características, manter um setor de vendas de gêneros de primeira necessidade e outros artigos para os cooperados.

Perante as leis, as relações econômicas entre as cooperativas e os associados não poderão ser entendidas como operações de compra e venda, as instalações das cooperativas são consideradas extensão do estabelecimento cooperado. Portanto, a entrega dos produtos dos agricultores para as cooperativas caracteriza uma consignação, a produção não é adquirida do associado, é recebida em depósito para as transações normais da Sociedade.

É grande a importância do sistema cooperativista para seus associados, seja pela economia que pode proporcionar a composição dos seus custos, pelos ganhos agregados na comercialização e pela assistência técnica adequada fornecida. Com isso, os ganhos dos produtores cooperados serão superiores aos dissociados.

Os produtores cooperados nas relações com as indústrias embolsam uma maior fatia dos ganhos agregados, capitalizando-se com justiça com a parte que seria destinada ao intermediário, que não correm os riscos naturais ligados ao plantio.

“É a cooperativa o instrumento regulador de mercado, impedindo ao intermediário ganancioso de praticar preço vil, compulsando-se a igualar-se ao remunerado pela cooperativa, beneficiando, assim, mesmo aqueles produtores que não lhe são associados” (ARAGÃO, 1988, p. 96). O intermediário se sentirá obrigado a pagar o mesmo preço pago pela cooperativa ao produtor agrícola, e oferecer o produto ao mercado pelo mesmo valor, sob pena de perder espaço.

Incentivando a constituição de cooperativas o governo poderia favorecer chegar aos pequenos agricultores, principalmente, novas tecnologias, assistência técnica, armazenagem e toda uma política de apoio à produção.

A estrutura das cooperativas irão variar de acordo com a estrutura agro-industrial ligada a elas, o nível comercial das atividades, as demais características do mercado e do porte dos produtores predominantes. Mas, sem dúvida, quanto

maior a representatividade da organização em relação a produção maior o poder de atuação sob todos os aspectos apresentados.

#### 4.3 EXEMPLOS DE MOVIMENTOS COOPERATIVOS CITRÍCOLAS

“Assim caminha a citricultura alternando-se períodos favoráveis e desfavoráveis, mas de qualquer forma sempre progredindo. Ao lado desse progresso, caminhando passo a passo, estiveram sempre as sociedades cooperativas como tradicionais fornecedoras de insumos, máquinas e implementos agrícolas e prestadoras de assistência técnica para o seu quadro associativo. Como elas são organizações de produtores rurais lutaram com dificuldades, mas estiveram sempre ao lado dos associados e os benefícios que lhes trouxeram são inimagináveis” (PORTO, 1989, p. 158).

São Paulo viveu dois movimentos cooperativistas citrícolas com características bastante distintas, mas que servirão como base de análise dos acertos e erros para o modelo proposto.

##### 4.3.1 Cooperativas nas décadas de 30 a 60.

Durante as décadas de 30 a 60 foram organizadas, no estado de São Paulo, 22 cooperativas de fruticultores, conforme demonstra a tabela 12 Este surto organizacional ocorreu principalmente nas décadas de 30 e 40, entre os anos de 1936 a 1944. Todas estas organizações foram extintas até a década de 70, e esta constatação desperta o interesse de entender os motivos do insucesso.

O movimento organizacional, na sua maior parte, ocorreu durante a 2ª Guerra Mundial, no pré e no pós guerra e, na sua maior parte, antes da implantação das indústrias citrícolas do estado. Essas cooperativas se dedicaram principalmente ao mercado externo da fruta *in natura*, mas em momento algum figuraram com sucesso nas exportações. Excepcionalmente, atendiam o mercado interno, apenas por falta de opção ou residualmente.

**TAB 12 - FREQUÊNCIA DAS CONSTITUIÇÕES DAS COOPERATIVAS DE FRUTICULTORES NAS DÉCADAS DE 30 A 60**

<b>RAZÃO SOCIAL</b>	<b>CONSTIT.</b>	<b>PARALIZ.</b>	<b>CANC.</b>
Dos citicultores de Sorocaba	1930	1941	1945
Dos citricultores de Taubaté	1936	1940	1950
Dos citricultores de Limeira	1936	1944	1951
Dos citricultores de Campinas	1937	1938	1949
Dos fruticultores de Araraquara	1938	1951	1951
Dos fruticultores de Itapira	1938	1938	1949
Dos fruticultores de Louveira	1939	1951	1951
Dos fruticultores de Bebedouro	1940	1940	1950
Dos fruticultores de São Carlos	1940	1940	1948
Dos fruticultores de Amparo	1940	1940	1949
Central dos frut. do estado de SP	1941	1941	1949
Dos fruticultores de Valinhos	1942	1951	1951
Dos citricultores de Limeira	1944	1944	1951
Dos frut. do oeste paulista	1953	1953	1973
Dos citricultores de Bebedouro	1956	1962	1973
Dos citricultores de Araraquara	1956	1971	1977
Dos fruticultores do Alto Mogi	1957	1973	1973
Agro frutícola de Valinhos	1957	1957	1973
Dos citric. de Pederneiras	1958	1973	1973
Dos frut. de Redenção da Serra	1960	1960	
Central dos citric. do estado de SP	1962	1964	1973
Industrial e citrícola de Limeira	1967	1967	1971

Fonte: MAGALHÃES, 1981

Os motivos do insucesso do movimento cooperativo é o que mais interessa nesse estudo para que o modelo proposto neste trabalho seja avaliado. O contexto em que a laranja se inseria na época, também, é bastante relevante para a nossa análise, para que sejam feitas comparações com o momento atual.

O primeiro motivo do insucesso a ser citado são as dificuldades sofridas pelas cooperativas nos mercados interno e externo. Era evidente a precariedade do mercado consumidor interno em todos os setores de comercialização. O transporte era feito, normalmente, de trem, em vagões de gado, logicamente em péssimas condições de higiene. Colocar as frutas nos Mercados Municipais era uma tarefa bastante difícil mediante os dois pólos de concorrência que as cooperativas sofriam, de um lado os vendedores ambulantes e de outro os grandes e poderosos comerciantes de frutas atuando em todos os setores da comercialização, inclusive financiando antecipadamente os produtores e muitos deles dispoendo das chamadas na época Casas de Laranja ,*packing house*, próprias. Era muito difícil para as cooperativas disporem de Casas de Laranja próprias, devido ao reduzido volume do capital associativo e a falta de crédito bancário e comercial. Dessa forma, as organizações pressionavam o governo para doar ou ceder em comodato os *packing house* de propriedade do Estado, e quando negado, que era a atitude mais comum, alugavam as instalações até mesmo das firmas concorrentes.

Apenas três cooperativas que sobreviveram até a década de 60 experimentaram um pouco as novas possibilidades do mercado interno, dimensionado pelo aparecimento das primeiras indústrias processadoras do Estado de São Paulo. Essas cooperativas começavam a sentir a necessidade de:

- Aumento no consumo interno da fruta;
- Disciplina do mercado interno (padronização, embalagem, comercialização das frutas perfeitamente maduras, etc);
- De estímulo e defesa ao melhor produtor;
- De disporem de rede de distribuição própria e
- De vendas firmes e antecipadas.

Quanto ao mercado externo, as cooperativas consideravam incertas as exportações diretas, pelo fato de poderem não ter frutas dentro das exigências e a total impossibilidade financeira de poder operar fora do sistema de adiantamentos ao exportador. A descapitalização dos agricultores e das cooperativas acabavam por torná-los bastante dependentes deste tipo de operação comercial que os tornavam mais fracos na formação de preços, precisavam do capital antecipado pelos importadores para garantir a qualidade exigida. Outra dificuldade encontrada pelas cooperativas em colocar o seu produto no mercado externo era os diferentes tamanhos de laranja encontrados, o mercado internacional exigia frutas grandes, as frutas consideradas pequenas davam prejuízo aos exportadores porque provocavam a baixa de preços nos mercados, por isso o produto negociado pelas cooperativas sofriam uma triagem, avolumando-se assim refugos que não possuíam viabilidade econômica. Essa perda causava revolta aos associados que acabavam buscando alternativas individuais de vendas, fragilizando dessa forma os ideais cooperativos.

Por sua vez, a 2ª Guerra Mundial praticamente inviabilizou as atividades das empresas exportadoras de frutas e criou dificuldades a todos os ramos do comércio, indústria e agricultura. Durante essa fase, o estado buscava tentar reorientar o escoamento da produção para o mercado interno, mas as cooperativas citricolas acabavam esbarrando nas questões levantadas anteriormente relacionados com este mercado.

Outra questão a ser considerada como causa do insucesso do movimento citado é o da qualidade e condições dos pomares que geravam os irregulares tamanhos das frutas que dificultavam a colocação no mercado externo. A não utilização dos corretos recursos disponíveis e o aparecimento de pragas foram as causas principais das limitadas condições das plantações.

Falhas na constituição das cooperativas, também é fator relevante. Não havia a preocupação em se fazer um projeto de viabilidade tanto para os aspectos associativos quanto aos econômico-financeiros e de mercado. Esse procedimento passou a ser exigido por lei a partir de 1971.

A política fiscal estadual e o período conturbado na legislação cooperativa também podem ser apresentados como motivos do insucesso do surto organizacional. As empresas da época tinham dificuldades com alguns tributos, o valor do imposto cobrado por caixa exportada pelas cooperativas era inexplicavelmente maior que o das firmas concorrentes.

O comportamento associativo estava enfraquecido mediante os problemas já levantados e já não havia a lealdade dos produtores em relação as suas cooperativas. A obrigatoriedade de entrega da produção não estava mais sendo cumprida.

A tabela 13 demonstra os motivos que levaram ao declínio as cooperativas deste movimento. Foram levantadas as causas dos insucessos de 19 das 22 cooperativas da época. Em alguns casos, o insucesso de uma cooperativa pode ter sido determinado por mais de um motivo, mas sem dúvida a causa principal do enfraquecimento das ideias organizacionais foi a dificuldade na comercialização tanto no mercado externo como no mercado interno.

**TAB 13 - CAUSAS DO INSUCESSO REGISTRADAS PELAS COOPERATIVAS**

Relação das Causas	Nº	%
Dificuldades nos Mercados Externo e Interno	13	68
Qualidade e Condições dos Pomares	6	32
Falhas nas Constituições	6	32
Comportamento Associativo	4	21
Política Fiscal Estadual e Legislação Cooperativa	3	16

Fonte: MAGALHÃES, 1981

Ficava evidente, a cada dia, a necessidade de um novo mercado que vinha ascendendo, que era o da industrialização das frutas, que iniciou-se muito timidamente utilizando-se do excedente de produção.

Portanto, o surto de cooperativas de citricultores iniciado na década de 30, desenvolveu sua atuação em primeiro plano no mercado de exportação da fruta *in natura*, foi forçado a reorientar para o mercado interno na década de 40, e a partir da década de 60 passou a destinar a sua produção para as indústrias que exportavam o suco. Sente-se que o movimento teve um papel bastante importante na divulgação das ideias de organizações e como experiência para os produtores, mas uma importância bastante limitada ao desenvolvimento da comercialização da fruta.

#### 4.3.2 Cooperativas da década de 70.

Após a 2ª Guerra Mundial ocorreu, a nível mundial, a expansão de agroindústrias processadoras de laranja, voltadas para a produção do óleo essencial e do suco concentrado. A expansão viveu um rápido crescimento tecnológico e foi apressada pelos problemas enfrentados pelo comércio de frutas frescas, tais como a perecibilidade e o alto custo do transporte. Esse desenvolvimento somente começou a ser representativo, no Brasil, a partir da década de 60.

Voltado para este novo contexto que se desenvolvia é que surgiram novas cooperativas, e é por estas diferenças de características que a análise dos movimentos é separada. As cooperativas das décadas de 30 a 60 tinham a sua atuação, tanto no mercado externo quanto no interno ligada à comercialização da fruta in natura, somente a partir do início da década de 60 é que o país teve participação efetiva nas exportações mundiais do produto industrializado com a instalação das primeiras indústrias citrícolas.

A tabela 14 demonstra as três cooperativas formadas na época que diferenciaram-se das anteriores, não só pelo mercado a que visavam, mas também pela percepção do seu poder de barganha para o estabelecimento de preços. Esta representatividade fica evidenciada quando é afirmado que durante as décadas de 30 a 60 poucas eram as unidades que exportavam entre 20.000 a 40.000 caixas por safra enquanto que apenas a COOPERCITRUS forneceu para processamento na safra 78/79 cerca de 15.900.000 caixas, possuindo um potencial de cerca de 25 milhões de caixas. As três cooperativas juntas possuíam um poder de negociação na faixa compreendida entre 30 a 40 milhões de caixas, o que representava entre 30 e 40 % da produção paulista de 1978, que foi ao redor de 100 milhões de caixas (MAGALHÃES, 1981).

**TAB. 14 - COOPERATIVAS DE CITRICULTORES EM SP NA DÉC. DE 70**

Razão Social	Sede	Nº Assoc.	Constituição
COOPERCITRUS - Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de SP	Bebedouro	1765	1976
CITROESTE - Cooperativa dos Citricultores do Oeste Paulista	São José do Rio Preto	67	1978
CITROVALE - Cooperativa dos Citricultores do Vale do Rio Grande	Olímpia	138	1978

Fonte: MAGALHÃES, 1981

Nesta segunda fase, sentiu-se a necessidade de lideranças fortes e flexíveis e informações constantes, adequadas e eficientes. Era defendida, também, a idéia de que as cooperativas passassem de simples fornecedores ao setor secundário

para controladora de indústrias processadoras. Para isso, os associados teriam que entender a dupla posição que assumiam: de um lado, o interesse do preço da matéria-prima, de outro lado, que a condição de competição da sua indústria nos mercados, depende, essencialmente, do nível de preços que aquela deverá pagar pelo seu principal insumo que é a laranja.

Esse movimento pode ser exemplificado com o processo de compra das instalações da Sanderson do Brasil S.A. pela COOPERCITRUS. O governo, após a falência da Sanderson, precisou intervir na região, pois a parada dessa representou uma redução considerável de mercado. Assumiu o seu controle e operação até poder passar o controle para a COOPERCITRUS com o nome de FRUTESP.

O grande problema desse movimento cooperativista foi o enfraquecimento das ideias associativistas motivadas pelas ótimas condições que o mercado oferecia aos produtores em qualquer circunstância. A FRUTESP apenas se manteve sob o controle da COOPERCITRUS até Abril de 1993, o associativismo foi se enfraquecendo durante a década de 80, quando o setor estava em alta, e com os problemas do início da década de 90 a cooperativa não teve forças para suportar a indústria e acabou por ser negociada para o grupo francês Dreyfuss.

Fica claro com o exemplo desse movimento, que os produtores agrícolas apenas se preocupam efetivamente com organização nas crises e que os períodos de alta enfraquecem a mentalidade associativistas do agricultor.

#### 4.4 UMA PROPOSTA COOPERATIVA PARA A REGIÃO.

Como foi apresentado durante este trabalho, o desenvolvimento da citricultura nos Estados da Bahia e Sergipe foi fundamentado pela ótima condição de mercado oferecida aos produtores rurais e uma estrutura fundiária bastante descentralizada. Estes dois fatores acabaram se tornando os responsáveis pela insuficiente representatividade dos produtores de laranja em relação ao mercado e a sua total dependência em relação à indústria e aos intermediários ou atravessadores.

Antes do grande crescimento do setor na década de 80 o Cooperativismo era tradicional na região e os melhores exemplos eram a Cooperativa do Treze em Lagarto - SE e a COOPAME localizada em Estância-SE, organizações essas que se encarregavam principalmente em comercializar a laranja no mercado in natura já que os produtores não possuíam estrutura nem condições de vender isoladamente. Com o advento da década de 80, a organização perdeu a força em detrimento a preços satisfatórios oferecidos por uma classe de comerciantes emergentes. Era cômodo aos produtores entregar a sua produção ao intermediário que cuidada da

colheita, seleção e comercialização do produto e ainda atendia aos anseios de preços. A mentalidade associativista foi se enfraquecendo e com ela todos os movimentos organizacionais. A acomodação atingiu não só a organização dos produtores, mas também a busca de qualidade e produtividade.

A estrutura fundiária, como foi demonstrada no capítulo anterior, é bastante descentralizada. Na Bahia, cerca de 65% dos produtores possuem entre 1 e 10 ha. enquanto, em Sergipe, esses produtores representam 80%. Isso representa que um grande número de produtores de pequeno porte são responsáveis pela maior parte da produção da região. Isolados e acomodados, no interior de um mercado oligopsônico, não têm representatividade, mas, juntos e organizados, possuem força e representatividade inquestionável.

O preço pela acomodação da mentalidade associativista começou a ser pago já em fins da década de 80, quando o preço internacional do suco de laranja começou a cair devido à recuperação da citricultura americana. A indústria local passou a oferecer menores preços aos atravessadores, a laranja paulista começou a sobrar e a ser vendida no Nordeste a preços inferiores aos da laranja local, o que resultou numa grande queda dos preços pagos pelos atravessadores aos produtores. Estes se encontravam totalmente dependentes dos intermediários que regiam o preço mediante a quanto a indústria estava disposta a pagar e a quanto o mercado in natura com um excesso de oferta de laranja oferecia. Uma situação em que a indústria tentava se manter competitiva pagando menores preços, os intermediários mantinham as suas taxas de lucro e os produtores apenas acatavam decisões. Todo o setor foi atingido, mas os produtores agrícolas, sem dúvida foram os mais prejudicados.

Além da questão da queda dos preços, os citricultores enfrentaram a seca dos últimos anos e a total falta de apoio estatal, isolados, sem forças, sem lideranças e como reflexo disso, sem representatividade.

Organização é a idéia de unir um grande número de produtores, que, sozinhos, não conseguem encarar a dinâmica atual do setor citrícola em um organismo forte, com fôlego para participar das decisões, voltado para um desenvolvimento equilibrado da cultura em que a divisão dos resultados seja mais justo.

Um movimento associativista vem se instalando na região, em Sergipe a ASCISE (Associação dos Citricultores do Estado de Sergipe) e na Bahia ASCIBA (Associação dos Citricultores do Estado da Bahia), que são organismos existentes já há algum tempo que nunca alcançaram representatividade considerável, e que estão tentando tornar os produtores da região engajados e unidos na luta da classe. É uma tentativa louvável e importante para que a mentalidade associativista retorne à região, mas os resultados alcançados até agora ainda são tímidos, até mesmo por falta de lideranças que mobilizem a maior parte dos produtores. Durante as negociações da safra 95/96, houve a tentativa das duas associações levarem às indústrias uma proposta para o preço da tonelada de laranja, porém, mais uma vez,

o valor levantado pela indústria, baseado na sua expectativa de preço internacional, foi imposto ao produtor.

Todavia, a desorganização institucional não é o único problema dos citricultores da região. O atraso tecnológico e a utilização de técnicas inadequadas pelos produtores são problemas relevantes mas, "a partir de um certo momento a questão chave passa a ser a inovação organizacional" (WILKINSON, 1996, p. 14). E essa inovação pode ser um ponto de partida para a solução dos problemas e a condição necessária para que os avanços necessários sejam alcançados.

A análise das transformações a partir do progresso técnico e das inovações tecnológicas já passa a dividir a atenção dos teóricos com os novos modelos de organização. E um bom exemplo, é a influência japonesa: "O que eles desenvolveram não foi tecnologia, foi organização; e, organização inclui a relação entre estruturas produtivas e mercados; então, houve um deslocamento da análise em direção ao mercado" (WILKINSON, 1996, p. 14).

"As empresas (ou organizações) que inovam vão usar um conhecimento próprio do seu patrimônio (ou mercado). Elas evitam usar o conhecimento científico e tecnológico que já está à disposição de todo mundo. Mas, é a partir da base desse conhecimento que cada empresa vai elaborar os conhecimentos novos necessários à resolução dos problemas emergentes. A inovação tecnológica é também organizacional" (JETIN, 1996, p. 9). A análise das relações agroindustriais leva imediatamente à idéia de grande subordinação e dependência da agricultura em relação ao poder econômico, principalmente, das indústrias. Mas, na situação de um mercado em que os próprios produtores agrícolas, utilizando-se dos conhecimentos do seu negócio, inovem na organização de seu mercado, pode-se imaginar relações mais equilibradas, tanto no que diz respeito à força de decisão quanto ao equilíbrio dos ganhos financeiros.

"Um dos fatores primordiais de sucesso de uma atividade agropecuária é, sem dúvida, a boa colocação do produto no mercado consumidor. De nada adiantaria o acuramento do trato da cultura, a mecanização, a tecnologia, o labor árduo e incessante do agricultor se, afinal, o fruto resultante desse trabalho não fosse convenientemente comercializado. E é precisamente o que o agricultor consegue quando comparece nos centros de consumo como uma grande empresa, representada pela sua Cooperativa" (UTUMI, 1973, p. 185).

O maior - embora não o único - instrumento de demonstração de força e poder de barganha que o produtor da região pode ter é o domínio sobre a produção e comercialização. O principal modelo de organização institucional civil que permite ao produtor rural de se utilizar do instrumento de comercializar em grupo, de forma organizada, é a Cooperativa.

As perspectivas para a laranja na região são boas, por causa do reaquecimento do comércio com as indústrias e a expectativa do consumo "in natura", a expectativa é que já na safra 96 a demanda local seja maior que a oferta.

É preciso que os produtores entendam que o reaquecimento da cultura na região provavelmente não representará preços parecidos aos da década de 80, os preços da fruta ainda estão totalmente vinculados ao preço internacional do suco concentrado e o mercado *in natura* é regulado pela laranja paulista, portanto, é importante que o ideal associativista e de organização que vem surgindo com a crise, não caia na acomodação e no esquecimento.

A euforia da década passada já é coisa que ficou para trás, e as exigências de um mercado competitivo se tornaram a realidade do setor. O produtor, acostumado à limitada rotina de plantar e vender aos intermediários pelo preço ditado, sem se preocupar com a utilização dos meios de produção adequados e com o preço estão com os dias contados. É necessário ficar claro que a citricultura da região tende a expandir-se já que a citricultura paulista está chegando a um ponto de estabilização e o primeiro sinal disso é a instalação da Coimbra-FRUTESP que é o terceiro grupo do ranking brasileiro, em Estância-SE. As exigências de qualidade e produtividade serão uma realidade e os produtores precisarão se adequar a elas.

Desorganizados e fracos, individualmente, os produtores se tornarão um alvo fraco para uma concentração fundiária que é uma tendência normal da atividade citrícola. Tanto em São Paulo como na Flórida a citricultura é baseada em grandes propriedades e há uma tendência à concentração do capital industrial. Concentração fundiária significa má distribuição de renda. Conforme estudos (ZINI, 1996, p. 8) , os estados que obtiveram maior crescimento de suas rendas per capita, nos últimos 50 anos, foram Minas Gerais, Espírito Santo e Sergipe. O autor faz uma relação direta entre o crescimento da renda per capita e a estrutura fundiária descentralizada desses estados. No mesmo estudo, cita ainda que, dois dos estados que menos desenvolveram sua renda per capita do país, Piauí e Maranhão, possuem uma grande concentração fundiária. A idéia é que os produtores da região, que possuem uma estrutura fundiária favorável a este crescimento equilibrado, precisam se organizar para que o crescimento da região beneficie boa parte da população local.

A sugestão de Cooperativa vem do fato dela poder intermediar a comercialização de laranja, forte é, principalmente, defendendo os interesses dos produtores. Na comercialização, a Cooperativa poderia atuar a partir da colheita da laranja dos associados; com isso, geraria empregos formais e temporários, além de fazer uma colheita tecnicamente correta para não prejudicar os pomares. O transporte e a seleção poderiam ser feitos com equipamentos próprios ou alugados, a depender da dimensão que esse organismo tomasse. Um grande número de associados representaria a possibilidade de uma Cooperativa comprar caminhões para o transporte da fruta e possuir uma selecionadora própria reduzindo os custos de transporte e seleção. O transporte poderia utilizar também as caixas que atualmente não são utilizadas na região e que melhorariam em muito a qualidade do produto, tanto para a indústria quanto para o mercado de mesa. O trabalho de seleção passaria por um processo de classificação já que o mercado *in natura*

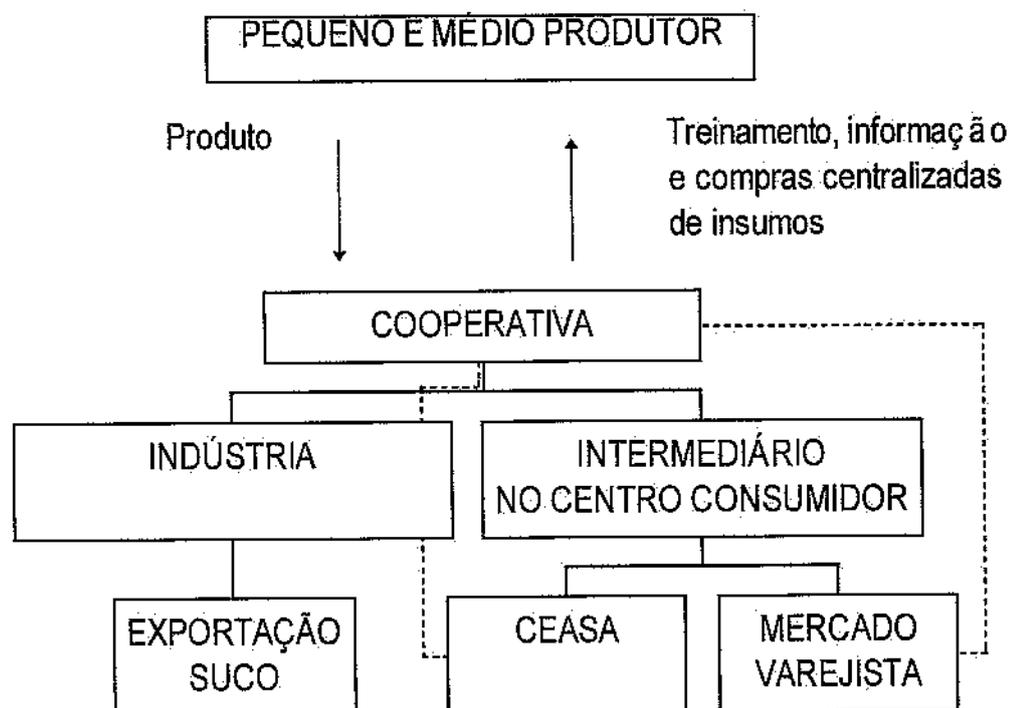
possue exigências estéticas, e a indústria exigências de qualidade adequadas as suas necessidades, e por uma padronização que seria a formação de lotes homogêneos, outro aspecto importante da comercialização.

Na hora das vendas, é preciso ressaltar, quanto maior a representatividade da organização em relação à quantidade total do produto da região, maior o poder de negociação de preços a cooperativa possuirá. Após o trabalho de seleção, a cooperativa destinará a laranja para a indústria e para os intermediários no centro consumidor. A idéia é que uma cooperativa forte terá um grande poder de barganha junto às indústrias, já que, além de representarem os produtores associados, detém a comercialização do produto que é a matéria-prima básica dessas indústrias. Junto ao mercado *in natura*, além de inviabilizar o intermediário local, as cooperativas poderão tentar romper as barreiras do intermediário do centro consumidor e chegar as CEASAS das capitais nordestinas e ao comércio varejista. Como as cooperativas são, por lei, organizações institucionais civis sem fins lucrativos, a redução da distância entre o produtor e o consumidor final não só traria vantagens ao agricultor a nível de remuneração, mas também ao consumidor já que atuaria como elemento de estabilização de preços nos centros de abastecimento.

A atuação da cooperativa não está vinculada apenas à comercialização. O apoio e a informação aos associados são de fundamental importância. A informação e o treinamento aos produtores sobre técnicas modernas e corretas, a informação quanto ao mercado mundial e aos reais preços de mercado também seriam de bastante importância. A compra de equipamentos para uso comum e organizado também poderia ser posta em prática, e a compra de mudas, adubos e defensivos agrícolas, em grande quantidade, poderiam representar melhores preços para os agricultores. O Fluxograma 2 demonstra como funcionaria o mercado com a atuação de uma Cooperativa.

O modelo demonstra que a cooperativa cumpriria uma função de intermediária local, negociando a produção dos associados com a indústria processadora e com os intermediários do centro consumidor. No mercado da fruta *in natura*, a depender da sua representatividade, a organização poderia atingir diretamente o mercado varejista, agregando mais essa rentabilidade ao seu produto.

## FLUX. 2 - ATUAÇÃO DA COOPERATIVA NO CINTURÃO CITRÍCOLA



A atuação de cooperativas poderia não inviabilizar totalmente a atuação dos atravessadores, mas, quanto maior o seu potencial em relação à produção da região, maior o seu poder de regulação sobre os preços oferecidos aos agricultores. A idéia é instalar um pequeno número de cooperativas na região representando grande parte dos agricultores.

O modelo proposto seria uma grande inovação organizacional a nível local. Não é um modelo impossível de ser implantado, muito pelo contrário, talvez o que esteja faltando sejam lideranças fortes preocupadas apenas com as causas econômicas e sociais da questão e sem maiores interesses políticos. A atuação cooperativa também não deveria ser fracionada pela divisão dos estados da Bahia e Sergipe; os problemas enfrentados pelos citricultores são iguais em toda a região.

Os produtores precisam entender que, quanto mais unidos estiverem, maior o seu poder junto às decisões do mercado. Mas, para que esta união se torne eficiente, é necessário contar com lideranças fortes e organização.

## 5 CONCLUSÃO

A cultura da laranja, hoje, ainda passa por uma reestruturação a nível mundial. A relação de dependência da cultura em relação aos E.U.A. vem se enfraquecendo a cada dia, apesar desse país ainda se manter como termômetro do preço internacional. Os novos mercados que vêm surgindo e o potencial de consumo que ainda se pode alcançar sinaliza um cenário bastante otimista quanto ao crescimento dessa cultura.

Não se pode mais pensar em condições similares às da década de 80, dificilmente outro problema de oferta como aquele volte a acontecer pela própria reorientação da produção agrícola americana. O desenvolvimento do setor deve ocorrer de forma natural, como consequência do próprio crescimento da demanda mundial do suco de laranja, que é uma bebida pronta e prática, como são as exigências dos alimentos modernos. O mercado sente este reaquecimento e a retomada dos investimentos é um reflexo disso.

No Brasil, a tendência não é diferente. O país continua numa posição de líder mundial de exportações de suco, e o crescimento do consumo garantiria esta posição de destaque. A agroindústria processadora de suco para exportação permanece como a sustentadora e impulsionadora do setor, mas o mercado interno começa a criar novos canais de comercialização relevantes para qualquer análise de perspectiva, e o melhor exemplo disso são as indústrias processadoras de suco natural que se espalham pelas maiores cidades do país.

São Paulo, ao que tudo indica, está tendo a sua produção estabilizada, pois as terras disponíveis estão se tornando escassas e impróprias para a cultura, a não ser que as áreas de outras culturas sejam invadidas.

Os estados da Bahia e Sergipe, principalmente as áreas próximas à divisa entre os dois estados, devido a proximidade das indústrias processadoras, surgem como a região mais promissora para o desenvolvimento da citricultura. O grupo francês Dreyfuss se adiantou, e, com o arrendamento da empresa Frutos Tropicais, hoje Coimbra-FRUTESP, tornou-se o sinalizador das mudanças. O governo dos dois estados também sentiram a necessidade de apoiar o novo crescimento; na Bahia com o Programa de Recuperação da Citricultura na Bahia e em Sergipe com o projeto de irrigação do Platô de Neópolis que beneficiará não só a citricultura, mas a fruticultura em geral.

Sente-se que as idéias associativistas estão começando a aparecer entre os agricultores, ainda timidamente, e em forma de associações de produtores, o que não parece ser o mais indicado para os produtores da região devido à sua não atuação comercial. O importante nessa movimentação é que a ideia de organização está presente entre os agricultores, o que sente-se falta são lideranças fortes e

engajadas unicamente com a causa dos citricultores e que os conduzam até a forma de organização mais apropriada.

A cooperativa, que é uma forma de organização não governamental, institucional, sem fins lucrativos e com funções bastante relacionadas com a comercialização, surge como este modelo mais apropriado para a circunstância. Quanto maior a representatividade da produção dos cooperados em relação ao total da região, maior o poder das cooperativas junto à comercialização da fruta e como beneficiadora dos produtores filiados.

A atuação de uma cooperativa teria não só o objetivo de comercializadora dos produtos dos seus filiados (vendas em comum); poderia unificar, também, as compras de insumos (compras em comum), as colheitas, o beneficiamento, o transporte e até passar a fornecer aos associados a opção de compra de produtos de primeira necessidade.

A estrutura fundiária estratificada da região é fator bastante positivo do ponto de vista social e de crescimento com equilíbrio econômico. A organização torna os agricultores mais sólidos, enquanto que a falta dela em um mercado em crescimento torna a concentração fundiária uma tendência previsível.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ARAGÃO, G. A.. Agroindústria e cooperativismo na Bahia: Uma análise do complexo agroindustrial baiano e das possibilidades das cooperativas agrícolas transformá-lo. Salvador:FCE / UFBA, 1988 (Tese do Mestrado da FCE / UFBA).
- BAHIA. SEPLANTEC. CENPES. Análise da citricultura na Bahia: Perspectiva de desenvolvimento, Salvador, 1986.
- CAVALCANTI, L. U.. As cooperativas agrícolas e a previdência social rural. Cooperativismo & Nordeste, SUDENE, v 3, Recife, 1968.
- CESARE, C. F.. Indústrias disputam laranja no Nordeste, Jornal Gazeta Mercantil, p. B-16, Salvador, 14/05/1996
- CESARE, C. F.. Sobe oferta de laranja, cai produção de suco, Jornal Gazeta Mercantil, p. B-16, Salvador, 24/11/1995.
- CHIAVENATO, I., Teoria Geral da Administração: Abordagens prescritivas e normativas da Administração, v 1, São Paulo, Makron Book do Brasil, 1993.
- CHIAVENATO, I., Teoria Geral Da Administração: Abordagens descritivas e explicativas da Administração, v 2, São Paulo, Makron Book do Brasil, 1993.
- COELHO, Y.S., MASCARENHAS, J.M., Comercialização de citros no estado da Bahia, Cruz das Almas (BA): EMBRAPA-CNPMF, 1992, Documentos CNPMF 37.
- COOPERATIVAS Fortalecidas com as modificações na legislação, Jornal A Tarde, p. 7, Salvador, 06/10/1996.
- GARCIA, A., Mercado internacional de suco na década de 90, Laranja, Cordeirópolis, v.11, n. 2, 1990.
- GARCIA, A., Barreiras comerciais a exportação do suco cítrico, Laranja, Cordeirópolis, v.12, n. 1, 1991.
- JETIN, B., Paradigma e trajetória tecnológicos, OPS, Salvador, v. 1, n. 1, p. 5 - 12, Verão, 1996.
- MAGALHÃES, M.H., Um modelo agroindustrial cooperativo no setor citrícola, In: Perspectiva Econômica, São Paulo, 1981. (Série Cooperativismo, 31).

- MARANHÃO, I.L., Citricultura no Nordeste, In: Citricultura Brasileira: Difusão de material básico e certificação de mudas, Cruz das Almas (BA), CNPMF-EMBRAPA, 1992, (Documentos CNPMF 38).
- MARQUEZELLI, N., Comercialização de citros no Brasil, Laranja, Cordeirópolis, v. 12, n. 1, 1991.
- MARTINELLI JR., O., O complexo agroindustrial no Brasil: um Estudo sobre a agroindústria citrícola no estado de São Paulo, São Paulo, 1987, (Tese de Mestrado apresentada à FEA/USP) .
- MATTA, J. P., A sobrevivência do citricultor na década de 90. Laranja, Cordeirópolis, v. 12, n. 1, 1991.
- MENEZES, V.B., A indústria da laranja: Competitividade e tendências, Salvador: CPE, 1993. (Série Estudos e Pesquisas, 16)
- MOREIRA, C.S., MOREIRA, S., História da citricultura no Brasil. In: Citricultura Brasileira, Campinas (SP): Fundação Cargill, v.1, 1991.
- MULLER, G., Agricultura e industrialização do campo no Brasil, Revista de Economia Política, São Paulo, v. 2, n.1, 1982.
- NEVES, E., Perspectivas econômicas da citricultura brasileira, Laranja, Cordeirópolis, v. 12, n. 1, 1991.
- NICOLAU, J., A expansão da citricultura e suas consequências, Laranja, Cordeirópolis, v. 11, n. 2, 1990.
- PASSOS, O.S., Acertos e erros da cultura dos citros no Brasil, Jornal A Tarde, A Tarde Rural, p. 3, Salvador, 15/12/1994
- PASSOS, O.S., A citricultura no mundo e no Brasil, Cruz das Almas (BA), CNPMF-EMBRAPA, 1990. (Documentos CNPMF 30)
- PASSOS, O.S., A contribuição da pesquisa na citricultura do Nordeste brasileiro, Laranja, Cordeirópolis, v. 12, n. 1, 1991.
- PONTES, L., BAVA, S. C., As ONGs e as políticas públicas na construção do estado democrático, São Paulo, 1996. (Serviço Social & Sociedade, 50)
- PORTO, W. R., Importância do cooperativismo para o desenvolvimento da citricultura, Laranja, Cordeirópolis, v. 10, n. 1, 1989.
- PROGRAMA de recuperação da citricultura do estado da Bahia, Salvador: SEAGRI, 1995.

SANTOS, G., ONG faz o papel do governo e leva benefícios à população, Jornal A Tarde, p. 2, Salvador, 27/10/1996

UTUMI, A., Comercialização de produtos agrícolas por intermédio das cooperativas, A problemática cooperativistas no desenvolvimento econômico, São Paulo: 1973.

WILKINSON, J., A inovação organizacional é tão importante quanto a tecnológica, OPS, Vol. 1, Salvador, v.1, n. 1, p. 13 - 17, 1996. (Entrevista).

ZINI, A., O Brasil melhorou, Revista Veja, p. 7 - 10, São Paulo, 26/06/96. (Entrevista).