

O ASSOCIATIVISMO EM QUESTÃO: OS EMPRESÁRIOS DOS COMPLEXOS SUCRO-ALCOOLEIRO E CITRÍCOLA*

Vera Lúcia G. S. RODRIGUES**

I. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo apresentar os principais resultados de pesquisa desenvolvida sobre as organizações empresariais nos complexos citrícola e sucro-alcooleiro no Estado de São Paulo.

Num primeiro momento trabalhou-se com as organizações de empresários rurais relacionadas aos dois complexos agroindustriais mais significativas no Estado de São Paulo¹.

Posteriormente complementou-se as informações relativas às organizações dos produtores rurais com uma análise específica sobre os industriais dos dois complexos em tela. O objetivo era conseguir um quadro mais abrangente sobre o associativismo nestes dois setores.

Trabalhar com organizações empresariais significou trabalhar com a hipótese de que na atualidade os atores sociais mais importantes não são os cidadãos individualmente mas as corporações

(*) Este artigo foi publicado com pequenas alterações na revista *Informações Econômicas*, I. E. A., setembro de 1998.

(**) Professora Doutora do Departamento de Ciências Sociais e Coordenadora do Núcleo de Pesquisa do Instituto de Ciências Humanas, da PUC-Campinas.

em que se envolvem e de cuja atuação passam a depender em grande medida os interesses individuais. Enfatizar as associações tornou-se relevante à medida que a lógica da ação coletiva acabou prevalecendo sobre a da ação individual.

Outra hipótese é que o associativismo deveria ser pensado no seu nível meso, ou seja, intermediário. Daí a importância de adotar os complexos como unidade de análise.

A suposição aqui é que houve um deslocamento tanto da dinâmica do capitalismo como da ação associativa para ramos, setores e indústrias². À medida que as estruturas da agricultura e da indústria se tornam mais complexas e diversificadas, as organizações de caráter geral perdem sua representatividade - que se torna cada vez mais formal - para as organizações especializadas por produto, as quais passam a deter o poder real. Fica cada vez mais difícil restringir o associativismo às organizações que se proponham a representar o conjunto dos empresários rurais ou industriais.

Em outras palavras, *"o setor passa a ser a unidade central na perspectiva comparada. Esse deslocamento analítico encontra sua justificativa nas mudanças ocorridas na tecnologia, nas estruturas de mercado e nas políticas públicas. O setor deixou de ser um simples critério de amostragem, tornando-se uma verdadeira variável explicativa. Basicamente este deslocamento teve origens na 'descoberta' das diferenças intra-setoriais - em termos de organização, consciência coletiva e de como as trocas entre os atores se estruturam"*. (Araújo e Tápia, 1991:22)

Neste referencial teórico abandonou-se a perspectiva de se trabalhar com um macro-complexo, já que a noção de complexo agroindustrial mostra-se muito genérica, e portanto incapaz de dar conta dos processos, especialmente ao nível da articulação de interesses nos vários complexos.

A questão central, portanto, é a especificidade dos modelos de associativismo no interior destes dois complexos bastante diferenciados.

II. OS ACHADOS DA PESQUISA

As “descobertas” apontam para um quadro bastante diversificado e dinâmico ao nível do associativismo nos complexos suco-alcooleiro e citrícola.

Se juntarmos os dados relativos aos dois complexos no que se refere a atuação das organizações empresariais pode-se detectar modelos distintos de corporativismo. Pode-se perceber diferenças importantes entre as organizações de empresários rurais e industriais. Pode-se perceber igualmente que estes modelos se alteram ao longo do tempo.

Ou seja, é possível afirmar que o corporativismo é um processo em mudança relativamente inacabado e parcial.

O processo de negociação se desenvolve de acordo com uma grande quantidade de variáveis assuntos a negociar, poder de negociação das organizações, estratégias de negociações seguidas, e a própria vontade das partes de alcançar um acordo em função dos resultados esperado. É claro que tudo isto depende do poder intraorganizativo de cada grupo.

Vejamos o que aconteceu nos dois complexos:

a) O SETOR SUCRO-ALCOOLEIRO

Este vinha se caracterizando por aquilo que tem sido denominado corporativismo estatal. Neste o controle exercido pelas organizações de interesse é diretamente subscrito e garantido pela ação do Estado (Cawson, 1985:6). A ação coletiva é transformada e um direito outorgado pelo Estado. Em troca adquirem o direito de participar nas decisões relativas aos seus interesses.

De uma maneira geral apontava-se para a existência de associações fortemente dependentes do Estado, com uma atuação bastante formal, embora com grande influência junto aos órgãos que

regulamentavam a atuação do setor, como o Instituto do Açúcar e do Alcool. Isto fazia com que estas organizações tivessem pouca necessidade de relacionamento com a sociedade civil. Sua atuação limitava-se a reivindicar o cumprimento da legislação que regulamenta de forma bastante rígida a relação entre os vários agentes que integram o complexo sucroalcooleiro. Isto é feito basicamente através de ofícios e audiências com ministros e demais autoridades envolvidas com o setor.

A atuação da Comissão Técnica (CT) Cana-de-açúcar da FAESP (Federação da Agricultura do Estado de São Paulo), e mesmo a Organização dos Plantadores de Cana-de-açúcar (ORPLANA) tem estas características³.

Em grande medida a situação reproduz-se por parte da Associação vinculada ao setor industrial do complexo, comentado logo a seguir.

O que se pode observar no período recente foi uma flexibilização deste corporativismo estatal que caracteriza o complexo sucro-alcooleiro. Este passa a apresentar limites bastante sérios na situação de falência do Estado patrimonialista fator que se vivencia desde o início dos anos 90. O autoritarismo necessário para sua manutenção torna-se cada vez mais desgastante e os próprios subsídios financeiros especiais doados pelo Estado aos usineiros têm sido objeto de grande contestação pública.

Além disto, a própria crise fiscal, mais que motivos ideológicos, estão levando a mencionada desregulamentação que faz parte da "nova política neoliberal".

Paralelamente a isto, o setor sucro-alcooleiro vem buscando uma mudança de sua própria imagem. Basicamente o objetivo é se livrar do estigma de atraso vinculado à imagem do usineiro e implementar uma imagem de "modernidade". A própria Associação das Indústrias de Açúcar e de Alcool (AIAA) surge no início da década de 90 como uma reformulação da antiga Associação dos Usineiros do Estado de São Paulo. Entre outras coisas a mudança de nome indicava a

necessidade de se mostrar o usineiro paulista como industrial e não como proprietário fundiário.

A partir daí divulga-se a usina como uma indústria que vem passando por um intenso processo de modernização: reengenharia sendo implantada nos canaviais, treinamento de mão-de-obra para melhorar a relação entre fiscais e empregados, terceirização da frota, etc.

Várias usinas têm implementado programas de qualidade para aumentar o rendimento agrícola e industrial⁴.

Na busca de eficiência e da competitividade, as usinas, ou pelo menos parte delas têm inclusive realizado fusões ou alianças estratégicas importantes. Este esforço passa por novas formas de gestão, terceirização de algumas atividades como a manutenção de tratores e até a troca de terras distantes por terras mais próximas. Passa ainda pela mecanização da colheita, racionalização do transporte e melhor aproveitamento do potencial produtivo e diversidade produtiva da cana-de-açúcar. Como se vê, os dados indicam que uma verdadeira revolução sacode os canaviais paulistas. Revolução difícil de se imaginar alguns anos atrás.

O que levou a esta mudança ?

De maneira geral pode-se dizer que até a década de 80 não havia um estímulo para a modernização. A tendência era a construção de novas unidades produtivas com crédito subsidiado, que permitiam o aumento da capacidade instalada, levando as empresas a reduzirem os seus investimentos em produtividade.

Com a implementação de um processo gradual de desregulamentação do setor⁵ aparece a necessidade de "apostar tudo em nome da produtividade" numa tentativa de diminuir a distância entre o complexo sucro-alcooleiro e os demais setores, ou seja, tratá-lo como qualquer outro.

Do ponto de vista da organização, o período recente também traz alterações importantes no complexo sucro-alcooleiro. Até mesmo porque o próprio processo de des-regulamentação tem exigido uma atuação institucional mais intensa.

Em primeiro lugar, o apoio a desregulamentação não tem sido obviamente unânime e o setor a tem enfrentado bastante dividido. As posições variam de uma radical oposição pelos usineiros do nordeste, até uma defesa intransigente da desregulamentação pelo Estado de São Paulo através da Associação das Indústrias Sucro-Alcooleiras do Estado de São Paulo (SUCRESP) que vê na umbilical ligação governo/produtores o grande nó que amarra o álcool⁶.

A maior parte dos usineiros paulistas, é entretanto, filiadas à AIAA adota uma postura intermediária, defendendo um prazo para que o setor se adapte às mudanças.

Resumindo, o processo de desregulamentação mostra nitidamente que há uma divisão entre os que estão se preparando para assumir os riscos da autogestão e partiram agressivamente para as exportações no mercado de açúcar, os que preferem a manutenção do 'status quo' e a continuidade das pressões sobre o governo para amparar o setor e forçar a indústria automobilística a produzir pelo menos 30% dos carros a álcool e os que propõem uma saída intermediária.

Com relação as diferenças entre as associações de empresários rurais e industriais no setor sucro-alcooleiro percebe-se que as primeiras⁷ permanecem imobilizadas quando do início do processo de desregulamentação.

Pelo lado dos industriais entretanto, além da SUCRESP que já nasce com uma nova proposta de atuação, a própria AIAA tem no período recente sido forçada a deslocar o seu eixo de atuação do Estado para a sociedade civil.

Ou seja, as associações das indústrias têm demonstrado uma maior capacidade de adaptação, de se estruturar de uma forma

mais moderna, adquirindo inclusive uma estrutura profissional bastante ampla e eficiente. Esta estrutura permite que o setor tenha uma ligação maior com a sociedade civil, além do forte vínculo com o Estado que tem caracterizado o setor.

O contacto regular com a imprensa, e com as organizações, participação em eventos nacionais e internacionais são exemplos disto. A própria relação com a questão ambiental é colocada de forma diferenciada. Parte dos usineiros percebem a necessidade de deixar de simplesmente burlar a legislação e passar a vender a imagem de que o álcool é uma fonte de energia limpa e renovável.

A AIAA tem inclusive desenvolvido uma série de estudos visando avaliar o impacto ambiental da cultura da cana-de-açúcar.

Pode-se concluir ainda que as alterações recentes têm levado o setor sucro-alcooleiro, caracterizado pelo corporativismo estatal a um maior dinamismo e uma mudança em direção ao corporativismo societal.

Um dado interessante é que as duas associações anteriormente mencionadas - AIAA e SUCRESP - refundiram-se em maio de 1997 na sugestiva ÚNICA (União da Agroindústria Canavieira de São Paulo)⁸.

A entidade nasce com o objetivo de conferir maior representatividade ao setor e transformar-se num canal único para a defesa dos seus interesses.

O que explica esta reunificação que já havia sido tentada em momentos históricos anteriores ?

A retomada da discussão do Programa Nacional do Alcool (PROÁLCOOL) estimulou em grande medida esta necessidade de união.

Além disto, a ÚNICA conseguiu incorporar ao lado das reivindicações tradicionais do setor, bandeiras mais recentes. Uma das suas principais atividades tem sido garantir a liberação das exportações de açúcar, ainda com algumas amarras com o regime de cotas⁹.

De outro lado, a formação da ÚNICA foi um trabalho de costura política da qual faz parte a formação de um Conselho Deliberativo composto por representantes das seis entidades que passam a integrá-la.

Mais que isto, a reaglutinação em torno da ÚNICA está inserida neste contexto de modernização do setor.

Seu Diretor-presidente, Sérgio Ometto, também presidente da Usina da Barra, é visto como “sangue novo” no setor por suas idéias inovadoras. A Usina da Barra é considerada a maior unidade de processamento de cana-de-açúcar do mundo e passou por um programa de reestruturação de suas atividades com o objetivo de modernizar as áreas agrícola, industrial e administrativa.

O que se quer ressaltar é que o complexo sucro-alcooleiro tem tido que se iniciar no aprendizado dos mecanismos típicos da “concertação” ao invés do tradicional mecanismo de pressão direta junto aos órgãos do Estado responsáveis pela elaboração da política específica para o setor.

“Concertação” significa uma forma de tomada de decisão pública que implica em conciliar, fazer acordos, ou seja, atingir resultados que satisfaçam a todos.

Envolve:

- a) uma interação regular em contextos funcionalmente especializados;
- b) acesso privilegiado e até exclusivo a determinados grupos;
- c) consulta ao executivo preferível à deliberação legislativa;
- d) paridade na representação;
- e) responsabilidade desenvolvida como maneira usual de implementação de política (Schmitter in Soto, 1992:21).

É neste último item principalmente, ou seja, na idéia de parceria que o setor sucro-alcooleiro tem tido que avançar à medida que o Estado patrimonialista/fautor sai de cena.

Ou seja, o neocorporativismo diferentemente da situação anterior, pressupõe algum grau de organização prévio e autônomo dos interesses até torná-los capazes de levar a cabo ações coletivas organizadas, embora incapazes no extremo de manipular unilateralmente os poderes públicos para impor seus interesses.

Desta forma, neste novo cenário, as organizações, mesmo no setor sucro-alcooleiro são levados a um processo de “negociação obrigada” ao invés de terem uma atuação de pressão direta sobre um Estado patrimonialista, assistencialista e burocrático.

Alguns autores consideram que se a relação do setor com o Estado não for alterada, a modernização anteriormente mencionada significaria um processo de modernização sem mudança. Estas considerações valem inclusive para uma eventual reativação do PROÁLCOOL (Agroanalysis, vol.17, nº 11, novembro de 1997).

O importante desta retomada do que ocorreu no complexo sucro-alcooleiro no período mais recente é mostrar que tem diminuído a diferença entre os modelos de corporativismo que o caracterizava e os demais setores.

A participação no Fórum Nacional da Agricultura (FNA) tem contribuído nesta direção. A proposta deste Fórum é de constituir numa “modelagem inovadora de parceria entre o setor público e o privado para a formulação das políticas públicas a partir de uma visão sistêmica de cadeias agroprodutivas”(Agroanalysis, vol. 17, nº 10, outubro de 1997).

Roberto Rodrigues, coordenador do setor privado no Fórum, ressalta que *“este constitui-se num ambiente propício para romper com o modelo corporativista do passado, do Estado protetor e provedor, para buscar no mercado a nossa interação, a nossa atitude, de procura de novos paradigmas, formadores de uma nova consciência*

de parceria e cidadania para a construção compartilhada do futuro, do interesse de todos”; e também que, *“no Brasil, o setor canavieiro sempre foi tratado separadamente dos outros setores da agricultura, o que deve sofrer profunda modificação. Entende-se que o FNA tem também o importante papel de reduzir o distanciamento entre outros setores da agricultura e o da cana-de-açúcar”* (Agroanalysis, vol. 17, nº 10, outubro de 1997).

Mesmo considerando as dificuldades de se concretizar este discurso, há sinais de que está se caminhando nesta direção. A extensão da equalização do preço da cana-de-açúcar para a produção de álcool anidro, subsídio empregado para manter as condições de competitividade em relação ao produto de São Paulo, foi anunciado em meados de novembro de 1997 e deve representar uma economia para os cofres públicos de R\$ 90 milhões apenas no caso do Nordeste. (Gazeta Mercantil, 12/11/97:C-9).

Assim, o complexo sucro-alcooleiro caminha no período recente para arranjos de tipo neocorporativista a medida que o Estado passa a ter uma menor interferência no setor. Os dados referentes ao período mais recente mostram que já é possível perceber alterações na atuação das organizações refletindo o processo de desregulamentação.

A adaptação não tem sido relativamente lenta pela tradição do corporativismo estatal no complexo, mas é possível detectar uma modernização do complexo tanto ao nível tecnológico como organizacional.

Um dado interessante ao nível organizacional, além da reaglutinação em torno da ÚNICA, é a criação da Associação dos Municípios Canavieiros do Estado de São Paulo (AMCESP), em dezembro de 1997.

A entidade reúne representantes do poder público, plantadores de cana e usineiros de todo o Estado e tem como objetivo levar as reivindicações do setor sucro-alcooleiro aos governos federal e estadual.

A principal reivindicação é fazer com que o Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) que incide sobre o álcool seja recolhido junto aos municípios e não junto aos centros de distribuição de combustíveis.

Outra reivindicação importante é a criação da chamada “frota verde” onde os automóveis dos governos, de táxis e de ônibus urbano seriam movidos a álcool. Uma medida efetiva neste sentido foi a aprovação pela Câmara Federal, no início de dezembro de 1997, do projeto-de-lei que substitui a frota oficial, de 30 mil veículos, por carros movidos a álcool no prazo de 5 (cinco) anos.

A negociação de incentivos para o consumo de álcool combustível, como a isenção do IPVA para taxis a álcool e a permissão para mistura de aditivo ao óleo diesel tem sido também um área de atuação importante da ÚNICA. Esta chega a contratar empresas de consultoria para realizar estudos visando comprovar a viabilidade da adição¹⁰.

Resumindo, pode-se dizer que houve um processo de flexibilização do corporativismo estatal que caracteriza o setor até meados dos anos 90. A desregulamentação do setor leva à reaglutinação das várias associações de industriais até então existentes no complexo.

Neste processo certamente a visão da SUCRESP com relação a intervenção do Estado no setor acaba adquirindo uma relevância maior do que vinha tendo até então.

A existência de uma associação única permite uma atuação mais ágil neste momento onde o setor está tendo uma maior relação com a sociedade civil.

As organizações dos empresários rurais por sua vez tem tido uma adaptação mais lenta, enfrentado, inclusive, o problema da sobrevivência financeira à medida que o Estado deixa de financiá-las.

b) E O SETOR CITRÍCOLA ?

No setor citrícola as associações possuem uma atuação que pode ser descrita como representativa do corporativismo societal, que se caracteriza por uma menor intervenção do Estado e uma dinâmica mais espontânea dos próprios atores envolvidos

É verdade que o setor citrícola passa por um momento até a implantação da indústria na década de 60, onde o corporativismo tinha ainda alguns traços do modelo estatal que caracterizou o início do corporativismo no Brasil. A medida que a citricultura amadurece, entretanto, o associativismo do setor vai adquirindo contornos do corporativismo societal que o caracterizará.

O aparecimento de várias associações vai se dando cada vez mais na direção deste neocorporativismo.

Na citricultura as organizações de empresários e de produtores se defrontam diretamente no estabelecimento de contratos.

Inicialmente tratava-se dos chamados contratos a preço fixo, onde os preços eram acertados e acordados antecipadamente com base na estimativa da produção de safra em negociação. Este período, que vai até meados da década de 80, é o período de maior intervenção do governo, com a Carteira de Exportação do Banco do Brasil (CACEX) intermediando a fixação de preços. Em grande medida tanto a Associação Brasileira da Indústria de Suco Cítrico (ABRASSUCOS), pelo lado das indústrias, como a Associação Paulista dos Citricultores (ASSOCITRUS), pelo lado dos citricultores, são criadas em meados dos anos 70 para participar desta negociação, onde o Estado funcionava como árbitro.

A partir da safra 85/86 teve início o contrato padrão/participação, no qual o preço da fruta passou a ser estabelecido em função da média anual do mercado cotada na Bolsa de Nova York¹¹. A Associação Nacional das Indústrias Cítricas (ANIC) surge com uma proposta mais clara de não intervenção do Estado no complexo, passando a ter uma atuação decisiva neste processo.

Se o contrato padrão significou a existência de um critério mais claro, significou também o início o processo de autogestão, com citricultores e indústrias negociando diretamente. Agora, sem a participação do governo, o setor dispõe sobre as condições gerais mínimas aplicáveis a todos os contratos individuais de compras de frutas negociado pelas respectivas associações e pela Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (FAESP) com as Associações das Indústrias. O contrato estabelecia mecanismos de formação de preços, de colheita e de adiantamentos por conta de entregas futuras (Garcia, 1996:18).

Ou seja, trata-se de um período de passagem para o neocorporativismo, que passa a caracterizar o complexo e onde novas organizações são criadas. Do lado das indústrias surge a ANIC em 1985 e a ABECITRUS em 1988, e do lado dos citricultores a ACIESP, também em 1988.

Portanto, se o critério para a definição dos preços tornou-se mais claro, os vários interesses organizados também. Assim, as negociações continuam relativamente tensas e demoradas e nas reuniões estavam presentes a ASSOCITRUS, a ACIESP e a Comissão Técnica de Citricultura da FAESP¹² representando os citricultores; e ABRASSUCOS, ANIC e ABECITRUS as indústrias de suco de laranja.

O processo de negociação acabava por ocupar grande parte da atuação das entidades.

Este período que vai de meados dos anos 80 até a Safra 95/96 é um período de transição para o neocorporativismo no setor. Este se caracteriza por uma maior atuação das associações de caráter civil que tendem a um processo de concertação.

Isto não significa ausência de conflitos. Estes existiam entre as várias associações e entre estas e a representação formal da FAESP cada vez mais esvaziada.

A diferença no neocorporativismo é que os conflitos são concertados antes das reivindicações chegarem ao Estado. É nesta direção que o complexo citrícola caminha neste período.

Um terceiro momento importante na relação entre as organizações do setor citrícola constitui-se a partir da safra 95/96 quando é eliminado o contrato padrão, iniciando-se uma fase de maior desregulamentação¹³. O CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), em razão do processo movido pelos citricultores alegando cartelização pela agroindústria, determinou que os contratos fossem feitos diretamente entre citricultor e indústria, sem a intermediação das organizações. Ou seja, o processo terminou com a assinatura de um compromisso de cessação por parte da indústria, documento pelo qual se comprometeram a negociar a compra da laranja individualmente com cada produtor. As negociações, que tinham padrões mínimos, passaram a obedecer apenas as leis de mercado. Ressalte-se que, além das indústrias individualmente, a própria ABECITRUS foi acusada de "participação negociativa".

É importante ressaltar então que o compromisso do CADE pacifica o setor do ponto de vista legal, mas não interfere no preço. Ou seja, garante negociações mais transparentes, mas não garante preço.

Do ponto de vista da estrutura econômica o setor citrícola tem passado por mudanças significativas.

Setor voltado à exportação representando anualmente mais de US\$ 1 bilhão, ocupando uma área aproximada de 1 milhão de hectares, cerca de 20 mil propriedades agrícolas, com área de 140.000 famílias (60 mil apanhadores e 80 mil empregados e pequenos plantadores), têm se ressentido particularmente da redução do mercado norte americano.

Embora de maneira geral o mercado internacional seja um mercado em expansão, os Estados Unidos devem estar atingindo a sua auto-suficiência já no início do século XXI. Variedades mais adequadas e o plantio em regiões menos sujeitas a geada na Flórida certamente colaboraram neste sentido.

Para se ter uma idéia, a Flórida deverá passar de uma produção de 167 milhões de caixas na safra 1993/94 para 238 milhões de caixas no próximo século, configurando uma expansão de 431%.

Assim, o setor que vinha desde a década de 70 passando por um período de crescimento e preços remuneradores, enfrenta nos últimos anos um excesso de oferta e conseqüente redução nos preços das frutas.

Reflexo importante, o setor de produção que vinha se caracterizando por um pequeno grau de concentração¹⁴, passa por um processo de aumento do tamanho médio nos pomares por propriedade (+15% no período 1980/95), sendo mais acentuado nas consideradas grandes e médias propriedades.

Observa-se que embora os pequenos estabelecimentos representem uma proporção significativa das propriedades (93,5% em 1981 segundo levantamento do IEA/CATI, e 92% em 1996 segundo o cadastro da Fundo Paulista da Defesa da Citricultura - FUNDECITRUS), eles representam uma proporção cada vez menor do total de árvores (57% em 1981 e 46% em 1996).

Por outro lado, as grandes propriedades que representavam apenas 0,5% em 1981, representando 13% das árvores, passam a representar 1% em 1995 com 23% das plantas¹⁵ (Amaro e Maia, 1997:8).

Este momento pode ser visto como conseqüência dos requerimentos da produção colocados pela indústria de suco, já que se criou um processo de seleção que favorecia médios e grandes estabelecimentos, tendo em vista que estes apresentam menores custos operacionais, em função de ganhos de escala decorrentes da tecnologia adotada, bem como possuem maior capacidade de resistência nos períodos de preços deprimidos (Siffert Filho, 1992:14).

Esta tendência vem se acentuando no período recente. Levantamento do jornal Folha de São Paulo junto a sindicatos de produtores mostra que pelo menos 2.500 citricultores abandonaram a laranja ou reduziram seus pomares, optando por novos produtos¹⁶.

Este abandono no período recente deveu-se não só a já mencionada queda de preços¹⁷ como ao aumento de doenças nos pomares, como o “amarelinho”¹⁸. O controle da doença exige um investimento que o pequeno produtor não tem condições de realizar.

O próprio presidente da ABECITRUS admite que *“a tendência é de profissionalização, com alta produtividade e custo reduzido”* (Folha de São Paulo, 10/06/97:5-3).

Isto permite concluir que a indústria tem conseguido impor especificações técnicas, comprando dos produtores mais eficientes. Este é um dado importante para confirmar que a atividade industrial é o pólo dinâmico do complexo, não apenas por ser capaz de reter para si a maior parte do excedente gerado mas também porque foi o principal agente a garantir a ampliação da participação do suco nacional no mercado exterior.¹⁹

O setor industrial no período recente tem mantido o grau de concentração elevado que o tem caracterizado.

A situação de oligopólio competitivo mantém-se praticamente inalterada. Os indicadores de concentração CR2 (participação no mercado dos dois maiores) são de 63.15% em 1970 e 61.53% em 1990 e o CR4 de 86.83% em 1970 e 86.75% em 1990, ou seja, permanecem praticamente constantes (Neves, 1995:75).

A manutenção da concentração no setor fica ainda evidente quando se constata que nos últimos 20 anos tem havido a eliminação de diversas pequenas empresas, principalmente devido a problemas econômicos financeiros, de recursos humanos, de fornecimento de fruta comercialização dos produtos etc.²⁰

É verdade que há alguns momentos em que ocorrem tentativas de pulverização²¹ ou seja aparecimento de unidades menores, mas elas têm tido dificuldades para se manter. Exemplo recente deste movimento de pulverização é o aparecimento da FRUCAMP, SUCORRICO em setembro de 1996 e da Frutax em 1994.²² Esta última encerrou suas operações no início de 1996 e a própria

SUCORRICO já havia sido fundada em 1973 e desativada na década de 80.²³

Resultados da safra 1996/97 indicam que as empresas líderes do setor continuam sendo a CUTRALE (23,2%), CITROSUCO (20,9%), COINBRA/FRUTESP (14,4%) e CARGILL (13,8%).

Além da manutenção da concentração industrial em si é importante considerar que uma das estratégias na obtenção de matéria-prima tem sido a integração vertical para trás, ou seja, o plantio de pomares próprios. Esta integração tem acontecido numa proporção de 20 a 30% na maioria dos casos, mas chegando a até 50% em algumas situações (Neves, 1995:75).

Só a título de exemplo, o Grupo Dreyfus comprou no início de 1997 três fazendas de 5.400 hectares ao todo no interior de São Paulo, que vão abrigar um pomar de aproximadamente dois milhões de pés e que deverão garantir um investimento adicional equivalente a 7 milhões de caixas dentro de quatro ou cinco anos.

No período recente o complexo citrícola mantém-se portanto como um setor com fortes barreiras a entrada.

Isto significa que ocorre simultaneamente aumento de produtividade e crescimento dos pomares de médios e grandes produtores.

Após um período onde a citricultura mostrava-se um setor em expansão suficientemente acentuada para abrigar grande número de integrantes, a redução deste ritmo levou a uma seleção.

Para se ter uma idéia deste movimento de "apertar o cinto" em busca de eficiência, a partir de 1990 as esmagadoras reduziram o número de funcionários de 13.000 para 8.000. Já o número de propriedades que produzem a fruta deverá cair dos atuais 29 mil para cerca de 18.000 (Gazeta Mercantil, 23/10/96:B-18).

Levou também a uma maior integração vertical. De um lado as indústrias expandindo os seus pomares próprios e de outro alguns grandes produtores fazendo pools e instalando suas próprias fábricas.

Este segundo movimento é menos comum, mas as fábricas instaladas parecem ter maiores chances de sobrevivência do que na década de 70, quando ocorreu um movimento parecido. “Elas terão um importante desafio pela frente, o de competir com as grandes na comercialização do suco. De qualquer forma, trata-se de uma estratégia encontrada pelos citricultores para permanecer enquanto produtores de laranja²⁴.”

Provavelmente “o caminho para estas novas fábricas será o mercado interno ou a comercialização de suco via as grandes indústrias” (Gazeta Mercantil, 28/05/96:B-20).

Sintetizando, o setor citrícola que vinha num processo de expansão bastante vinculado à expansão do mercado norte-americano, está tendo que buscar novos mercados para superar a crise advinda da auto-suficiência dos Estados Unidos.

A conquista do mercado asiático é grande desafio para a indústria brasileira de suco de laranja no período recente. Enquanto isto, a União Européia (UE) lidera as exportações brasileiras de suco, com uma participação, conforme a ABECITRUS, ao redor de 69% nas safras 95/96 e 96/97.

Uma outra modificação importante ocorrida paralelamente à diminuição da importação de suco para o mercado americano foi a ampliação do mercado interno.

A própria ABECITRUS aponta dados interessantes. Segundo ela o consumo de laranja “in natura” no Brasil cresceu 72% de novembro de 1994 a fevereiro de 95. Na safra 95/96 foram destinados entre 80 e 100 milhões de caixas para este mercado. Em 1997 foram vendidas 142 milhões de caixas de 40.8 quilos de laranja para o mercado interno. Estima-se que o segmento faturou R\$ 1.9 bilhão.

Além da laranja “in natura” o consumo de suco de laranja, tanto fresco como pronto, embalado tem tido uma grande expansão²⁵.

Toda a movimentação apontada anteriormente tem obviamente repercussões ao nível das organizações.

Com relação aos citricultores ocorre um desmobilização das duas associações existentes: ACIESP - ASSOCITRUS²⁶.

Por várias razões as duas associações sofrem uma acentuada perda de representatividade e surge uma terceira com características bastante diversas. Trata-se da Associação Brasileira de Citricultores (ABRACITRUS), cujo presidente, Antônio Fiorezi, pertenceu por vários anos a Comissão de Citricultura da FAESP e representa o Sindicato Rural de Monte Azul Paulista.

Basicamente, os representantes da ASSOCITRUS e da ACIESP são acusados de terem sido favorecidos pelas indústrias com preços melhores para conduzir de forma negligente as negociações de preço do setor (Gazeta Mercantil, 11/07/96:B-20)²⁷.

A ABRACITRUS tem tido uma atuação bastante distinta daquela adotada pela ASSOCITRUS e ACIESP. Enquanto estas duas tem basicamente se preocupado em dar Assessoria jurídico/econômica para os citricultores principalmente visando um bom desempenho nas negociações, a ABRACITRUS tem uma postura muito menor presa a esta representação formal e tem tomado atitudes bastante radicalizadas. Por exemplo, tem obstruído os portões das fábricas e fechado rodovias em sinal de protesto. Além disto, não cultivam uma relação mais intensa com os políticos como suas antecessoras por não acreditar nos resultados de sua atuação.

Com relação aos industriais, após um movimento de consolidação de organizações representativas de interesses cada vez mais específicos dos grandes grupos econômicos, no período recente há um movimento no sentido inverso de reaglutinação em torno de uma única associação.

A primeira organização que surge, conforme já mencionado, é a ABRASSUCOS, em 10/12/1978.

Pode-se dizer que a ABRASSUCOS teve uma atuação importante no período em que houve um maior controle por parte do governo no setor. É bom lembrar que por 11 anos (1974-85) a Carteira

de Comércio Exterior (CACEX) determinou as próprias quotas de exportação.

A atuação da ABRASSUCOS favorável à interferência do governo no setor acabou provocando divergências que levaram ao aparecimento de uma segunda Associação, a ANIC (Associação Nacional das Indústrias Cítricas).

A ANIC considerava necessária uma maior autonomia do setor a medida que este cresceu. O fim do regime militar acabou criando um clima propício a uma maior liberalização.

A ANIC foi inclusive contra o regime de cotas de exportação. Este regime foi estabelecido pelo comunicado 34 de 11/11/82 da CACEX sendo as cotas determinadas com base na capacidade instalada e na capacidade comercial de cada indústria.

Este foi exatamente um dos pontos em que não houve consenso entre as indústrias que compunham a ABRASSUCOS levando ao aparecimento da ANIC.

Resumindo, a ANIC defende a posição de que a medida que o setor amadureceu era possível e desejável uma menor intervenção do Estado. A ANIC foi inclusive grande estimuladora do contrato padrão, que como colocado anteriormente, flexibilizou bastante as relações entre os citricultores e a indústria.

A ANIC representa, portanto, do ponto de vista dos industriais do complexo citrícola a transição do corporativismo estatal para aquilo que temos denominado corporativismo societal. Só lembrando, este se caracteriza por uma maior dinâmica da sociedade civil na constituição das organizações. Trata-se de uma situação típica onde empresários freqüentemente fortalecem sua capacidade de organização através da criação de canais adicionais que funcionam em moldes menos corporativizados. O objetivo é complementar as associações de caráter corporativo, já que este modelo se pauta numa lógica de abrangência e implica em limitações a livre criação de novos espaços onde interesses de âmbitos restritos podem ser aglutinados de maneira mais autônoma (Diniz e Boschi in Boschi, 1991:16).

Mostra uma certa dinâmica pela qual a medida que organizações são corporativizadas, outras tendem a surgir, mais ativas e menos dependentes do Estado.

Em outubro de 1988 é criada uma terceira associação, a ABECITRUS. Esta surge novamente a partir de um “racha” dentro da ABRASSUCOS. Desta vez é o grupo CUTRALE quem sai, constituindo uma associação com vocação mais comercial e com uma estrutura bastante profissionalizada²⁸.

Pode-se perceber que “a divisão da representação da indústria em três associações deve-se principalmente ao alto grau de concentração na indústria cítrica uma vez que os grupos mais fortes podem conseguir maiores vantagens agindo em separado por congregar interesses mais homogêneos. A disposição do governo em negociar apenas com associações faz com que esses grupos se organizem formalmente”(Figueiredo, 1992:12).

À medida que os grupos vão se constituindo enquanto atores sociais e vai se fazendo a passagem do corporativismo estatal para o neocorporativismo no setor, as várias associações vão sendo criadas, indicando o fortalecimento da sociedade civil e mais especificamente uma maior autonomia do complexo citrícola frente ao Estado.

Neste período os presidentes das associações falam por ela e por sua empresa específica.

A existência de 3 associações de um único segmento de um complexo não era isenta de problemas. Os maiores deles advindos de rivalidades e até vaidades surgidas de interesses comerciais fortes.

Assim, a partir de fevereiro de 1994 a ABECITRUS torna-se a única representante das indústrias de suco de laranja.

Este processo de reunificação pode ser explicado em parte pela crise que afetou o setor e a conseqüente queda dos preços do suco no mercado internacional. Este novo cenário levou as indústrias a buscarem, além de defender seus interesses específicos, a defesa

do complexo de uma forma mais genérica. Ou seja, a crise, o fechamento do mercado norte-americano levaram à necessidade de compatibilizar os interesses específicos de cada indústria com interesses mais globais. O setor havia gerado uma receita de exportação de US\$ 910 milhões em 93 (suco e subprodutos) o que significou uma queda de 22% em relação a safra anterior. Precisava portanto se fortalecer.

Além da crise, o próprio confronto junto ao CADE leva à necessidade de uma organização única. Há algum tempo o setor não se defrontava com um órgão do Estado. Nessas situações um interlocutor único facilita em muito a negociação.

O que permite esta transformação ? Ou seja, o que faz com que uma Associação que foi estruturada para defender os interesses de um grupo específico, o grupo CUTRALE, tivesse condições de se transformar no único porta-voz das indústrias de suco ?

Segundo Ademerval Garcia, o problema, mais que organizar o seu setor era impor uma outra visão de associação, que deveria ser profissionalizada.

A profissionalização das entidades empresariais é uma questão relativamente nova que se coloca a partir da diversidade de problemas a serem respondidos aos associados, especialmente mediante negociações cada vez mais freqüentes com os diversos órgãos de governo ou do Congresso.

"O fato é que as entidades de classe empresariais perceberam que as relações com o Estado ficaram mais complexas após a transição que o país passou para a democracia. Se anteriormente o foco das conversas se davam 100% com o poder executivo entre os generais presidentes e seus assessores diretos, agora há uma série de ministérios envolvidos na solução de cada questão" (Gazeta Mercantil, 04/06/94:5).

A nova postura profissional significa colocar-se como uma associação que atua como prestadora de serviços, como um escritório

de assuntos corporativos. O fornecimento de dados atualizados é um dos primeiros itens desta prestação de serviços.

Esta nova visão significa que mais que **associados**, as empresas são **clientes**.

A existência de três associações dentro desta nova visão "*contraria aos preceitos da administração moderna, inadequada e ineficiente para enfrentar os desafios atuais e os que se enfrentarão daqui para a frente*" (Mendes, 1994:81).

A reunificação em torno da ABECITRUS significou que a indústria conseguiu o que há de mais importante em qualquer gestão: comunhão de objetivos. Isto permitiria uma série de vantagens, conjugação de esforços, representatividade, unidade e velocidade de informação, economia de custo, respostas rápidas a situações adversas entre outras (Mendes, 1994:82).

Embora não se tenha condições de avaliar em que medida este discurso seja absolutamente compatível com a prática, ele permitiu que a ABECITRUS se fortalecesse enquanto porta-voz das indústrias.

A ABECITRUS passa a ter uma única missão: "*Buscar a excelência na prestação de serviços destinados ao desenvolvimento das indústrias cítricas e do setor citrícola como um todo*" (Mendes, 1994:81, grifo VLGSR).

Além desta proposta de atuação que enfatiza os interesses macro do complexo e não os interesses específicos de uma determinada empresa ou grupo de empresas, a transformação da ABECITRUS no único porta-voz das indústrias de suco de laranja foi viável a partir de um processo de articulação entre as três Associações existentes até então.

Esta reaglutinação não significa que os interesses comerciais específicos dos principais grupos tenham desaparecido. Ao contrário, a ABECITRUS neste novo momento em que se tornou o único porta-voz dos industriais se viabiliza a partir de uma grande

composição entre os principais grupos. A diferença é que ela conseguiu definir uma pauta de reivindicações que são de interesse comum ao conjunto do complexo, principalmente em torno do custo Brasil.

A presença de representantes das outras duas antigas associações na direção da ABECITRUS de alguma forma garante o equilíbrio entre os vários interesses.

Isto naturalmente indica um amadurecimento do setor e dá a ASSOCITRUS uma força superior à das outras organizações.

Percebe-se portanto no setor citrícola um movimento de reaglutinação das organizações do setor industrial semelhante ao que ocorreu no setor sucro-alcooleiro.

Pode-se afirmar que uma ABECITRUS cada vez mais fortalecida assume o controle dos mecanismos de regulação, privilegiando o atendimento de seus interesses específicos.²⁹

Pode-se observar claramente no discurso da ABECITRUS a idéia de auto-suficiência, ou seja, de que sua própria atuação permitia a regulação do setor, sem qualquer interferência do Estado. O próprio funcionamento da Câmara Setorial, considerada até pouco tempo como um espaço importante para possibilitar a regulação do setor, hoje é considerada dispensável.

A necessidade da intervenção do Estado estaria basicamente resumida a uma parceria na pesquisa e nas relações internacionais.

Mesmo na área da pesquisa a atuação do setor privado tem aumentado consideravelmente. Além da atuação da FUNDECITRUS, constitui-se em 1997 o grupo de Consultores em Citrus (GCONCI), com os seguintes objetivos: promover o aperfeiçoamento técnico dos membros do grupo, impulsionar a aproximação nacional e internacional de técnicos, e desenvolver a citricultura nacional. O grupo promove parcerias com os setores de pesquisa e de empresas privadas o que ajuda a arrecadar recursos, além das anuidades dos membros. E, ainda, publica a revista "Citricultura Atual".

Como se vê, mais um segmento do complexo que se organiza com eficiência sem depender da regulação do Estado.

III - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizando, é importante ressaltar que está se admitindo a existência de uma série de fatores que favorecem o aparecimento e a persistência do corporativismo nas sociedades modernas.

Esta tendência, entretanto, não necessariamente abrange toda a sociedade e todos os seus setores, podendo, inclusive, aparecer com maior ou menor intensidade em momentos históricos distintos.

"Em suma são tendências que não se manifestam de forma unívoca e que possam ser generalizadas sem dificuldades e, inclusive, sua emergência não é uma necessidade imperativa"(Soto, 1992: 47).

Nesta pesquisa específica foi possível detectar nos dois complexos em tela modelos distintos de associativismo. No período recente estes modelos se alteram. O Corporativismo estatal do complexo sucro-alcooleiro vai, lentamente é verdade, se transformando num padrão de característica mais neocorporativista.

O setor citrícola por seu lado, que já vinha adotando o padrão de neocorporativismo tem no período recente tendido a uma desregulamentação ou descorporativização.

Em grande parte isto pode ser explicado pela grande presença de empresas multinacionais no setor e pelo seu alto grau de competitividade internacional. Ambos seriam fatores que desestimulariam os acordos corporatistas.

Foi possível detectar ainda em ambos os complexos um maior dinamismo das organizações no setor industrial.

Estas têm tido uma atuação mais eficiente e tem se adaptado melhor as necessidades de mudança se comparadas as organizações dos empresários rurais.

NOTAS

- (1) A pesquisa deu origem a tese de doutorado "Organizações Empresariais na Agricultura: os casos da cana-de-açúcar e da laranja em São Paulo", defendida na FFLCH da USP em dezembro de 1995.
- (2) Ver por exemplo Cawson 1985 e Schmitter, 1990.
- (3) Embora a OPLANA seja uma associação de caráter civil, ela basicamente complementa a atuação lenta da CT Cana-de-açúcar, atrelada ao sindicalismo oficial.
- (4) *"A análise atenta dos resultados de várias pesquisas feitas por técnicos de grandes universidades brasileiras como Ufscar, UFRJ, Unesp e UNICAMP permite perceber que parte do setor sucro-alcooleiro nacional está passando por um processo de mecanização cujo vetor principal é a utilização da informática e de controladores automáticos do processo produtivo, conjugados com a crescente mecanização da colheita de cana"* (Agroanalysis, vol. 17, nº 1, nov/97).
- (5) Um primeiro passo foi a liberalização do preço do açúcar com maiores facilidades no mercado externo. O álcool anidro foi liberado em maio de 1997 e vive um período de adaptação. Em meados de novembro de 1997 foi extinta a equalização do preço da cana-de-açúcar para a produção de álcool anidro, subsídio empregado para manter as condições de competitividade em relação ao produto de São Paulo.
- (6) A SUCRESP é uma dissidência da própria AIAA surgida no início dos anos 90: "Defendemos uma postura mais moderna para a associação, com menos dependência do setor junto ao governo e livre mercado. Como até agora não conseguimos esse objetivo decidimos sair e colocar em prática nossa filosofia" declara o até então vice-presidente da AIAA.
- (7) Estamos nos referindo basicamente à Comissão Técnica de Cana-de-açúcar da FAESP (Federação da Agricultura do Estado de São Paulo) e à ORPLANA (Organização dos Plantadores de Cana do Estado de São Paulo).
- (8) A ÚNICA passa a abrigar além da AIAA e da SUCRESP, a de Cana, Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo (Copersucar); a Sociedade dos Produtores de Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo (Sopral); Associação das Destilarias Autônomas (ADA); Cooperativa dos Produtores de Aguardente do Estado de São Paulo (COPAESP); e União das Destilarias do Oeste Paulista (UDOP).
- (9) É interessante notar que a medida que a exportação passa a ser um item importante na pauta de reivindicações, a ÚNICA reivindica junto com a (ABECITRUS), que representa os industriais de suco de laranja, a redução das barreiras tarifárias. Assim, a ÚNICA está junto com a Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos ABECITRUS presente no encontro de empresários com o presidente Bill Clinton em 14 de outubro de 1997. Na ocasião defendia a posição de que o "açúcar é o produto com maior perspectiva de ganho com a abertura de mercado norte-americano" (Gazeta Mercantil, 13/10/97:C-9).

- (10) A empresa é a Environ-Mentality, pertencente a um ex-diretor da GETESB e os estudos visando uma comprovação técnico-científica dos benefícios desta iniciativa significaram um investimento de US\$ 1 milhão.
- (11) A média é feita por um período de 12 meses, de 01 de julho a 30 de junho subsequente, definido como "ano exportação". Mais detalhadamente, a fórmula apresentada no contrato considera a cotação da Bolsa de Nova York, a remuneração do custo de produção e comercialização do suco e uma taxa de rendimento industrial da fruta pré-estabelecida ao início da safra.
- (12) As Cts da FAESP surgem em meados dos anos 70 para tentar dar conta da representação específica por produto, cada vez mais necessária à medida que a política agrícola passou a ser elaborada por produto. O caráter "oficial" da FAESP e sua atuação lenta impediram que as Cts adquirissem a representatividade esperada e os citricultores optaram por fundar associações de caráter civil. Detalhes deste processo podem ser encontrados em Rodrigues (1995).
- (13) A desregulamentação está sendo entendida como uma política que implica na redução de atividades reguladoras e disciplinares do Estado na economia e nas relações de trabalho.
- (14) Em meados dos anos 80 por exemplo, era composto por cerca de 40.000 citricultores.
- (15) Os dois levantamentos consideram as propriedades comerciais (acima de 200 plantas no caso da FUNDECITRUS e acima de 500 plantas nos dados do IEA/CATI).
- (16) A opção geralmente tem sido pelo gado confinado de corte e de leite; nos últimos 3 anos vem ocorrendo ainda a expansão de goiaba, manga, tangerina, limão e cana em áreas antes destinadas a laranja no interior de São Paulo.
- (17) O preço da laranja que nos anos 80 chegou a US\$ 3,00 a caixa despencou para US\$ 0,70/caixa no início dos anos 90.
- (18) O "amarelinho" é uma doença provocada por uma bactéria transmitida por pelo menos 3 tipos de cigarrinhas. Deixa a fruta pequena, sem valor comercial. O Instituto de Economia Agrícola (IEA) avalia que "o estado perde de 6 a 8 milhões de pés de laranja por ano, ou US\$ 80 milhões, principalmente por causa da clorose variegada dos citrus (CVC) mais conhecido por amarelinho" (Gazeta Mercantil, 12/06/97:C-7).
- (19) Esta posição encontrada em vários autores, inclusive Siffert Filho, baseia-se na constatação de que no período recente há uma consolidação dos Complexos Agroindustriais (CAIs), cuja dinâmica é determinada pela indústria.
- (20) Os trabalhos de Maia (1992), Neves (1995) e Siffert Filho (1992) evidenciam esta tendência.
- (21) A década de 70 é um exemplo.
- (22) Trata-se de unidades de 15 a 20 extratoras e capacidade para moer entre 4 e 8 milhões de caixas de laranja.
- (23) Ressalte-se que a SUCORRICO foi na ocasião comprada em conjunto pela CUTRALE e CITROSSUCO.
- (24) "Minha vontade era continuar sendo apenas produtor. Nós nunca tivemos o interesse de entrar no mercado de suco mas foi o único jeito que encontramos de

sobreviver...Ou fazíamos alguma coisa para manter a atividade ou não iríamos resistir por muito mais tempo", afirma Eurídes Fachini um dos sócios da FRUCAMP (Gazeta Mercantil, 23/04/96:B-20).

- (25) Em 1996 o consumo de suco de laranja caseiro foi de 2.4 bilhões de litros e o consumo de suco pasteurizado pulou de 15 milhões de litros na safra 95/96 para 65 milhões na safra 96/97, significando um aumento de 333%.
- (26) A atuação destas duas associações é detalhada em Rodrigues (1995) e não é nosso objetivo retomá-las aqui.
- (27) "O produtor não aceita mais essas associações ACIESP e ASSOCITRUS não representam mais os produtores", afirmava Darli Alves, da região de Taquaritinga por ocasião da fundação da ABRACITRUS (Gazeta Mercantil, 11/07/96:B-20).
- (28) A ABECITRUS tem inclusive um Diretor Presidente remunerado.
- (29) A ênfase na redução de custos por exemplo permitiu um repasse para trás das perdas, que vai terminar no elo mais fraco da corrente, que são os trabalhadores. A terceirização da contratação da mão-de-obra para a colheita da laranja significou a perda das conquistas salariais e trabalhistas obtidos pelos trabalhadores volantes nas década de 80.

BIBLIOGRAFIA

- ALVES, F., PAULILLO, L e SILVA, E. **A Flexibilização dos Direitos Trabalhistas Chega ao Campo: O Caso do Setor Citrícola - O Ouro que Virou Suco**, Revista Legislação Trabalhista, S.Paulo 60(2), p. 220-27, (fev.), 1996.
- AMARO, Antonio Ambrósio e MAIA, Maria Lúcia. **Produção e Comercio de Laranja e de Suco no Brasil. Laranja**, Centro de Citricultura Sylvio Moreira, v. 18, nº 1, Cordeirópolis, 1997.
- ARAÚJO, Jorge e TÁPIA, Ângela M. C. **Corporativismo e Neorporativismo: Exame de duas Trajetórias**, Bib, Boletim Informativo e Bibliográfico de Ciências Sociais, nº 32, Rio de Janeiro, 1991.
- ARBIX, Glauco. **A Dinastia Corporativista** in Tempo Social, Revista de Sociologia da USP, Vol. 8, nº 1, maio de 1996.
- BOTEON, Margarete. **Laranja para Indústria – Análise da Safra Encerrada em Março** in Preços Agrícolas, ano VI, nº 126, abril de 1997.

- BOSCHI, Renato R. (org.). **Corporativismo e Desigualdade – a Constituição do Espaço Público no Brasil**, IUPERJ, Rio Fundo Editora, Rio de Janeiro, 1991.
- CAWSON, Alan. **Organized Interests and the State Studies in Meso-Corporatism**, Sage Publications, London, 1985.
- DINIZ, Eli. **Articulação dos atores na implementação da política industrial. A experiência das Câmaras Setoriais - retrocesso ou avanço na transição para um novo modelo** in COUTINHO, Luciano (coord.). **Estudo da Competitividade na Indústria Brasileira**, Consórcio IE/ÚNICAMP, IEA/UFRJ/FDE/FUNCEX Campinas, 1993.
- FIGUEIREDO, Nelly M. S. de. **O Complexo Cítrico: Desenvolvimento, Estrutura de Representação e Formação de Preço**, Trabalho de Aproveitamento para a Disciplina Desenvolvimento e Política Agrícola, Instituto de Economia/ÚNICAMP, mimeo, 1992.
- GARCIA, Ademerval. **O Ano em que a Citricultura Mudou**, Agroanalysis, Vol. 16, nº 6, 15 de junho de 1996, ps.16-19
- GNACCARINI, J.C.A e QUEDA, O. **A Falência do Estado Fator e o Setor Agropecuário** in São Paulo em Perspectiva, Fundação SEADE, V. 7, nº 3, jul/set, 1993.
- GOMEZ, SÉRGIO. **Novidades na Agricultura Chilena: Novos Atores Sociais e Cenários, Negociações e Confrontações**, Trabalho Apresentado na III Jornadas Regionais Agrícolas Latino-Americanas e as Transformações Sociais, CLACSO, La Plata, Argentina, novembro de 1996, mimeo.
- MAIA, Maria Lúcia. **Citricultura Paulista: Evolução, Estrutura e Acordos de Preços**, Tese de Mestrado, ESALQ/USP, Piracicaba, 1992
- MENDES, Sérgio T. **A Nova Representação das Indústrias Cítricas**, Laranja, V. 115, nº 1, 1994.
- NEVES, Marcos Fava. **Sistema Agroindustrial Citrícola: Um Exemplo de Quase-Integração no Agribusiness Brasileiro**, Dissertação de Mestrado, FEA/USP, 1995.

RODRIGUES, VERA L. G. S. **Organizações Empresariais por Produto : os Casos da Cana-de-Açúcar e da Laranja em São Paulo**, Tese de mestrado, IFCH/USP, 1995.

SCHMITTER, P. C. **"Sectors in modern capitalism: modes of governance and variations in performance"** in BRANETTE, Renato and ARROUGA, Carlo Shell (ed.) *Labour Relations and Economic Performance*. Macmillan Press, London, 1990.

SIFFERT FILHO, Nelson. **Citricultura e Indústria: Organizações e Mercados**, Rascunho nº 22, UNESP, Rio Claro, 1992.

SOTO, Fernando. **Da Indústria de Papel ao Complexo Florestal no Brasil: O Caminho do Corporativismo Tradicional ao Neocorporativismo**, Tese de Doutorado, Instituto de Economia, UNICAMP, 1992.