

**Universidade de São Paulo
Escola de Engenharia de São Carlos
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**GESTÃO DA PEQUENA UNIDADE
DE PRODUÇÃO FAMILIAR DE CITROS:**
uma análise dos fatores influentes no sucesso do
empreendimento do ponto de vista do produtor de
Bebedouro (SP).

Texto apresentado ao Programa de
Mestrado em Engenharia de Produção
da Escola de Engenharia de São
Carlos da Universidade de São Paulo,
para obtenção do Título de Mestre em
Engenharia de Produção.

VANDA MARQUES BURJAILI ROMEIRO
- Candidata -

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho
- Orientador -

São Carlos, maio de 2002

Ao meu pai, Nelson Burjaili, um agricultor que fez da citricultura profissão; à memória de Nilson Luiz, meu cunhado, um profissional da terra; e a meu esposo, João Antonio, pelo apoio e compreensão para que este trabalho se desenvolvesse e fosse concluído.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela dedicação ao longo de minha vida e pelas oportunidades concedidas e a toda família pelos incentivos recebidos.

Ao Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, meu orientador, por ter acreditado e apoiado a elaboração deste trabalho, assim como aos funcionários e colegas do Programa de Pós-Graduação da Escola de Engenharia de São Carlos – USP pela amizade.

Aos membros de minha banca, Prof. Dr. Paulo Furquim de Azevedo e Prof^a Dr^a. Fátima Rotundo da Silveira, pelas sugestões oferecidas para que o trabalho fosse concluído a contento.

À Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores do Estado de São Paulo – Coopercitrus, nas pessoas dos engenheiros agrônomos Sr. Agostinho Mário Boggio, Sr. João Pedro Matta, Sr. Antonio Reinaldo Pinto Silva; e da Sr^a. Maria Dolores Figols y Costa, responsável pela área de comunicação, pela disposição em colaborar e em oferecer informações relevantes.

Aos engenheiros agrônomos da Casa da Agricultura de Bebedouro, Sr. Walkmar Brasil de Souza Pinto e Sr. Gilberto de Barros Basile e ao Diretor do Escritório de Desenvolvimento regional de Barretos Eng^o Marco Aurélio Gonzalez.

Ao Sr. Jairo Aparecido Scatambulo, presidente do Sindicato Rural de Bebedouro, e Sr. Augusto César dos Santos, coordenador do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR, unidade de Bebedouro, por terem aberto caminhos.

Ao Sr. Arnaldo Marques Caldeira Filho, do Grupo de Citricultores Arnaldo Marques Caldeira, pelas colocações enriquecedoras e esclarecedoras agregadas.

Aos pesquisadores da Estação Experimental de Bebedouro Dr. Eduardo Sanches Stuchi e Dr. Otávio Ricardo Sempionato pelas orientações técnicas substanciais ao desenvolvimento da pesquisa.

Ao Instituto de Economia Agrícola - IEA nas pessoas do Dr. Arthur Ghilardi e Dr. Antonio Ambrósio Amaro, pela gentileza com que atenderam às solicitações.

Ao Sr. Roberto Aparecido Salva, supervisor técnico do Fundo de Defesa da Citricultura – Fundecitrus, pelas orientações prestadas.

Aos pequenos citricultores entrevistados e famílias pela cordialidade e

tolerância demonstrada no transcorrer das longas entrevistas que geraram a essência deste trabalho, senhores: Laurindo Occaso, José Silvio Botamedi, Carlos Jacobs Sobrinho, Sebastião Simão Lopes, José Geraldo Lombardo, João Manoel Rodrigues, Altino Fuloni, Oswaldo Pizzolato, Florival Tonelli, Waldemar Aparecido Massão, José Antonio Andrade, José Dias da Silveira Sobrinho, Onofre Antonio de Oliveira, Sergio Donizete Fernandes, José Gomes Prata, Antonio Hernandez, Benedito Lorival Fonseca, Rubens Celso Bortolan, José Hernandes Galhardo, Paulo Lourenço, Dirço de Lima, Paulo de Lima, José de Lima, Sebastião Ferreira e Antonio Ferreira.

Agradeço a Prof^a Luciene Rose Lemes, a quem devo o fato de ter procurado a Escola de Engenharia de São Carlos – USP para realizar o curso de mestrado.

Ao amigo, colega de trabalho e companheiro de estudos Adalberto Cesário Da Hora pela solidariedade, companheirismo e otimismo durante os momentos difíceis desta jornada.

À direção do Instituto Municipal de Ensino Superior de Bebedouro – IMESB-VC e aos funcionários Ana, Otávio, Marcel, Flávio, Ricardo e Antonio Luís pelo auxílio prestado nos momentos difíceis.

Não poderia deixar de expressar minha gratidão aos filhos de citricultores Marcos Jacobs e Donizete Aparecido da Silveira, e ao produtor Sr. Ezio Fernandes pela colaboração e solicitude com que prestaram informações relevantes quando da coleta de informações para se estabelecer as variáveis que envolveriam esta pesquisa, ainda no período de elaboração do projeto.

Agradeço aos professores Geralda Schiavon Matta, Sonia Burjaili Sevilhano, Rinaldo Gauariglia e ao casal Philip e Cristina Hall pela revisão efetuada neste trabalho.

Também não poderia deixar de agradecer especialmente ao meu pai, Nelson Burjaili, pelas informações valiosas transmitidas, visto que é citricultor, por ter apoiado a elaboração deste trabalho e pacientemente me acompanhado a muitas propriedades e participado das longas entrevistas.

Ao meu esposo João Antonio pela tolerância, por ter expressado os mais intensos incentivos e ter compartilhado as alegrias e dificuldades.

A todos que, direta e indiretamente, contribuíram para que esta pesquisa fosse realizada.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABELAS	x
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiii
 1 – APRESENTAÇÃO.....	 15
1.1 – Introdução	15
1.2 – Caracterização do tema da pesquisa.....	17
1.3 – Formulação do problema da pesquisa	21
1.4 – Declaração dos objetivos da pesquisa	23
1.5 – Relevância da pesquisa ao abordar o tema.....	24
1.6 – Motivação em empreender a pesquisa	25
1.7 – Organização do texto.....	27
 2 – PEQUENA PRODUÇÃO FAMILIAR: CONTEXTO	
SÓCIO-ECONÔMICO	28
2.1 – A diferenciação social e econômica entre as organizações rurais e a aplicação da ciência administrativa.....	32
2.2 – A inserção da pequena produção familiar no atual cenário socio-econômico	35
2.2.1 – Posicionamento da pequena unidade de produção citrícola.....	37
 3 – FATORES EXTERNOS CONDICIONANTES À GESTÃO DA	
PEQUENA UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR DE CITROS	41
3.1 – Um modelo sistêmico da pequena unidade de produção familiar.....	42
3.2 – Condições climáticas.....	48
3.3 – Política governamental.....	49
3.3.1 – Políticas públicas de preço e estocagem	50
3.3.2 – Políticas públicas de crédito.....	52
3.3.3 – Programas de apoio à agricultura.....	53
3.4 – Tecnologia.....	57
3.5 – Relações com órgãos representativos.....	61

3.6 – Mercado.....	64
3.6.1 – Mercado externo.....	64
3.6.2 – Mercado interno	68
4 – FATORES INTERNOS CONDICIONANTES A GESTÃO DA	
 PEQUENA UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR DE CITROS	70
4.1 – Tamanho da propriedade.....	70
4.2 – Relações familiares	72
4.3 – Custos de produção	74
4.4 – Tecnologia empregada	77
4.4.1 – Máquinas e equipamentos	79
4.4.2 – Insumos	80
4.4.3 – Informática	81
4.5 – Operações.....	82
4.5.1 – Formação do pomar.....	82
4.5.2 – Tratos culturais.....	83
4.5.3 – Colheita	86
4.5.4 – Comercialização.....	86
4.6 – Finanças.....	87
4.7 – Tomada de decisão.....	89
5 – TRABALHO DE CAMPO	93
5.1 – Introdução e expansão da citricultura em Bebedouro	93
5.2 – Caracterização da pequena unidade de produção familiar de citros	99
5.3 – Metodologia	103
5.3.1 – Caracterização da pesquisa	103
5.3.2 – Questões da pesquisa.....	105
5.3.3 – Variáveis da pesquisa.....	106
5.3.4 – Técnica de coleta de dados.....	107
5.4 – Descrição das pequenas unidades de produção familiar de citros.	108
5.4.1 – Unidades de produção com área de 2 a 14 hectares, produtores e grupo familiar.	108
5.4.2 – Unidades de produção com área de 14,1 a 50 hectares, produtores e	

grupo familiar.....	109
6 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	111
6.1 – Fatores externos preponderantes levados em conta pelo pequeno	
produtor familiar de citros.....	111
6.1.1 – Condições climáticas.....	111
6.1.2 – Política governamental.....	112
6.1.3 – Tecnologia.....	116
6.1.4 – Relações com órgãos representativos.....	118
6.1.5 – Mercado.....	128
6.2 – Fatores internos preponderantes levados em conta pelo pequeno	
produtor familiar de citros.....	133
6.2.1 – Tamanho da unidade de produção.....	133
6.2.2 – Custos de produção	136
6.2.3 – Relações familiares	139
6.2.4 – Tecnologia empregada	140
6.2.5 – Operações	143
6.2.6 – Finanças.....	148
6.2.7 – Tomada de decisão	151
6.3 – Expectativas da permanência na citricultura e no campo	153
6.4 – Expectativas quanto ao futuro dos filhos e da continuidade como	
pequenos citricultores familiares.....	157
6.5 – Busca de conhecimentos para o aprendizado de novas práticas	
administrativas face aos problemas existentes com a citricultura.....	161
7 – ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	167
7.1 – Fatores externos preponderantes levados em conta pelo pequeno	
citricultor familiar	167
7.1.1 – Condições climáticas.....	167
7.1.2 – Política governamental.....	168
7.1.3 –Tecnologia.....	170
7.1.4 – Relações com órgãos representativos.....	172
7.1.5 – Mercado.....	179

7.2 – Fatores internos preponderantes levados em conta pelo pequeno	
citricultor familiar.	182
7.2.1 – Tamanho da unidade de produção.....	183
7.2.2 – Custos de produção	185
7.2.3 – Relações familiares	187
7.2.4 – Tecnologia empregada	190
7.2.5 – Operações.....	194
7.2.6 – Finanças.....	199
7.2.7 – Tomada de decisão.....	203
7.3 – Expectativas com a citricultura e permanência no campo	205
7.4 - Expectativas com relação ao futuro dos filhos e da continuidade como	
pequenos citricultores familiares.....	210
7.5 – Busca de conhecimentos para o aprendizado de novas práticas	
administrativas face aos problemas existentes com a citricultura.....	212
8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	218
BIBLIOGRAFIA.....	234
Bibliografia referenciada.....	235
Bibliografia complementar.....	241
APÊNDICES	
Apêndice I – Diário de Campo.	
Apêndice II – Descrição detalhada das unidades de produção, dos	
produtores e do grupo familiar.	
Apêndice III – Questionários.	
Apêndice IV – Modelo do questionário.	
Apêndice V – Dados das unidades de produção com área de 2 a 14	
hectares, dos produtores e do grupo familiar.	
Apêndice VI – Dados das unidades de produção com área de 14,1 a 50	
hectares, dos produtores e do grupo família.	

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo de Administração Familiar de Recursos numa Visão Ecossistêmica.....	44
FIGURA 2 – Representação dos Subsistemas do Sistema Família-Unidade de Produção.....	46
FIGURA 3 – Visão Sistêmica da Pequena Unidade Familiar de Citros.....	47
FIGURA 4 – O Sistema Agroindustrial Citrícola – SAG.....	48
FIGURA 5 – Estimativa do Grau de Verticalização das Empresas – 1996/97.....	66
FIGURA 6 – Modelo do Comportamento Adaptativo do Sistema Família – Unidade de Produção.....	90
FIGURA 7 – Localização de Bebedouro no Estado de São Paulo.....	94
FIGURA 8 – Grupo 1 - problemas internos.....	208
FIGURA 9 – Grupo 1 - problemas externos.....	208
FIGURA 10 – Grupo 2 - problemas internos.....	209
FIGURA 11 – Grupo 2 - problemas externos.....	209
FIGURA 12 – Sistemas: unidade de produção, ambiental externo e família.....	218

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Principais países produtores de laranja: 1990/91, 1992/93 e 1995/96, 1997/98 e 1998/99 (em milhões de caixas de 40,8 Kg).	16
TABELA 2 – Produção, processamento e consumo de laranja no Estado de São Paulo - (em milhões de caixas de 40,8 kg).....	20
TABELA 3 – Preços médios mensais ¹ recebidos pelos produtores de laranja para indústria, Estado de São Paulo, 1994 - 1999.....	21
TABELA 4 – Preços médios mensais ¹ recebidos pelos produtores de laranja de mesa, Estado de São Paulo, 1994 - 1999	22
TABELA 5 – Características gerais dos quadro tipos básicos de unidades de produção. .	30
TABELA 6 – Número e imóveis rurais com pés de citros em produção, segundo as categorias, no Estado de São Paulo – 1980, 85, 90, 95.	38
TABELA 7 – Participação percentual das categorias de imóveis rurais na produção total do Estado de São Paulo – 1980/1985 e 1990/ 1995..	39
TABELA 8 – Milhões de pés novos de laranja segundo tamanho dos imóveis	40
TABELA 9 – Valor das exportações totais, dos agronegócios e da citricultura - em US\$ milhões, 1997 a 1999.	65
TABELA 10 – Densidade de plantio e produtividade em função do tamanho da propriedade, em dois municípios citrícolas de São Paulo.....	71
TABELA 11 – Estimativa custo operacional à cultura de laranja para indústria, 1 ha, 300 pés, pomar com idade de 7 a 15 anos, produção de 600 cx, região norte do Est. de São Paulo (em reais de junho/2000).	75
TABELA 12 – Produção de citros e cana em Bebedouro - Período 1981/1999.....	96
TABELA 13 – Classificação das pequenas unidades de produção familiar citrícola por área (ha)	101
TABELA 14 – Classificação pequenos citricultores familiares de Bebedouro segundo o tamanho da propriedade.....	102
TABELA 15 – Distribuição das unidades de produção familiar no município	102
TABELA 16 – População e amostra da pesquisa	105
TABELA 17 – Opiniões quanto à política governamental.	169
TABELA 18 – Utilização de linhas de crédito.	170

TABELA 19 – Adoção de novas tecnologias	171
TABELA 20 – Participação em associações representativas.....	177
TABELA 21 – Capacidade de representatividade do segmento citrícola.....	178
TABELA 22 – Relacionamento com a indústria.	179
TABELA 23 – Principais problemas enfrentados com relação à indústria.	180
TABELA 24 – Práticas adotadas em razão das exigências de mercado.....	181
TABELA 25 – Opiniões com relação a avançar no mercado interno de citros.	182
TABELA 26 – Fatores que propiciam maior rentabilidade em relação ao tamanho da unidade de produção.	183
TABELA 27 – Opiniões quanto a aumentar o volume de negócios através da diversificação.	184
TABELA 28 – Opções apresentadas para substituição aos citros.	185
TABELA 29 – Controle dos custos de produção.....	186
TABELA 30 – Itens levados em conta para compor custos de produção.....	186
TABELA 31 – Existência de divergências na família em razão do trabalho.....	187
TABELA 32 – Membros da família que participam do trabalho.....	188
TABELA 33 – Forma como as divergências são resolvidas.....	189
TABELA 34 – Opiniões quanto ao conjunto de máquinas e equipamentos ser suficiente par promover os tratos culturais.	190
TABELA 35 – Conjunto de máquinas e equipamentos usados nos tratos culturais.....	191
TABELA 36 – Formas de acesso a máquinas e equipamentos que não possuem. ..	192
TABELA 37 – Insumos que utilizam	192
TABELA 38 – Utilização dos recursos da informática.	193
TABELA 39 – Operações que realizam nos pomares.	195
TABELA 40 – Periodicidade das operações.....	196
TABELA 41 – Natureza das operações.	197
TABELA 42 – Mão-de-obra utilizada para a colheita.	198
TABELA 43 – Formas de negociação.	198
TABELA 44 – Clientes.....	199
TABELA 45 – Valores negociados pelos produtores do grupo 1, através dos grupos e individualmente, nas safras 1999, 2000 e 2001.	200
TABELA 46 – Valores negociados pelos produtores do grupo 2, através dos	

grupos e individualmente, nas safras 1999, 2000 e 2001.....	200
TABELA 47 – Rentabilidade na citricultura.	201
TABELA 48 – Nível de endividamento.	201
TABELA 49 – Procedência dos recursos financeiros utilizados.	202
TABELA 50 – Objetivos da tomada de decisão	203
TABELA 51 – Participação no processo de tomada de decisão.....	204
TABELA 52 – Importância dos ensinamentos transmitidos por seus pais.....	205
TABELA 53 – Pretensões em modificar o uso da terra.....	205
TABELA 54 – Expectativas quanto à citricultura.	206
TABELA 55 – Principais problemas internos enfrentados pelo pequeno citricultor familiar - grupo 1.....	207
TABELA 56 – Principais problemas externos enfrentados pelo pequeno citricultor familiar de citros - grupo 1.	208
TABELA 57 – Principais problemas internos enfrentados pelo pequeno citricultor familiar de citros - grupo 2.	208
TABELA 58 – Principais problemas externos enfrentados pelo pequeno produtor familiar de citros - grupo 2.....	209
TABELA 59 – Manutenção do padrão de vida.....	210
TABELA 60 – Opinião quanto à existência de problemas futuros com relação à permanência da família na atividade agrícola e na citricultura.....	210
TABELA 61 – Opinião quanto ao tamanho e à produtividade suportarem a permanência dos descendentes para dela sobreviver.	211
TABELA 62 – Expectativas quanto ao futuro das filhas.....	211
TABELA 63 – Expectativas quanto ao futuro dos filhos.	212
TABELA 64 – Expectativas dos pais com relação aos filhos tentarem a vida na cidade.	212
TABELA 65 – Instituições das quais recebem assistência técnica.....	213
TABELA 66 – Opiniões sobre a assistência técnica atender suas necessidades.	214
TABELA 67 – Instituições que deveriam prestar assistência administrativa.	215
TABELA 68 – Opiniões sobre o nível de informação do pequeno citricultor para gerenciar seu empreendimento.....	215
TABELA 69 – Participação nos cursos ministrados pelo SENAR através do Sindicato Rural e da Coopercitrus.....	216

RESUMO

ROMEIRO, V. M. B. (2002). *Gestão da pequena unidade de produção familiar de citros: uma análise dos fatores influentes no sucesso do empreendimento do ponto de vista do produtor de Bebedouro (SP)*. São Carlos, 2002. 241p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Este trabalho visa identificar os fatores influentes no sucesso da gestão da pequena produção familiar citrícola sob o ponto de vista do pequeno produtor de Bebedouro, norte paulista. Inicialmente se apresenta a evolução da citricultura, a posição sócio-econômico da pequena produção de citros e a visão sistêmica do negócio. Posteriormente, os fatores externos e internos condicionantes da gestão e a racionalidade desses produtores em relação aos objetivos e recursos disponíveis para se adaptar às influências do meio em que se inserem. A amostra foi estratificada em dois grupos de produtores segundo o tamanho da propriedade, pois o volume da área pode conotar limitação de recursos e diferentes pontos vista, ainda que no conjunto sejam considerados pequenos. Verificou-se que os principais fatores externos são o clima e a política governamental, os internos são as finanças e os custos. O pequeno citricultor familiar gere o negócio e reage às contingências ambientais pela sua experiência e restrições, recorre eventualmente à orientação técnica e se caracteriza como agricultor tradicional. Nota-se uma lacuna no serviço de extensão rural pela falta do trabalho contínuo que o oriente técnica e administrativamente; e falta de união de produtores e órgãos representativos em torno de objetivos comuns que propiciem a essas famílias perspectivas de continuidade no campo e na citricultura.

Palavras-chave: pequena produção familiar citrícola; fatores internos e externos influentes na gestão; citricultura.

ABSTRACT

ROMEIRO, V. M. B. *Administration of the small unity of the citrus family production :one analysis of the influential factors in the success of the undertaking point of view of the producer from Bebedouro (SP)*. São Carlos, 2002. 241p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

The objective of this piece of work is to identify the influential factors in the success of the small administration of de citrus family production under the point of view of the small producer from Bebedouro, north of the state of São Paulo. Initially we flow over the evolution of the citrus grower and the social economic position of the small family production and the systematic vision of the undertaking. Posteriorly, the external and internal conditional factors in the way of the administration, and the rationality of the small producer in relation to his own objectives and disposable resources to adapt to the influences of the that is inserted. The sample was stratified into two groups of producers following the size of the property, considering the volume of the area we can relate limits of resouces and differentiation in point of views. Yet the groups are considered small. It was verified that the principal external factors of the administration are the weather and the governmental politics. The principal internal factors are finances and costs. The small familiar citrus grower generates the production unit system and reacts to the environmental contingences according to their experiences and restrictions, sometimes counting on tecnical orientation, chacacterized as a traditional agriculturist. We noticed a gap in the rural extention for the lack of a continual work that orientates tecnicy and administratively; and the lack of agglutination of producers and representative organs around the common objectives that conciliate these family perspectives of continuance in the citrus grower field.

Keywords: small administration of de citrus family production; external and internal conditional factors in the way of the administration; citrus grower.

1 – APRESENTAÇÃO

1.1 – INTRODUÇÃO

A citricultura compreende o cultivo de plantas cítricas. Alguns historiadores afirmam que os citros teriam surgido no leste asiático, em território que hoje pertence à China, Butão, Birmânia e Malásia (HASSE, 1987). A laranjeira é uma planta nativa da Ásia, assim como todas as plantas cítricas, sendo discutível seu local de origem. Acredita-se que a idéia da fruta ser de origem chinesa é válida, pois a primeira referência escrita à laranja apareceu em caracteres chineses por volta de 2200 a.C. Os cítricos migraram da Ásia para o norte da África e, deste ponto, para o sul da Europa e trazidos para a América por volta de 1500. As pesquisas para aprimorar as variedades de cítricos, começaram no século XIX na Europa e, antes do século XX, os Estados Unidos as lideravam, consequentemente, a Califórnia e depois a Flórida tornaram-se os maiores centros de produção e pesquisa em citros.

Segundo HASSE (1987), a citricultura é um dos ramos mais avançados da ciência agrônômica no mundo. Esse fato está associado aos seguintes contextos históricos: o desenvolvimento da ciência biológica nos séculos XVIII, XIX e XX; o desenvolvimento da agronomia nas últimas décadas; a expansão do comércio internacional; o crescimento do consumo no século XX.

As frutas cítricas encontram-se espalhadas por todo globo terrestre e estão presentes como hábito de consumo na vida das pessoas. Os pomares mais produtivos estão localizados em regiões de clima tropical e subtropical, destacando-se o Brasil, Estados Unidos (sul), México, Espanha, Itália e China.

As primeiras plantas cítricas foram introduzidas no Brasil pelas expedições colonizadoras, e em 1540 já existiam laranjais no litoral de norte a sul (MOREIRA,

1980). Quarenta e cinco séculos depois da presumível domesticação e quinhentos anos após a introdução na América, os cítricos têm em territórios americanos os maiores volumes de produção. Flórida - Estados Unidos e São Paulo - Brasil são as principais regiões produtoras do mundo, 53% da laranja produzida no planeta e 90% do suco de laranja consumido mundo, sendo que o Brasil abastece cerca de 80% do mercado (MAIA, 1996).

O Brasil é o maior produtor mundial de citros e o maior exportador de suco de laranja, entre seus clientes preferenciais estão os Estados Unidos que absorvem grande parte da produção e são, por enquanto, importadores do produto. Na tabela 1 pode-se notar a dimensão da produção brasileira de laranja em relação aos demais países produtores da fruta, constatando-se a importância do produto para o país.

TABELA 1 – Principais países produtores de laranja: 1990/91, 1992/93 e 1995/96, 1997/98 e 1998/99 (em milhões de caixas de 40,8 Kg).

PAÍSES	1990/91	1992/93	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99*
Brasil	302,9	346,0	401,0	464,8	390,0**	440,00***
Est. Unidos	177,0	246,8	262,8	284,3	306,1	229,1
México	56,4	66,2	73,5	96,0	96,0	72,2
Espanha	63,5	73,2	59,7	53,9	67,2	59,4
Itália	43,1	51,7	53,9	51,4	50,4	38,0
China	-	26,2	42,3	45,3	51,4	58,6
Egito	38,6	43,4	38,1	39,5	33,1	32,9
Marrocos	27,0	21,4	24,8	19,0	27,7	19,8
África do Sul	15,9	16,3	22,8	21,9	23,5	23,9
Grécia	20,1	21,4	21,3	23,2	24,1	15,2
Turquia	18,0	20,1	20,6	21,8	18,1	19,6
Argentina	14,7	16,2	14,2	20,6	22,6	19,1
Austrália	11,9	14,0	11,5	13,6	10,3	12,8
Israel	13,9	9,2	11,5	9,6	8,1	9,6
Cuba	14,7	10,4	9,3	11,8	11,8	11,8

*Preliminar sujeito a revisão

** Segundo IEA e IBGE 414,1

*** Segundo IEA e IBGE 478,7

Fonte: World Horticultural and U.S. Opportunities USDA apud Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo – Coopercitrus (2000, p.3).

Em termos de captação de divisas, as exportações cítricas chegaram a US\$ 1,35 bilhão em 1999, correspondendo a 2,8% das exportações totais do Brasil e 9,9% das exportações dos agronegócios do país. Em 1999, as exportações de suco de laranja concentrado se posicionam em 8º lugar entre os produtos exportados e em 3º lugar entre os manufaturados, segundo a SECEX (NEVES, 2000).

1.2 – CARACTERIZAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

Segundo MAIA (1996), a cultura comercial de citros penetrou neste século no Estado de São Paulo, de início nas regiões do Vale do Paraíba e ao longo dos trilhos da Companhia Paulista de Estradas de Ferro, até Limeira ou Rio Claro, sendo uma cultura alternativa ao café. Sua expansão, aproveitando as condições de infraestrutura operacional e econômico-financeira, seguiu a rota cafeeira.

Nas décadas de 20 e 30, pelas grandes perspectivas econômicas da citricultura paulista, foram atraídas empresas exportadoras de laranja que de início se instalaram no Rio de Janeiro e foram se transferindo para o interior paulista, em especial para Limeira, Sorocaba e Araraquara. No final dos anos 30, as exportações eram altas, mas devido à Segunda Grande Guerra e ao ataque de doenças começou uma crise na atividade, diminuindo as exportações e, por não haver mercado interno consumidor, os produtores deixaram de cuidar de seus pomares aumentando a incidência de doenças e pragas.

Nos anos 40 havia mercado de citros para o Brasil e Estado de São Paulo, as doenças estavam controladas, surgiram variedades de laranjas nos pomares e novas perspectivas internacionais se apresentavam para o produto. Foi neste período que, em São Paulo, a atividade ganhou maior destaque econômico surgindo um novo município produtor de laranja, Bebedouro, que tinha potencial para ultrapassar Limeira, pois apresentava o maior número de “pés novos plantados” (MAIA, 1996).

A expansão se dá no norte do Estado, nas décadas de 50 e 60, seguindo a construção de ferrovias e rodovias até São José do Rio Preto e Bebedouro, passando por Araraquara, Taquaritinga e Matão e pelas barreiras sanitárias para a não disseminação de uma nova doença – o cancro cítrico. Perdiam importância as regiões

do Vale do Paraíba e Sorocaba, a industrialização ali se intensificava. As indústrias de suco eram pólos de atração para o surgimento de novos pomares que, na região norte do Estado, estavam em franco crescimento.

Nos anos 70 e 80 grandes volumes de laranja são demandados pela indústria de suco, chegando a consumir 80% da produção no Estado de São Paulo. Em 1975 o Estado participava com 67% da área colhida no país, em 1980 passou a 74%, em 1985 alcançou 75% e 1990 chegou a 76%, indicando crescimento superior aos demais Estados. A área colhida passou de 272 mil hectares em 1975 para 671 mil hectares em 1990. Quanto à evolução da quantidade produzida em caixas de laranja, em 1975 participava com 67%, 77% em 1980 e 81% em 1990. No Estado a produção elevou-se de 84 milhões de caixas em 1975 para 262 milhões em 1990, indicando taxa média anual de crescimento de 7,8%. Enquanto a quantidade total de caixas cresceu em São Paulo 212% no período, o Brasil apresentou acréscimo de 156% (MAIA,1996).

SILVA et al. (2000) argumentam que, segundo dados da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, a laranja ocupa hoje uma área de 737 mil hectares, inferior apenas à cana e às pastagens. São 207 milhões de árvores, 15% em fase de formação, indicando que o crescimento da produção deverá persistir nos próximos anos. Estima-se que o setor gere cerca de 400 mil empregos diretos e indiretos, mais de um bilhão de dólares de exportações e uma arrecadação para o estado de São Paulo de US\$ 350 milhões por ano de ICMS.

O Estado de São Paulo é o maior produtor de citros do país e a região citrícola de Bebedouro ocupa cerca de 195.000 hectares, com 43 milhões de árvores (37 milhões em produção), mostrando a extrema importância desta região para os agronegócios paulistas e principalmente para as exportações brasileiras, colaborando, em muito, para o ajuste da nossa balança comercial (GONZALEZ, 1999).

Segundo MEIRELES (2000), em 1999 as exportações brasileiras foram de US\$ 48 bilhões, sendo US\$ 19,8 bilhões (41,2%) do setor de agronegócios, único segmento da economia brasileira que apresentava superávit – US\$ 13,4 bilhões, enquanto a balança registrava saldo negativo de US\$ 1,2 bilhão. Argumenta, ainda, que nos últimos anos o saldo de exportações dos agronegócios tem sido bastante favorável, girando entre US\$ 10 e US\$ 13 bilhões, e a previsão de 16 bilhões para o

ano 2000. Com relação ao PIB brasileiro, do US\$ 1,087 trilhão registrado no ano passado, US\$ 447 bilhões (41,1%) foram provenientes da transformação de produtos agropecuários.

Para AGUIAR & PINHO¹ apud MEDEIROS (1999a), alguns setores como os sistemas agroindustriais da laranja, do frango, da soja e do papel e da celulose são exemplos das potencialidades do agronegócio nacional.

Relatório elaborado pela Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo – Coopercitrus (2000), com base em pesquisas do Instituto de Economia Agrícola – IEA, apresenta o panorama citrícola com as seguintes características:

- A agroindústria da laranja emprega 400 mil pessoas no Estado de São Paulo e gera divisas de US\$ 1,2 bilhões;
- O Estado de São Paulo tem cerca de 27 mil pomares comerciais, dos quais 92% têm menos de 20.000 plantas (aproximadamente 75 hectares);
- Da população de laranjeiras em São Paulo, 11% têm menos de 3 anos de idade e 55% têm mais de 10;
- Em função da situação da citricultura existem em São Paulo 18 milhões de plantas abandonadas e da última safra deixaram de ser colhidas de 40 a 50 milhões de caixas;
- Dos 292 milhões de caixas de laranja processadas pela indústria no Brasil, 275 milhões são provenientes de São Paulo (94%);
- No Brasil, 90% da produção de suco concentrado está concentrada em cinco indústrias: Cutrale, Citrosuco, Coinbra, Cargill e Citrovita;
- Estima-se que 40% da capacidade de produção de suco instalada nos EUA seja de capital brasileiro;
- O ano safra 1999/2000 acumulou a produção de 1,2 toneladas de suco concentrado e o estoque de passagem deverá ser de 400 mil toneladas.

Na tabela 2 pode-se visualizar os números relativos à evolução da produção, processamento e consumo de laranja no Estado de São Paulo na última década.

¹ AGUIAR, D. R.D .; PINHO, J. B. Apresentação. In: Congresso brasileiro de economia e sociologia rural, 36, Poços de Caldas. Anais. Brasília, DF : SOBER, 1998. p. V-V-I.

TABELA 2 – Produção, processamento e consumo de laranja no Estado de São Paulo - (em milhões de caixas de 40,8 kg)

ANO SAFRA	PRODUÇÃO	PROCESSAMENTO	MERCADO INTERNO
90/91	262,7	210,0	50,8
91/92	285,5	225,0	57,8
92/93	300,0	265,0	33,0
93/94	307,0	240,0	65,0
94/95	311,0	242,7	65,0
95/96	357,3	259,1	95,0
96/97	363,0	268,1	93,0
97/98	428,0	318,0	110,0
98/99	330,0	279,0	51,0
99/00	388,0	280,0	108,0

FONTE: Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos – ABECITRUS (1999).

De acordo com o Levantamento de Unidades de Produção Agrícola - LUPA, realizado pela Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo, Bebedouro possui 65.719,10 hectares agrícolas, dos quais 33.211,50 destinam-se ao cultivo da laranja, distribuídos em 633 unidades de produção de um total de 977; deste total 722 (74%) são consideradas pequenas. Estima-se que o número aproximado de pequenas unidades de produção familiar citrícola no município é de 107, correspondendo a 15% do universo de 722 e 11% do total de unidades de produção do local. Trata-se de um segmento significativo no contexto de um município essencialmente agrícola, necessitando ser analisado face à problemática presente na localidade no tocante ao seu principal produto – a laranja.

Bebedouro é considerado a sede da maior região citrícola do país, seguido da região de São José do Rio Preto e Limeira, chegando a produzir mais laranjas que os estados de Minas Gerais, Bahia, Sergipe e Rio de Janeiro. A região possui a maior concentração de indústrias esmagadoras de laranja e representa o maior percentual nacional em volume processado e exportado de sucos cítricos concentrados (GONZALEZ, 1999). Segundo o Diretor do Escritório de Desenvolvimento Regional de Barretos a região citrícola na qual Bebedouro se insere, compreende os municípios de Pirangi, Altair, Barretos, Cajobi, Colina, Taquaral, Severinia, Pitangueiras, Monte Azul Paulista, Colômbia, Embauba, Guaira, Guaraci, Jaborandi, Olímpia, Terra Roxa e Viradouro.

Sendo o município essencialmente agrícola, vivendo basicamente da citricultura, o tema escolhido deve-se à importância da cultura para o local e pelo número expressivo de pequenas unidades de produção citrícolas, especificamente as familiares, objeto desta pesquisa, que são substanciais para o desenvolvimento local.

1.3 – FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

No decorrer de sua história, a citricultura paulista apresentou fases de expansão e retração, de prosperidade e decadência. A partir da década de 60, com o desenvolvimento da indústria de suco, a cultura se expandiu quase ininterruptamente até meados da década de 90, passando a ser uma das três primeiras atividades agrícolas do Estado de São Paulo, em termos de receita bruta. Numa economia de mercado como a brasileira, esse desenvolvimento sugere que o crescimento da demanda provocou a expansão da área plantada e da produção, não tendo sido estimulada por condições econômicas artificiais e ou programas governamentais (AMARO,1999).

Em razão das fases de sucesso apresentadas no setor citrícola, os pequenos produtores, influenciados pelos elevados preços outrora pagos pela laranja, conforme demonstrado nas tabelas 3 e 4, intensificaram o plantio da fruta.

TABELA 3 – Preços médios mensais¹ recebidos pelos produtores de laranja para indústria, Estado de São Paulo, 1994 - 1999

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1994	2,85	3,01	2,87	2,88	3,48	3,63	4,37	4,33	4,23	4,05	4,24	3,81
1995	3,76	3,35	0,00	3,18	2,97	2,89	2,13	1,93	1,82	1,73	1,72	1,73
1996	1,57	1,63	1,20	1,58	1,22	1,58	1,54	1,84	2,06	2,11	2,37	2,40
1997	2,54	2,63	2,50	2,68	2,43	2,42	2,43	2,43	2,37	2,34	2,60	2,71
1998	2,94	3,28	3,17	3,16	3,36	3,86	4,52	4,52	4,75	4,79	4,84	4,52
1999	4,53	4,65	4,49	4,49	3,85	2,98	2,30	2,30	2,15	1,91	1,78	1,50

¹ Em valores constantes de jun/99, base IGP - DI

Fonte: Instituto de Economia Agrícola apud Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores do Estado de São Paulo – Coopercitrus (2000, p.11).

TABELA 4 – Preços médios mensais¹ recebidos pelos produtores de laranja de mesa, Estado de São Paulo, 1994 - 1999

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1994	7,85	7,99	6,68	6,39	5,25	5,05	5,38	5,46	5,74	6,44	7,06	7,84
1995	6,71	5,98	6,77	7,09	5,83	4,42	3,60	3,10	3,18	3,09	3,19	2,65
1996	2,29	2,16	2,16	2,94	2,35	2,59	2,60	2,67	3,04	3,09	3,39	3,22
1997	3,70	4,64	4,84	4,68	3,99	3,33	3,29	3,09	3,07	3,11	3,42	3,96
1998	4,77	5,02	5,52	4,84	4,19	4,50	4,64	5,40	5,79	5,82	5,97	5,96
1999	6,63	7,37	7,57	6,22	4,66	3,82	3,04	2,95	2,67	2,50	2,30	2,38

¹Em valores constantes de jun/99, base IGP – DI

Fonte: Instituto de Economia Agrícola apud Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores do Estado de São Paulo – Coopercitrus (2000, p.12).

Outros fatores que devem ser mencionados, para justificar esta crescente atividade, são os serviços de extensão rural que fazem chegar aos produtores os avanços tecnológicos e os resultados de pesquisas, independente do tamanho da propriedade ou pomar; e os serviços de vigilância fitossanitária que visam manter a sanidade da citricultura paulista.

Com a recuperação da produção de laranja nos Estados Unidos na década de 90, que vinha perdendo suas safras pelas geadas na Flórida, o preço do suco concentrado e da fruta passou a cair, mas a produção de laranja continuou a aumentar, tornando a oferta cada vez maior. A defasagem cambial brasileira de 1994 a 1998 foi outro fator que dificultou as vendas para países asiáticos atingidos pela crise econômica; novamente aumentam em nossos pomares pragas e doenças, como o “cancro cítrico”, que os vem aniquilando.

Portanto, na citricultura paulista, especialmente em Bebedouro, os produtores encontram-se desmotivados frente às dificuldades que atravessam. Os pequenos produtores familiares, considerando suas limitações, viveram dias de fartura e de certa comodidade financeira, pois mesmo que não produzissem laranja, em decorrência do alto poder aquisitivo no município oriundo dos ganhos com a cultura, o poder de consumo aumentou provocando longo período de franca alavancagem comercial que proporcionou à população, de forma geral, um grande bem estar e prosperidade.

Na época do desenvolvimento industrial famílias deixaram o campo movidas pela expectativa de maiores ganhos obtidos através de empregos nas fábricas, de uma

vida de mais conforto na cidade e oportunidades para seus filhos. Venderam a propriedade ou apenas um membro nela permaneceu para dela sobreviver. Enquanto as empresas necessitavam dessa mão-de-obra, o processo migratório ocorreu por gerações nos períodos em que a propriedade se tornava pequena para garantir a sobrevivência de toda uma família, em decorrência da falta de recursos para ampliá-la ou melhorar sua produtividade. Hoje, não há mais espaço para tantas pessoas nas indústrias, cada vez mais estão sendo substituídas pelas máquinas. Em um momento de grande desemprego, necessidades sociais, violência entre outros fatores, o êxodo da população rural para a cidade poderá agravar toda uma situação já alarmante.

Estes pequenos proprietários familiares estão diante de mudanças que os obrigam a refletir sobre seus valores, cultura, tradições, fazendo-os adotar novas posturas, mudar seus referenciais para se adaptarem às imposições do mundo moderno. Vivem momentos que exigem ação em busca de soluções que minimizem seus problemas tanto na plantação como na comercialização de sua produção, quer seja de citros ou outra cultura. Necessitam buscar alternativas que garantam maior produtividade da propriedade, sua sobrevivência e de sua família, que trabalha e vive na terra. Neste sentido, o enfoque da pesquisa, resume-se à questão:

Quais os fatores influentes no sucesso da gestão da pequena unidade de produção familiar de citros do ponto de vista do pequeno produtor?

1.4 – DECLARAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é **identificar os fatores influentes no sucesso da gestão da pequena unidade de produção familiar citrícola, considerados no atual contexto da citricultura.**

Por meio da pesquisa, poder-se-á verificar o nível que os pequenos produtores familiares de citros estão adotando uma postura administrativa racional no tocante ao gerenciamento de seu negócio.

A sucessão das terras, mudanças tecnológicas, surgimento e disseminação de pragas e doenças, a necessidade da profissionalização na citricultura e na agricultura em geral, falta de sustentação do plantio, a produção e comercialização do produto e

sua relação com órgãos representativos, como indústrias e cooperativas, serão abordados.

Portanto, como objetivos secundários, tem-se:

1. Revisar a literatura sobre administração rural em especial nas pequenas unidades de produção agrícolas familiares, compreendendo suas características e problemas típicos das relações familiares e de gerenciamento;
2. Avaliar a estratégia de gestão, sob o ponto de vista do pequeno proprietário familiar, levando em conta a tecnologia, as contingências ambientais e a comercialização, isto é, sua organização, funcionamento e reprodução;
3. Avaliar as relações com instituições comerciais, industriais, cooperativas e grupos representativos de agricultores;
4. Avaliar suas expectativas e tendências com referência a sua permanência no campo no segmento da citricultura.

1.5 – RELEVÂNCIA DA PESQUISA AO ABORDAR O TEMA

As transformações exigem cada vez mais que os indivíduos envolvidos com a gestão de organizações busquem soluções rápidas para os problemas que afetam tanto o cotidiano como a sobrevivência a longo prazo dessas organizações. Este é um momento de desafios às unidades de produção e proprietários, quer sejam comerciais, industriais ou agrícolas, terão que se adaptar tanto em pensamentos como em atitudes para acompanhar as mudanças impostas pelo mundo moderno. Torna-se necessário cada vez mais um aprimoramento da forma de posicionamento das unidades de produção no mercado, das pessoas envolvidas nos processos, na transformação de materiais, da tecnologia empregada entre outros fatores.

Este desafio é ainda maior quando se transpõe esta situação à pequena propriedade agrícola, cujos gestores nem sempre estão preparados para o processo administrativo e de mudanças que estão presentes em nosso cotidiano. Atuam em um mercado com produtores de maior porte e organizações sólidas, de grande influência e poder econômico. Neste segmento, está inserida a pequena unidade de produção agrícola familiar que possui uma enorme gama de problemas a serem solucionados

decorrentes de suas particularidades da fusão indivíduo – família – propriedade. Dentre eles pode-se mencionar o processo de sucessão, a competência técnica muitas vezes inexistente, conflitos familiares e a falta de visão administrativa e de futuro.

As unidades de produção familiar na agricultura são, em essência, diferentes de uma empresa capitalista típica sendo a atividade administrativa por ela desenvolvida própria deste tipo de unidade de produção. Neste contexto se faz necessário conhecer e entender suas particularidades e de seus gestores. Desta maneira poderão ser implementados programas de administração rural que visam efetivamente auxiliar esses agricultores no tocante ao gerenciamento de suas unidades de produção e na preparação de seus filhos para na terra permanecerem e dela tirarem seu sustento.

A justificativa maior para a realização desta pesquisa está no fato da agricultura familiar ser de fundamental importância para a economia local, pois inibe o êxodo rural na medida que gera empregos, produz alimentos e a subsistência familiar, além de sedimentar valores e tradições que se transferem pelas gerações. Desta forma, torna-se imprescindível que tal população aprenda a administrar seu negócio baseada na tecnologia e gerenciamento modernos para que a terra possa oferecer, na medida em que é cultivada, os frutos do seu esforço, dignificando sua existência, fortalecendo e fixando suas raízes e de seus descendentes na terra, tornando a pequena unidade de produção familiar embasamento para a permanência do homem no campo.

As informações obtidas nesta pesquisa poderão contribuir para que pesquisadores e órgãos representativos da agricultura local possam melhor compreender as particularidades da agricultura familiar e desenvolver mecanismos que tornem mais eficiente e eficaz seu gerenciamento, a produtividade da terra e a qualidade de vida da população que nela vive.

1.6 – MOTIVAÇÃO EM EMPREENDER A PESQUISA

A motivação resulta da interação entre o indivíduo e uma situação, é a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar objetivos, condicionado pela

capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual (ROBBINS & COULTER, 1996).

As principais fontes de motivação para a realização desta pesquisa, voltada para a gestão da pequena unidade de produção familiar citrícola, estão atreladas ao alcance de objetivos pessoais e profissionais.

Sob o ponto de vista profissional, na qualidade de professora do Instituto Municipal de Ensino Superior de Bebedouro, do curso de Administração, torna-se fundamental melhor compreender questões relativas à gestão das empresas agrícolas do município, especialmente as que se dedicam a citricultura, visto que sua economia repousa, em grande parte, em torno desse tipo de empreendimento agrícola. Neste contexto, torna-se fundamental conhecer com mais profundidade as questões que envolvem a gestão desse tipo de organização e agregar valores que poderão ser disseminados aos que no futuro nelas poderão estar desenvolvendo suas atividades profissionais.

Outro fator motivacional é o privilégio de pertencer ao Grupo de Estudo da Pequena Empresa – GEPE da EESC – USP, e conseqüente responsabilidade em apresentar resultados que possibilitem melhor conhecer a pequena unidade de produção agrícola, e que contribuam para suprir as lacunas da ciência administrativa no que se refere à gestão das organizações rurais.

O fato de pertencer a uma família que se dedica a três décadas ao cultivo de citros, sendo tradicional no segmento de atuação agrícola, impulsionou-me a querer melhor compreender as questões que envolvem o assunto para contribuir na forma de gestão da propriedade e, no futuro, dar continuidade a um negócio que se constitui no patrimônio da família.

Também se deve mencionar a vontade, como cidadã, de querer contribuir para com as instituições locais que atuam no segmento, proporcionando-lhes informações que poderão resultar em ações que supram as expectativas dos pequenos produtores familiares de citros e que, de alguma forma, promovam seu fortalecimento. Desta forma, conhecer as particularidades que envolvem o assunto é de extrema relevância tanto do ponto de vista profissional como pessoal e se constituem nas principais fontes de motivação para a realização deste trabalho.

1.7 – ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

Em geral, esse tipo de trabalho apresenta, além do capítulo introdutório, um ou mais capítulos teóricos para embasar as argumentações contidas em seu texto.

Na introdução estão presentes elementos básicos para o desenvolvimento posterior do tema, abrangendo a visão do contexto do problema, destacando sua utilidade e importância e os objetivos que se pretende atingir ao estudar a gestão da pequena unidade de produção familiar citrícola.

O Capítulo 2 traz uma síntese dos conceitos relativos à pequena unidade de produção familiar e seu contexto sócio-econômico, especialmente a citrícola; salienta a diferenciação entre as empresas rurais pelas suas especificidades, que resulta numa lacuna entre a produção de conhecimento e a prática em administração rural e, conseqüentemente, na falta de referencial teórico adequado a esse tipo de produtor.

No Capítulo 3 é apresentado um modelo sistêmico de gestão da pequena unidade de produção familiar, a visão do negócio como um sistema aberto que interage com os fatores do ambiente externo em que está inserido, sobre os quais o produtor não tem controle e que influenciam a prática administrativa.

O Capítulo 4 contém a discussão dos fatores internos, sobre os quais o produtor exerce controle, abrangendo: tamanho da unidade de produção; custos de produção; relações familiares; tecnologia empregada; finanças; operações rotineiras de trabalho e tomada de decisão.

O Capítulo 5 apresenta a introdução e expansão da citricultura em Bebedouro, promove a caracterização da pequena unidade de produção familiar citrícola e sua distribuição no município e a metodologia adotada.

Os dados coletados na pesquisa são apresentados no Capítulo 6 e expressam os pontos de vista dos produtores entrevistados.

A análise, abrangendo os fatores internos e externos levados em conta pelo pequeno produtor familiar na gestão do negócio, suas expectativas com relação à citricultura e permanência da família no segmento ou na agricultura e a busca de informações para solucionar seus problemas, estão contidos no Capítulo 7.

As conclusões extraídas, com base nos dados coletados e posterior análise, são apresentadas no capítulo 8 deste trabalho.

2 – PEQUENA PRODUÇÃO FAMILIAR: CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO

Segundo ALENCAR & MOURA FILHO (1988), unidade de produção é entendida como a área de terra onde a produção agropecuária é realizada, não se restringindo ao aspecto formal da propriedade legal de terra, abrangendo também áreas cultivadas sob o regime de parceria, arrendamento e posse.

A Lei nº 8.629/93, que regulamenta os dispositivos constitucionais relativos à reforma agrária, conceitua a pequena propriedade como o imóvel rural que tem área compreendida entre um a quatro módulos fiscais; devendo-se observar que o módulo fiscal é uma unidade de medida expressa em hectares, fixado para cada um municípios brasileiros.

Segundo MARQUES (1993), embora a Lei 8.629/93 não contemple a propriedade familiar ela não foi banida da classificação de imóveis rurais e convive legalmente com a pequena propriedade, pois o limite de área conota a subsistência familiar; está na ordem de preferência dos beneficiários da reforma agrária e os vetos do Presidente da República, eliminando dos conceitos de pequena e média propriedade o componente familiar a pretexto de permitir a exploração dessas propriedades por pessoas jurídicas, significa que somente a propriedade familiar adota como pressuposto básico a exploração da atividade agrária diretamente pelo produtor e sua família, contando eventualmente com a ajuda de terceiros.

Muitas são as interpretações quando se tenta definir a pequena produção familiar, sendo necessário conhecer os argumentos apresentados pelos que se dedicam a estudar o assunto para melhor compreender seu significado e importância sócio-econômica.

Para CAUME (1997), a dificuldade em se determinar o real significado da importância social e econômica da produção familiar no conjunto da agricultura

brasileira está na existência de divergências na definição dos critérios que delimitam o universo do que pode ser denominado de “agricultura familiar”.

Segundo LIMA et al., (1995), a discussão sobre a natureza e o papel da pequena produção ou produção familiar no desenvolvimento da agricultura brasileira é muito polêmica, as perspectivas dessa análise apresentam muitos ângulos e interpretações. Para os autores as desigualdades das condições econômicas e sociais, típicas do desenvolvimento capitalista em geral e da agricultura em particular, geram formas de produção diferenciadas produzindo e reproduzindo ao longo do tempo a diferenciação entre os produtores e suas unidades de produção.

No atual estágio da agropecuária brasileira este processo de diferenciação social e econômica vem se dando no sentido de depurar as relações capitalistas nas grandes empresas agrícolas; fortalecer um importante setor de produtores familiares capitalizados e gerar uma massa de pequenos produtores familiares pauperizados que acabam se marginalizando pela baixa produtividade dos grandes circuitos produtivos (SORJ & WILKINSON² apud LIMA et al., 1995).

Para ALENCAR & MOURA FILHO (1988), a análise histórica, mesmo superficial, mostra que as unidades de produção agrícola no Brasil nunca foram homogêneas. Já durante o período colonial e na etapa primário-exportadora, o latifúndio não era uma forma monolítica de organização da produção. Paralelamente às grandes unidades de produção existiam as pequenas independentes ou imbricadas aos latifúndios. Mais tarde, com o processo de urbanização-industrialização, firmou-se nas áreas onde este processo foi mais dinâmico, um setor de produção mercantil, acarretando uma diferenciação tanto entre grandes unidades de produção, quanto entre médias e pequenas. Nas últimas décadas, com a integração da agricultura ao complexo agroindustrial viabilizado em grande parte pela política de modernização combinada à adoção de estratégias de sobrevivência distintas ao nível das unidades de produção, a diferenciação foi ainda mais acentuada e significou, para uma parcela dos produtores, modificações nas formas de combinação e utilização dos fatores de produção e em seu relacionamento com o mercado.

Segundo ALENCAR & MOURA FILHO (1988), a estrutura agrária

² SORJ, B.; WILKINSON, J. (1983). Processos sociais e formas de produção na agricultura brasileira. In: *Sociedade e política no Brasil pós-64*. São Paulo, p. 165-190.

brasileira, através de estudos realizados na década de 1970 e na primeira metade da década de 1980, foi classificada nos seguintes tipos básicos: latifúndio, empresa agrícola capitalista, empresa familiar e unidade camponesa. Os determinantes básicos para esta classificação foram a forma como os fatores de produção (terra, capital e trabalho) são organizados nas unidades de produção e sua relação com o mercado. Os autores caracterizam os quatro tipos conforme se pode verificar na tabela 5.

TABELA 5 – Características gerais dos quatro tipos básicos de unidades de produção.

VARIÁVEIS	CLASSIFICAÇÃO	LATIFÚNDIO	EMPRESA CAPITALISTA	EMPRESA FAMILIAR	UNIDADE CAMPONESA
Composição orgânica do capital	Alta		X	X	
	Baixa	X			X
Relações sociais de produção	Assalariada		X		
	Familiar			X	X
	Parceiro/rendeiro/ outros	X			
Comercialização da produção	Alta	X	X	X	
	Baixa				X
Especialização	Especializada	X	X	X	
	Policultura				X
Área	Minifúndio				X
	Modular			X	
	Multimodular	X	X		

FONTE: ALENCAR, E.; MOURA FILHO, J. A. (1988, p. 27).

ALENCAR & MOURA FILHO (1988) justificam que existem algumas características comuns e diferenciações entre os tipos de empreendimento acima classificados. Com relação à empresa familiar, objeto deste trabalho, e a unidade camponesa, as características comuns são a área e uso da força de trabalho; a diferenciação reside na composição orgânica do capital e ao nível de especialização e comercialização. Entre a empresa agropecuária capitalista e empresa familiar, as características comuns são a alta composição orgânica de capital (relação entre benfeitorias, máquinas, equipamentos e insumos e mão-de-obra); alto grau de comercialização da produção (visa substancialmente ao mercado) e especialização (possuem poucas linhas de exploração as quais são, muitas vezes, complementares); relações sociais de produção (na capitalista predomina o trabalho assalariado e na

familiar o trabalho da família). A diferenciação está relacionada à área, de modo geral a empresa familiar possui área modular e a empresa agropecuária capitalista área multimodular. Justificam que os elevados níveis de capitalização e comercialização desses dois tipos de empresa as tornam dependentes do setor urbano-industrial no que se refere aos serviços financeiros e comerciais, insumos, máquinas e equipamentos e à transformação ou beneficiamento da produção. Este grau de dependência/autonomia distingue essas unidades dos latifúndios e unidades camponesas. Desta forma, as empresas familiares e capitalistas, por produzirem fundamentalmente valores de troca e dependerem de tecnologia industrial para produzir, são avaliadas do ponto de vista das relações benefício/custo. A adequação desses elementos e a orientação econômica racional dão a estas unidades o status de empresa e as diferenciam dos demais tipos de unidade de produção.

LAMARCHE (1993) coloca em dúvida quando se diz que a produção agrícola repousa sempre, em grande parte, sobre a produção familiar; interroga até que ponto pode-se dizer que se está diante de um empreendimento familiar. Para ele, dar uma definição de produção familiar seria admitir o conhecimento suficiente para determinar sua essência. O autor define o empreendimento familiar como uma unidade de produção agrícola onde a propriedade e trabalho estão intimamente ligados à família, sendo que a interdependência desses três fatores de funcionamento engendra noções mais abstratas e complexas, tais como a transmissão do patrimônio e a reprodução do empreendimento. Frequentemente o termo explorador familiar caracteriza um empreendimento individual, de preferência tradicional e, por isso, tende a ser confundido com a exploração camponesa.

Para CHAYANOV (1925), o modelo camponês define-se pelos princípios de inter-relação entre a organização da produção e necessidades de consumo; o trabalho é familiar e não pode ser avaliado em termos de lucro - o custo objetivo do trabalho familiar não é quantificável; os objetivos da produção são os de produzir valores de uso e não de troca.

Contudo, a produção familiar contemporânea constitui uma realidade bem mais complexa e diversificada do que aquela analisada por Chayanov, abrangendo desde lógicas produtivas que têm o mercado como determinante básico até lógicas orientadas pela realização da reprodução familiar. Unidade camponesa e empresa familiar constituem formas diferenciadas pelas quais se apresenta a produção

familiar na realidade contemporânea ³.

Segundo MENDRAS (1969), o tipo ideal de sociedade camponesa define-se pela autonomia relativa em relação à sociedade como um todo; pela importância estrutural do grupo doméstico; por ser um sistema econômico de autarquia relativa; uma sociedade de inter-relacionamentos; a função decisiva das personalidades de prestígio que estabelecem uma ligação entre a sociedade local e sociedade em geral.

Apresentando a exploração camponesa as características apontadas por MENDRAS (1969), LAMARCHE (1993) a define como um empreendimento familiar, ressaltando que nem todos os empreendimentos familiares são camponeses. Todas as formas de empreendimento familiar não podem estar compreendidas em um único modelo. Para ele seria um erro concluir que todos os exploradores são idênticos, possuindo um mesmo sistema de valores e mesmas ambições para o futuro, podendo variar de uma sociedade para outra ou mesmo de um explorador para outro dentro de uma mesma sociedade.

Para ALENCAR & MOURA FILHO (1988), diferentes categorias sócio-econômicas de unidades de produção representam formas distintas de organização da produção agropecuária e assim devem ser tratadas na busca do desenvolvimento teórico-prático da administração rural no país.

Neste trabalho a caracterização da pequena unidade de produção familiar de citros será fundamentada segundo a tipologia apresentada por ALENCAR & MOURA FILHO (1988), especificamente a empresa familiar, e na definição de LAMARCHE (1993) que considera o empreendimento familiar como uma unidade de produção agrícola onde a propriedade e trabalho estão intimamente ligados à família.

2.1 – A DIFERENCIAÇÃO SOCIAL E ECONÔMICA ENTRE AS ORGANIZAÇÕES RURAIS E A APLICAÇÃO DA CIÊNCIA ADMINISTRATIVA

No Brasil, o desenvolvimento teórico e prático da administração rural vem se

³ ABRAMOVAY apud CAUME (1997), define as explorações dos chamados países do capitalismo central, que têm a família como unidade fundamental de trabalho, como “empresas familiares”.

dando com base em duas abordagens: de um lado enquanto ramo do conhecimento denominado Economia Rural e, de outro, sob a égide do arcabouço teórico da Ciência Administrativa (LIMA et al., 1995). Estas abordagens podem ser apresentadas da seguinte forma:

- 1º - A Administração Rural é definida, pela obra de HOFFMANN et al.⁴ apud LIMA et al. (1995), como um ramo da Economia Rural que estuda a administração de uma empresa agrícola visando o uso eficiente dos recursos para obter resultados mais compensadores ao longo do tempo, restringindo-se à análise econômica. Dedicar pouca atenção à ação administrativa, sendo insuficiente para discutir os diversos problemas administrativos nas organizações rurais;
- 2º - A Administração Rural, como um ramo da Ciência Administrativa, encontra-se referenciada na obra de SOUZA et al.⁵ apud LIMA et al. (1995), e enfatiza a análise dos aspectos inerentes à empresa rural e suas inter-relações com o ambiente, aplicando às empresas rurais os conceitos criados nas empresas industriais e comerciais, abordando-a de maneira mais completa, superando a perspectiva economicista. Segundo LIMA et al. (1995), esta abordagem necessita de aprofundamento no que tange à sua aplicação face às particularidades das organizações rurais e à diferenciação socioeconômica existente entre elas.

Para LIMA et al. (1995), apesar de serem as principais referências nesta área de conhecimento, tais abordagens não contemplam especificidades da atividade administrativa resultante da diferenciação social e econômica entre as organizações rurais. Há, pelas suas limitações, uma lacuna entre as atuais discussões sobre a produção de conhecimento e a prática em administração rural, em especial quando se trata da administração de unidades de produção. As particularidades impostas pela natureza da produção agrícola condicionam a atividade administrativa nas organizações rurais, dando-lhes outras características, sendo necessária uma adaptação ao meio rural dos princípios e métodos administrativos criados nas

⁴ HOFFMANN, R. ; SERRANO, O.; NEVES, E.M.; THAME, A C.M.; ENGLER, J.J.C. (1976). *Administração da empresa agrícola*. São Paulo, Pioneira apud LIMA et al. (1995). *Administração da unidade de produção familiar*. Ijuí, Unijuí . p.18.

⁵ SOUZA, R. de; GUIMARÃES, J.M.P.; MORAIS, A. M.; VIEIRA, G.; ANDRADE, J.G. (1989). *A administração da fazenda*. Rio de Janeiro, Globo apud LIMA et al. (1995). *Administração da unidade de produção familiar*. Ijuí, Unijuí . p.18.

atividades comerciais e industriais, assim como de uma abordagem sistêmica com relação à análise dos problemas práticos e científicos na área de administração rural.

Com relação à lacuna existente, para LIMA et al. (1995) há dois entendimentos:

- 1 - De que princípios econômicos e administrativos são universais e que as unidades de produção na agricultura são explorações econômicas capitalistas – empresas rurais. ALENCAR & MOURA FILHO (1988) salientam que desta concepção tem como tendência considerar produtores rurais como uma categoria social e econômica homogênea, que orientam a produção segundo os mesmos padrões de racionalidade empresarial, possuem objetivos comuns, problemas semelhantes e oportunidades quase idênticas;
- 2 - Na atualidade, em contraposição à concepção acima exposta, que é dominante, vem ganhando espaço outra, que concebe as unidades de produção familiar agrícolas como um tipo de organização diferente da empresa capitalista típica sendo sua atividade administrativa própria deste tipo de unidade de produção. Nesta concepção, a unidade de produção determina um campo específico de possibilidades de atuação dos produtores familiares, fazendo com que suas decisões e ações sejam tomadas e implementadas de acordo com objetivos e critérios de racionalidade específicos.

Em razão das transformações que vem ocorrendo nas condições de se produzir, nota-se um crescente interesse pela administração rural por técnicos e instituições que atuam na assistência técnica e extensão rural. Para os agricultores significa a necessidade de adaptação ou reconversão de seus sistemas de produção. As novas iniciativas de trabalho estão baseadas na perspectiva clássica dominante e na modalidade de assistência gerencial e econômica, como aconselhamento técnico, econômico e gerencial aos agricultores. Este trabalho tem sido feito por instituições que dispõem de poucos técnicos para dar assistência aos agricultores, tornando-se impossível considerar em suas análises diferenças sociais e econômicas existentes entre unidades de produção.

Todo o exposto resume o desenvolvimento teórico-prático da Administração Rural no Brasil, para demonstrar que existe uma lacuna nesta área de conhecimento, referente às implicações teóricas e práticas oriundas da especificidade da atividade administrativa nas organizações rurais em geral e nos tipos de unidades de produção em particular. Disto resulta um dos principais problemas enfrentados por aqueles que desenvolvem ou implementam programas de administração rural, em especial para os

agricultores familiares: o não reconhecimento das particularidades da atividade administrativa desenvolvida nas unidades de produção familiar e a falta de referência teórica fazem com que as estratégias, métodos utilizados e conteúdos propostos sejam inadequados à problemática administrativa deste tipo de produtor.

2.2 – A INSERÇÃO DA PEQUENA PRODUÇÃO FAMILIAR NO ATUAL CENÁRIO SÓCIO-ECONÔMICO

CERRI (2000) argumenta que nos 500 anos de Brasil há muitos candidatos à lista de perdedores, entre eles a maioria dos 4,1 milhões de núcleos familiares que representam 85,5% dos estabelecimentos no campo, em decorrência da insuficiência de terra, tecnologia, crédito, avanços da automação e exigências de escala produtiva. A agricultura familiar ocupa 30,5% da área cultivada no país, responde por 38% da produção de alimentos, e é responsável por 76,9% do emprego rural. Esclarece que apenas 1% dos estabelecimentos rurais do país detém 44% das terras agricultáveis e que mais de 60% do crédito rural ficam com 4 mil grandes unidades de produção, enquanto que com a agricultura familiar apenas 25% do financiamento total. Dos 17,3 milhões de brasileiros ocupados no campo, 5,5 são descapitalizados, produzem para a subsistência e dependem de fontes externas à atividade para sobreviver.

As condições de competitividade que prevalecem hoje na economia colocam em dúvida as possibilidades econômicas e de inserção da agricultura familiar nos moldes tradicionais. Enfatizam-se suas possibilidades de atender mercados exigentes em termos de diversificação e qualidade, principalmente quando esses quesitos implicam flexibilidade e mais intensidade de trabalho, exigindo do agricultor conhecimento além da esfera da produção (CARMO⁶ apud CARVALHO & KUHN, 1999).

Neste processo é fundamental levar em consideração os fatores internos e externos que afetam o funcionamento da unidade de produção. Como fatores internos deve-se mencionar o tamanho da propriedade, as relações familiares e os custos de

⁶ CARMO, M. S. (1998). A produção familiar como lócus ideal da agricultura sustentável. *Agricultura em São Paulo*, v. 45, t. 1, p.1-15.

produção; como externos, a política governamental, tecnologia, relações com órgãos representativos, a agroindústria e o mercado. Em razão das influências exercidas por tais fatores, o produtor necessita estar preparado para agir em um ambiente de turbulência que exige preparo, iniciativa, flexibilidade e criatividade.

Segundo NANTES (1997), em tempos de crédito fácil, como ocorreu nos anos 80, o produtor rural não era pressionado a desenvolver sua eficiência profissional; o fato de dominar técnicas era suficiente para manter a produtividade num nível aceitável, dando-lhe lucratividade. Porém, a falta de uma política agrícola definida para o setor, a crise econômica, problemas climáticos e a falta de recursos provenientes do crédito rural acabaram provocando a descapitalização no setor rural. Mesmo assim, o setor produtivo modernizou-se, novas variedades foram introduzidas, o controle fitossanitário tornou-se mais racional, a mecanização ganhou espaços e a biotecnologia já faz parte da vida dos produtores. Salienta que na outra ponta do processo produtivo, as empresas agroindustriais foram capazes de ajustar-se rapidamente às recentes transformações, estabelecendo estratégias, implementando programas de qualidade, adaptando-se às exigências dos consumidores e dos mercados. Todas essas mudanças alteraram o cenário e os horizontes da propriedade rural e passou a ser importante e necessário antecipar tendências, antever fatos, para que as decisões realizadas no presente permitissem alcançar resultados no futuro.

Portanto, a propriedade rural precisa fazer parte deste novo conceito de *agribusiness*, que reconhece e fortalece a importância da integração insumo, produção rural, agroindústria e distribuição. É nesse cenário que a propriedade rural se profissionalize, modernize e comece a ser vista como uma empresa de fato, buscando obter conhecimentos sobre os mercados em que opera e aumentando o relacionamento com o segmento industrial. Neste novo ambiente é preciso que o proprietário rural acompanhe as transformações, pois o sucesso de seu empreendimento dependerá de sua atuação gerencial.

No Brasil esforços estão sendo feitos para desenvolver e difundir a área de administração rural, como: programas elaborados por universidades, por unidades do sistema oficial e extensão rural e alguns centros de pesquisa agropecuária que visam a formação de técnicos para atuarem nesta área, sobretudo no gerenciamento e administração das unidades de produção pelos agricultores. Tais programas,

basicamente, abordam: difusão da tecnologia; preocupação com assistência gerencial e econômica; formação econômica e administrativa para agricultores.

A difusão de tecnologia gerencial é fundamentada no pressuposto de que os agricultores adotam procedimentos inadequados na administração de suas atividades, tornando-se necessário difundir métodos e técnicas gerenciais modernos para que passem a tomar decisões mais racionais. Quanto à assistência gerencial, parte-se da premissa que a complexidade da agricultura moderna não permite mais que os agricultores administrem sozinhos as atividades, precisam ter visão empresarial da agricultura para se tornarem mais eficientes e competitivos. A formação econômica e gerencial é um trabalho que vem sendo desenvolvido, principalmente, por organizações não governamentais junto aos agricultores. Esta proposta é fundamentada no pressuposto de que uma sólida formação econômica e gerencial dos agricultores é uma condição indispensável para que possam praticar, com eficácia, uma agricultura cada vez mais complexa e em constante transformação.

Desta forma, é oportuno citar o pensamento de MARION (1996, p.20-21): *“Enquanto muitas entidades se preocupam com a qualidade total nas empresas, globalização da economia etc., muitas outras ainda não conhecem sequer seu produto, não possuem tecnologia nem imaginam o que significa atuar em um mercado comum. Há excelentes escolas para a formação profissional em nível de graduação e pós-graduação voltadas para a produção, mas por outro lado, há escassez de profissionais de alto nível voltados para o gerenciamento administrativo, controle financeiro e aqueles voltados para a economia e contabilidade agroindustrial. A ausência de cursos de pós-graduação latu sensu e stricto sensu nesta área, tem trazido muitos prejuízos para a Administração Rural e Agroindustrial em todo o país. Nossas bibliografias agroindustriais voltadas para esta linha são pobres e insuficientes”*.

2.2.1 – POSICIONAMENTO DA PEQUENA UNIDADE DE PRODUÇÃO CITRÍCOLA

Segundo VIEIRA (1998), o maior número de imóveis com árvores cítricas

em produção concentra-se na categoria das pequenas propriedades, seguidas pelas médias, grandes e muito grandes, conforme se pode verificar através da tabela 6.

TABELA 6 – Número e imóveis rurais com pés de citros em produção, segundo as categorias, no Estado de São Paulo – 1980, 85, 90, 95.

CATEGORIA DE IMÓVEIS	Nº DE IMÓVEIS RURAIS COM PÉS EM PRODUÇÃO							
	1980	%	1985	%	1990	%	1995	%
PEQUENOS (- 50 HA)	15.063	73,1	18.215	75,0	14.728	66,5	17.869	66,6
MÉDIOS (50 – 200 HA)	3.811	18,5	4.168	17,1	5.373	24,2	6.806	25,5
GRANDES (200 – MIL HA)	1.627	7,9	1.710	7,0	1.903	8,6	1.943	7,2
MUITO GRANDES (+ MIL HA)	98	0,5	207	0,9	153	0,7	194	0,7
TOTAL	20.599	100,0	24.300	100,0	22.157	100,0	26.812	100,0

FONTE: Instituto de Economia Agrícola – IEA apud VIEIRA, A. C. (1998, p. 97/98)

Analisando a tabela 6 VIEIRA (1998) argumenta que a categoria de pequenos imóveis apresenta aumento no número de 1980 a 1985, diminuição entre 1985 e 1990 e voltou a crescer no período de 1990 a 1995 sem, contudo, atingir o patamar referente a 1985. Os imóveis muito grandes tiveram seu maior acréscimo entre 1980 e 1985, decrescendo em 1990 e apresentando alguma recuperação em 1995. Os médios e grandes tiveram crescimento em todos os períodos. Com relação à participação percentual, em 1985 os pequenos imóveis rurais significavam aproximadamente 75% da produção de laranja paulista, caindo para cerca de 66% em 1995, mas continuam sendo a maioria dos imóveis com pés em produção. Os imóveis médios foram os que mais ganharam participação, passando de 18,5% em 1980 para 25,5% em 1995. Os grandes tiveram redução de 7,9% para 7,2% e os muito grandes, embora tenham crescido, não atingiram 1% dos imóveis produtores de laranja.

Para PAULILLO (2000), a queda da pequena produção é mais significativa quando se adota o critério da participação percentual das categorias de propriedades citrícolas na produção estadual paulista, pois no período de vigência do contrato padrão, 1985/1994, seu número caiu de 33,4% para 21,8%. Fato contrário aconteceu para os médios que de 23,4% passaram a 30,8%; os imóveis muito grandes de 8,2% para 19,3%, categoria onde estão os pomares das empresas processadoras de suco.

A categoria de médias propriedades, pela maior facilidade em estabelecer tais contratos em razão da oferta mais elevada se comparados às pequenas, chegaram a

fechar contratos por dois a três anos, garantindo o abastecimento da indústria e a incerteza agrícola. Desta forma, nota-se que enquanto os pequenos citricultores são predominantes no número de imóveis, os produtores muito grandes têm número bem reduzido, mas são equivalentes na produção de laranja (VIEIRA, 1998).

TABELA 7 – Participação percentual das categorias de imóveis rurais na produção total do Estado de São Paulo – 1980/1985 e 1990/ 1995.

CATEGORIA DE IMÓVEIS	1980	1985*	1990	1995*
PEQUENO	35,9	33,4	26,0	21,8
MÉDIO	27,3	23,4	29,4	30,8
GRANDE	31,3	35,0	34,8	28,2
MUITO GRANDE	5,5	8,2	9,8	19,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

* Calculado com base na produção esperada.

FONTE: Instituto de Economia Agrícola – IEA apud VIERIA, A.C. (1998, p. 107).

Através da tabela 8 pode-se verificar a evolução do número de pés novos e a participação percentual das categorias de imóveis no período 1980/1995, segundo o tamanho dos imóveis.

Interpretando a tabela 8, VIEIRA (1998) ressalta que outro aspecto relevante que demonstra a expansão do setor é a evolução do número de pés novos, que reflete a formação e renovação dos pomares já existentes. Em 1980 o maior número de pés novos estava concentrado nos pequenos imóveis, equivalendo a 52,7% do total. Em 1985 houve redução da participação dos pequenos em favorcimento aos demais grupos; os imóveis médios passaram de 13,8% para 25,3%, os grandes de 28,6% para 35,8% e os muito grandes de 5% para 17,1%. Em 1990 o número de pés novos foi reduzido nos pequenos imóveis e sua participação decresceu para 15,4%; os demais grupos continuaram aumentando seu número, a participação dos médios para 29,7%, a dos grandes 39,9% e os muito grandes a participação foi reduzida para 14,8% apesar do aumento do número de pés novos. No ano de 1995 os imóveis grandes continuavam com a maior parte do número de pés novos, mesmo com uma redução na participação; os pequenos, ultrapassando os médios, tiveram a segunda maior parcela, pois o número de plantas nesta categoria cresceu, voltando a ter 12 milhões de pés, como em 1980.

TABELA 8 – Milhões de pés novos de laranja segundo tamanho dos imóveis

CATEGORIAS	1980	%	1985	%	1990	%	1995	%
PEQUENOS	12.756.849	52,7	7.238.139	21,9	6.447.890	15,4	12.432.580	24,8
MÉDIOS	3.329.629	13,8	8.375.780	25,3	12.473.942	29,7	9.507.189	19,0
GRANDES	6.909.401	28,6	11.832.472	35,8	16.720.680	39,9	18.502.635	37,0
MUITO GRANDES	1.214.357	5,0	5.641.665	17,1	6.207.408	14,8	9.606.442	19,2
TOTAL	24.210.236	100,0	33.088.061	100,0	41.949.923	100,0	50.048.852	100,0

Fonte: Instituto de Economia Agrícola – IEA apud VIEIRA, A. C. (1998, p. 102/104).

3 – FATORES EXTERNOS CONDICIONANTES À GESTÃO DA PEQUENA UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR DE CITROS

O conceito geral de Administração Rural está sendo relacionado à necessidade de controlar e gerenciar um número cada vez maior de atividades que podem ser desenvolvidas em uma propriedade do setor agropecuário. Basicamente, qualquer tipo de ação tomada pelo proprietário ou administrador de uma propriedade, no sentido de controlar alguma coisa, vem sendo considerada como uma atividade ligada às práticas de Administração Rural (ANTUNES & ENGEL, 1999).

MAXIMIANO (1997) define a administração como o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. Trata da utilização racional de recursos – maneira como estes são organizados e combinados, para a realização de fins determinados.

Para HOFFMANN et al. (1984), a Administração Rural se refere ao problema de conseguir a combinação mais lucrativa dos fatores empregados na produção. Implica em duas funções distintas: a organização, que tem a função de criar um esquema geral de produção; e a coordenação e supervisão, que se refere à função de colocar em execução o esquema e de ajusta-lo com o fim de obter o máximo rendimento econômico relativo à empresa agrícola considerada como um todo.

Para ZIGLIO (1996), em se tratando de citricultura, as dificuldades são resumidas em dois grupos de problemas: internos e externos. Os internos são os que dependem da atuação direta do administrador, tais como: falta de metodologia de trabalho, controle ineficiente, baixo rendimento operacional, baixa produtividade, não utilização de tecnologia e custos elevados. Os externos englobam problemas climáticos, surgimento de pragas e doenças, política de preços e econômica. Para ele, compete à administração buscar a máxima eficiência, tendo como premissa a maior produtividade e a redução de custos. Para atingir a eficácia é necessário que o

administrador planeje, supervisione, controle, analise e aja em tempo hábil e, para tanto, deve conhecer os rendimentos padrões e os obtidos por operação.

A passagem da agricultura tradicional para aquela em que utilizam insumos industrialmente fabricados marca a transformação do processo de produção agrícola para a visão empresarial produtivista. Esta mudança surgiu com a implantação no Brasil de um setor de bens de produção para a agricultura associado ao desenvolvimento nacional de um mercado para produtos agropecuários industrializados dando origem a complexos agroindustriais brasileiros. Desta forma, o proprietário rural tornou-se parte integrante deste complexo, segundo a visão sistêmica de produção, sendo necessária sua transformação em empresário rural por estar inserido na cadeia produtiva e ser uma condição imperiosa à sua sobrevivência (SILVA & ROCHA, 2001).

3.1 – UM MODELO SISTÊMICO DA PEQUENA UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR

DEFFONTAINES⁷ apud CARRIERI (1992) argumenta que são aplicadas ao meio rural teorias tradicionais das organizações que consideram as unidades de produção sistemas fechados que desenvolvem suas explorações baseadas numa mesma racionalidade (a do sistema dominante) e são aptas (e apáticas) a receberem tecnologias desenvolvidas em outras realidades.

Para CARRIERI (1992), outros estudos, como os de BROSSIER⁸ & PETIT (1977), MALASSIS⁹ (1982), DUFFUMIER¹⁰ (1985), DAMAIS¹¹ (1987) e LIMA¹² (1989), cujo foco principal é a gestão de unidades de produção rural, têm se utilizado da pesquisa sistêmica para compreender problemas de relações, estruturas e interdependência dessas organizações com seu ambiente, demonstrando a capacidade

⁷ DEFFONTAINES, J. P. (1973). *Analyse du paysage et etude regionale des systémes de production agrícola*. Paris, Economie Rurale.

⁸ BROSSIER, J. ; CHIA, E.; MARSHALL, E.; PETIT, M. (1990). *Modelisation systemique et systeme agraire*. Paris, INRA.

⁹ MALASSIS, L. (1982). *Journies recherche developpement*. Mont Pellie.

¹⁰ DUFFUMIER, M. (1985). *Les cahiers de la recherche developpement*. Paris.

¹¹ DAMAIS, G. (1987). *Algumas considerações teóricas sobre el conceito de sistema de produccion*. Héredia.

¹² LIMA, J. B. (1989). *Decisão e ação: categorias elementares para o estudo das organizações rurais*. Belo Horizonte, MGSP.

dos produtores em construir seus sistemas de produção, não ignorando os seus objetivos sócio-econômicos. Evidenciam a organização no nível do indivíduo, do empreendimento e da região, isto é, a complexidade das estruturas desenvolvidas e que mudam em função de um conjunto de variáveis que vão desde o objetivo dos produtores até fatores climáticos, sociais, econômicos, culturais e políticos, na construção de sistemas de produção agropecuária. Sintetizando, são estudos que têm por finalidade compreender que a coerência de um sistema de produção agropecuária qualquer refere-se, antes de tudo, à visão que o produtor tem de sua situação, o que não exclui a existência de contradições e antagonismos.

Na década de 80, no Brasil, a visão sistêmica começa a ser encarada como de fundamental importância na atividade agrícola. Esta visão engloba os setores denominados “antes da porteira”, que são os fornecedores de insumos (máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, sementes, tecnologia etc) o setor “dentro da porteira” (atividades das unidades produtivas), e o setor “após a porteira” (armazenamento, beneficiamento, industrialização, embalagem, distribuição, consumo de produtos alimentares etc) (MACHADO FILHO et al., 1996).

A abordagem sistêmica vê a organização como um sistema unificado e propositado, composto de partes inter-relacionadas denominadas subsistemas, que permite aos administradores visualizarem a organização como um todo e como parte de um sistema maior, o ambiente externo (STONER & FREEMAN, 1985).

“Um sistema é um modelo artificial criado pelo pensamento humano para representar organizações concretas. Um modelo não é a realidade, mas uma imagem datada da realidade, considerada aceitável pelo agricultor no momento que é estabelecido, significando que a unidade de produção familiar, embora não sendo realmente um sistema, pode ser representada por um modelo sistêmico” (LIMA et al., 1995, p.44).

ANGELETTI (1996), com base nos trabalhos de FINDLAY¹³, DEACON & FIREBAUGH¹⁴, que usam a abordagem sistêmica para explicar a utilização de recursos, considerando a família como um subsistema em interação com o ambiente,

¹³ FINDLAY, E. W. (1984). Desarrollo rural: el vinculo vital. In: TALLER DIMENSION SOCIAL DEL DESARROLLO. *Perspectivas para el trabajo con la familia y la comunidad*. Manizales, p.59-75.

¹⁴ DEACON, R. E.; FIREBAUGH, F. M. (1988). *Family recouse management: principles and plications*. 2 ed. Boston: Allyn and Bacon, 291 p.

atuando de forma não isolada no tempo e espaço, mas relacionado ao passado e ao futuro, desenvolveu um modelo que considera a propriedade rural como um ecossistema, no qual a família constitui um importante subsistema (figura 1).

A propriedade é vista inserida em um macroambiente, onde atua de forma diferenciada à medida que procura conciliar demandas e recursos.

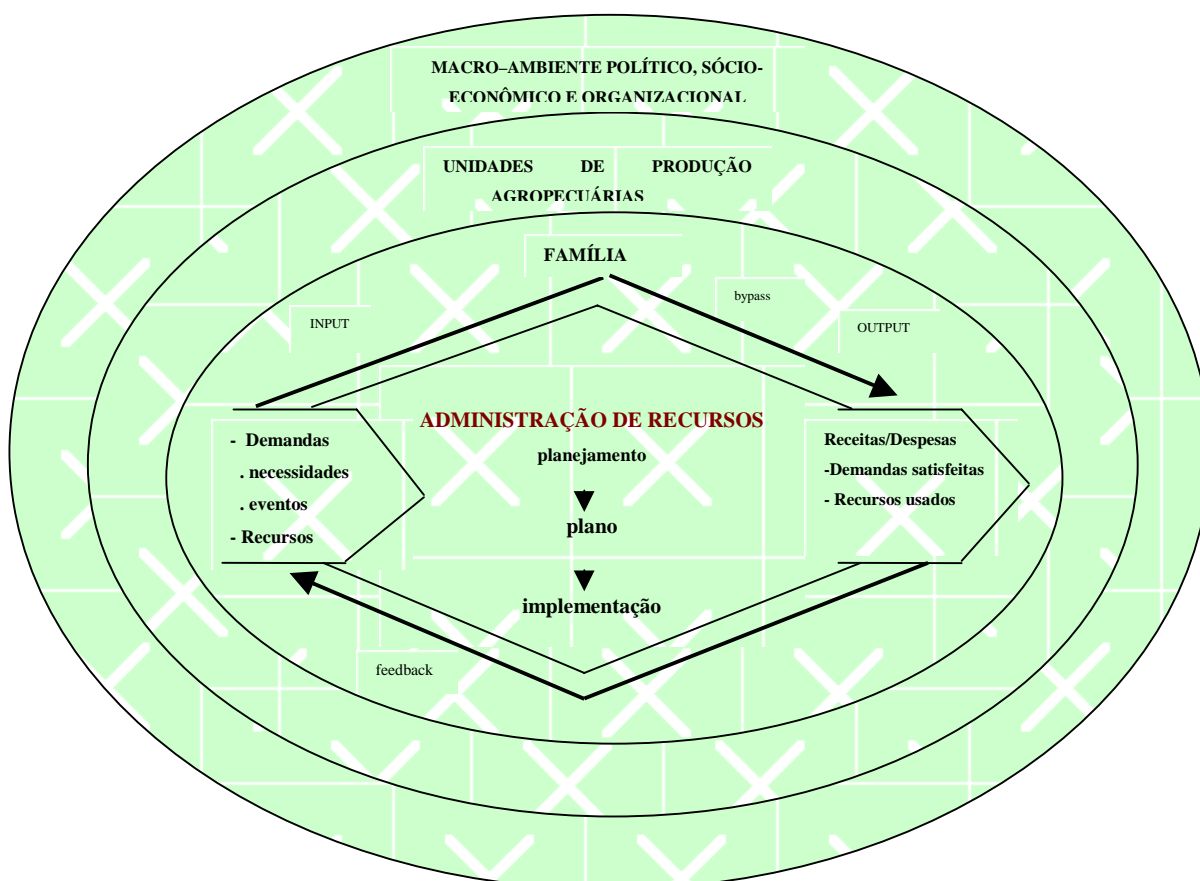


FIGURA 1 – Modelo de Administração Familiar de Recursos numa Visão Ecológica

FONTE: DEACON¹⁵ & FIREBAUGH (1988); FINDLAY (1984) com adaptações; apud ANGELETTI (1996, p. 13).

Por meio do seu subsistema, a família aloca, produz, consome e comercializa bens e serviços. Embora a família seja constituída por diferentes pessoas, com especificidades próprias, no modelo utilizado ela foi considerada como uma unidade homogênea, detentora de um conjunto de conhecimentos e habilidades, tendo à

¹⁵ DEACON, R.E.; FIREBAUGH, F.M. (1988). *Family resource management: principles and applications*. Boston, Allyn and Bacon.

disposição diferentes recursos e tecnologias e estando sujeita a políticas institucionais que influenciam, juntamente com valores, normas e crenças da família, as atitudes e as decisões das unidades domésticas.

DEACON & FIREBAUGH (1988) apud ANGELETTI (1996) definem os elementos que compõem o modelo ilustrado na figura 1, da seguinte forma:

- a) *Input*: matéria, energia e ou informação que entra no sistema na forma de recursos, demanda e eventos;
- b) *Throuhput*: transformação do *input* pelo sistema, avaliado por meio do planejamento e da implementação;
- c) *Output*: matéria, energia e ou informação produzida pelo sistema em resposta a um *input*, via um processo de transformação, para análise do nível de satisfação das demandas e recursos;
- d) *Feedback*: informação sobre um *output*, que reentra no sistema como *input*, afetando sucessivos *outputs*.
- e) *Bypass*: implementações sem planejamento, comportamento automático, rotineiro, é o que o produtor implementa em termos do que já sabia fazer.

Quanto às ações administrativas, para ANGELETTI (1996), os produtores fazem ajustes no processo administrativo em razão dos eventos externos e internos à propriedade, recebem ajuda no desenvolvimento das atividades produtivas, checam resultados para a realimentação do sistema e implementam ações sem planejamento.

Com referência aos subsistemas, LIMA et al. (1995), argumentam que eles compõem o sistema maior (família-unidade de produção) e são os de operação, decisional e de informações, conforme ilustra a figura 2.

“O subsistema decisional se articula a partir de um subsistema que fixa as finalidades à unidade de produção e de outro que a gerencia e estabelece seus objetivos estratégicos. O subsistema gerencial concebe as alternativas e define os programas. O subsistema de operação executa os programas definidos pelo(s) gerentes(s). O subsistema de informações articula o subsistema gerencial e de operação” (LIMA et al., 1995, p. 46).

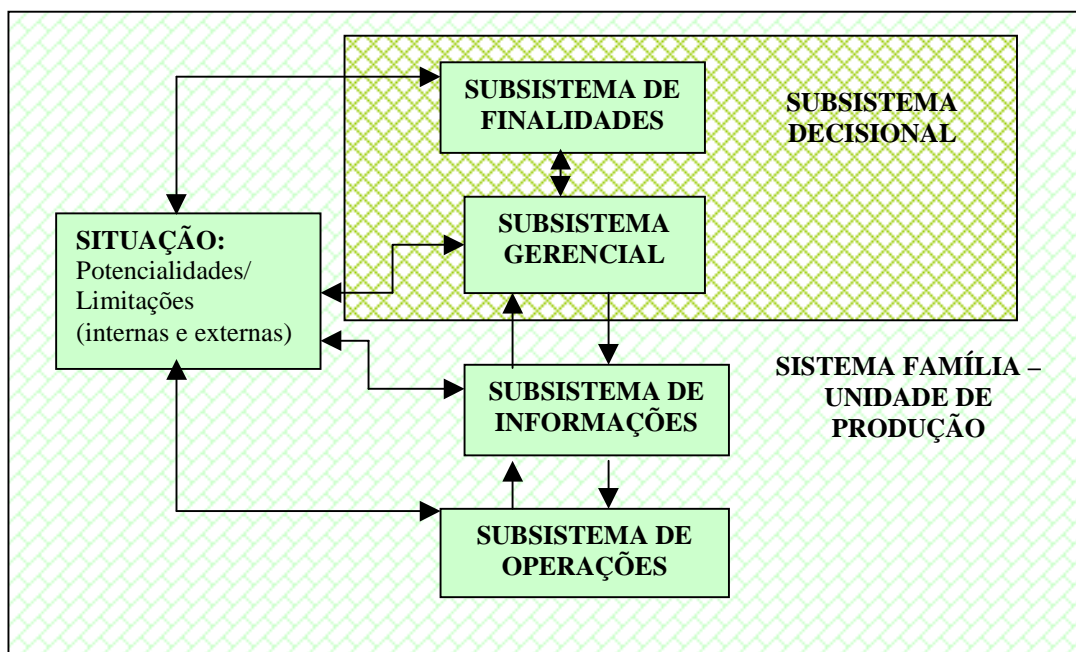


FIGURA 2 – Representação dos Subsistemas do Sistema Família-Unidade de Produção
 FONTE: BONNEVIALE¹⁶. et al. apud LIMA et al (1995, p. 47)

O subsistema de operações implementa operações ao processo produtivo, envolvendo a gestão do fluxo de matéria, trabalho, equipamento, dinheiro e informação, que são transformados e retornam ao ambiente. É um lugar de muitas interações onde acontecem as decisões táticas do dia-a-dia (LIMA et al., 1995).

Para ADANT (1987), qualquer que seja o termo usado, “*management*”, gerência, gestão ou administração, trata-se sempre da procura do uso racional e harmônico dos fatores de produção internos e externos disponíveis na empresa, visando melhores resultados econômicos e sociais, especialmente em se tratando da empresa familiar.

Os fatores internos são a terra, o trabalho, o capital do empreendimento e a tecnologia utilizada. A terra é o solo disponível e seu clima circundante.

A tecnologia, o conjunto do “saber fazer” de experiências e conhecimentos adquiridos por diversos meios que permitem levar a bom termo as atividades agrícolas rurais. Os fatores externos se situam ao redor do sistema de produção, incorporando-se ao mesmo. Os fatores de entrada são o crédito, insumos, assistência técnica, oferta de serviços etc; e os de saída são os recursos disponíveis para armazenamento, comercialização,

¹⁶ BONNEVIALE, J. R.; JUSSIAU, R.; MARSHALL, E. (1989). *L’approche globale de l’exploitation*. Dijon : INRAP.

agroindústria existente na região e preços mínimos garantidos pelo poder público. No controle do sistema de produção tais fatores devem ser considerados.

O funcionamento da pequena unidade de produção citrícola, assim como do ambiente que a circunda, está ilustrado na figura 3, contendo os fatores citados neste trabalho que influenciam a gestão destas unidades de produção, tanto as inseridas no ambiente interno como as do macroambiente e ambiente imediato.

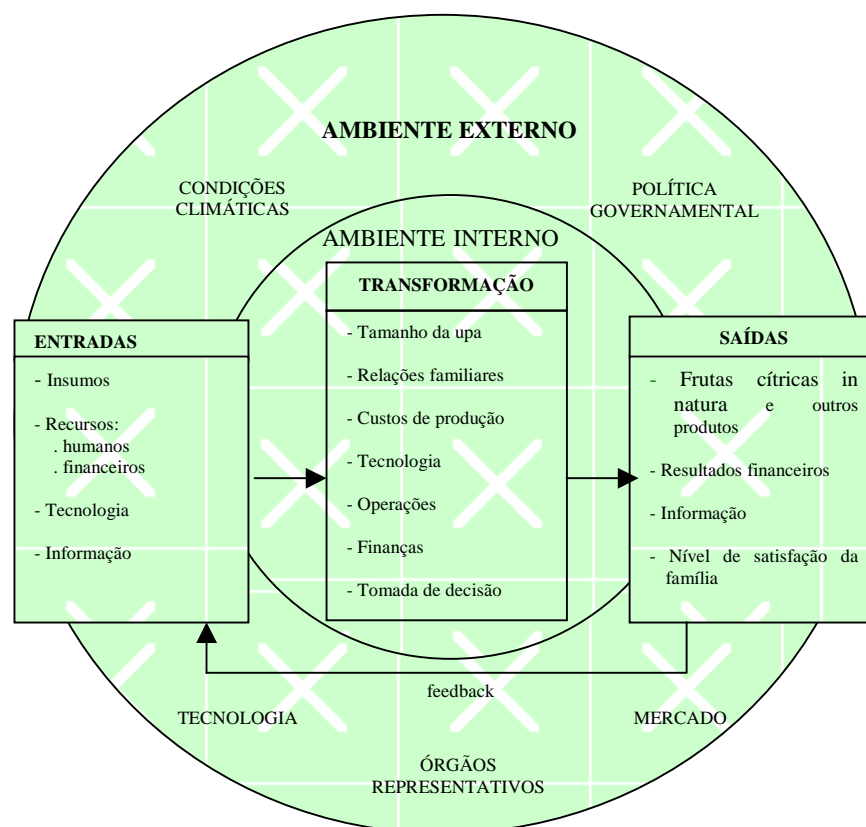


FIGURA 3 – Visão Sistêmica da Pequena Unidade Familiar de Citros

De acordo com MACHADO FILHO et al. (1996), e através da visualização da figura 4, que ilustra o sistema agroindustrial citrícola, pode-se compreender que os produtores e demais integrantes do sistema, devem passar a olhar não só os seus clientes mais próximos (os seguintes ou anteriores do sistema, para quem vendem ou de quem compram), mas também os consumidores finais, com suas tendências, o mercado e sua evolução e os produtos derivados do processamento.

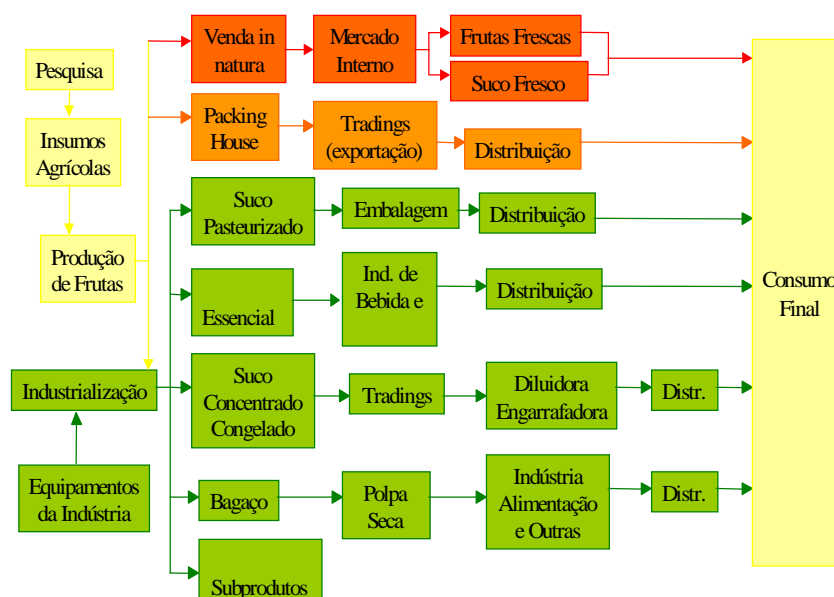


FIGURA 4 – O Sistema Agroindustrial Citrícola – SAG
 FONTE: WEDEKIN¹⁷ & NEVES apud MACHADO FILHO et al. (1996).

3.2 – CONDIÇÕES CLIMÁTICAS

FERREIRA (1986) define clima como o conjunto de condições meteorológicas, que envolvem temperatura, pressão e ventos, umidade e chuvas, características do estado médio da atmosfera em um ponto da superfície terrestre.

Para ORTOLANI et al.¹⁸ apud RODRIGUEZ et al.(1980), embora os citros sejam originários dos trópicos úmidos, como plantas perenes, apresentam uma das mais amplas áreas de dispersão no mundo. Para o cultivo comercial, restringe-se às regiões subtropicais, entre 20 e 40° de latitude nos dois hemisférios, sendo que nas regiões mediterrânicas e dos Estados Unidos foram selecionadas as melhores variedades cultivadas. Poucas foram desenvolvidas nas regiões de baixa latitude. No Brasil, a concentração da citricultura no Estado de São Paulo está relacionada, além das condições climáticas também aos fatores culturais e ao bom suporte tecnológico agrícola e industrial.

Enfatizando o clima como uma condição fundamental para o cultivo de citros,

¹⁷ WEDEKIN, I.; NEVES, M. E. (1995). *Sistemas de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias*. In: V Seminário Internacional de Agribusiness do PENSA/FIA/FEA/USP, ET 001/95, p. 26 .
¹⁸ Eng^os Agr^{os}, Pesquisadores Científicos, Seção de Climatologia Agrícola, Instituto Agronômico de Campinas – IAC.

ORTOLANI et al. apud RODRIGUEZ et al. (1980), afirmam que ele interfere decisivamente em todas as etapas do desenvolvimento da cultura, tais como: influência na adaptação das variedades, abertura floral, curva de maturação, taxa de crescimento, nas características físicas e químicas da fruta e no potencial de produção.

Os citros podem ser cultivados em qualquer zona do Brasil, excluídas apenas aquelas onde ocorrem geadas, devendo, os pomares, ficarem protegidos contra ventos frios do sul. De forma geral, a laranjeira vai bem em qualquer tipo de solo, mas prefere os sílicos-argilosos, - especialmente os arenosos avermelhados, profundos, livres de horizontes impermeáveis, devendo-se evitar solos pobres e encharcados (CANECCHIO FILHO, 1973).

O clima interfere diretamente na atividade diária da unidade de produção, devendo o produtor de citros adotar práticas em decorrência da sua influência na florada, na umidade do solo e na incidência de pragas e doenças.

Segundo SANTOS¹⁹, quando o clima se apresenta chuvoso, a pulverização, que visa matar pragas, não deve ser praticada, assim como a adubação folhear, sendo estas práticas indicadas para quando o clima se apresentar seco. A adubação da terra, quando o clima se apresenta chuvoso, é recomendada, pois o produto nela penetra com mais facilidade. Quanto à florada, não pode haver muito calor e umidade, porque isto acarreta alto índice de desenvolvimento de fungos, como a antracnose, ocasionando a queda dos frutos em desenvolvimento logo após a caída das pétalas. Uma doença que aumenta a incidência do sintoma em decorrência do clima seco é o CVC (amarelinho), pois as plantas apresentam potencial hídrico baixo ou crítico.

O clima seco, por um longo período, pode afetar o desenvolvimento da fruta. A árvore, quando não chove e passou o tempo da colheita sem que a fruta fosse retirada, absorve a seiva, deixando a fruta murcha, perdendo, o produto, a qualidade.

3.3 – POLÍTICA GOVERNAMENTAL

MUNIZ (1974) salienta que a política econômica brasileira, a partir de 1930, tem revelado uma preocupação constante com a industrialização do país, devido a

¹⁹ SANTOS, A. C.; coordenador do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR, unidade de Bebedouro. Informação técnica sem indicação de publicação.

problemas relacionados com o mercado externo de compra e venda de produtos industriais e matérias primas, sendo todas as forças canalizadas neste sentido. O setor rural ficou relegado para segundo plano, sob o prisma da política econômica, e em primeiro plano no sentido de ser o setor que sustentou, e ainda sustenta, o processo de industrialização e as tentativas de desenvolvimento urbano-industrial. Neste sentido, na medida em que houve a preocupação com o desenvolvimento industrial, as políticas econômicas foram orientadas exclusivamente para resolver problemas imediatos de produção²⁰, gerando efeitos significativos com relação ao crescimento da economia nacional. Para o autor, fica evidente que as políticas voltadas ao meio rural não tiveram a preocupação de fixar os preços dos produtos agrícolas em função dos custos reais de produção, possibilitando o estabelecimento de uma taxa que ao menos remunerasse satisfatoriamente os fatores de produção.

3.3.1 – POLÍTICAS PÚBLICAS DE PREÇO E ESTOCAGEM

Neste sentido, é oportuno mencionar o pensamento de AZEVEDO (1997, p. 71-72):

“A comercialização de produtos agroindustriais é particularmente sujeita à ação de políticas públicas. Isso se deve a dois tipos de motivos: o primeiro ligado ao consumo de produtos agroindustriais e o outro ligado a problemas em sua produção”. Argumenta, ainda que “dada a volatilidade característica dos preços dos produtos agrícolas, principal insumo da produção agroindustrial, o Estado freqüentemente elabora políticas de intervenção com o objetivo de estabilizar esse mercado. As mais importantes dessas políticas na história recente do Brasil são as políticas de garantia de preços mínimos e de estocagem da produção”.

No que tange à citricultura, segundo SILVA et al. (2000), não existe uma

²⁰ Os instrumentos de políticas mais importantes foram: incentivos de mercado com a preocupação de evitar aumento de preços para os consumidores; construção de armazéns e silos pela crise do abastecimento que resultou no aumento de preços (1951-54); subsídio para uso de insumos modernos (fertilizantes e máquinas). Aumento do crédito agrícola (1960-65), em razão da crise de alimentos em 1962, para as despesas com culturas e fixação do preço mínimo, que não surtiu efeitos após 1963 – a alta de preços do produto (1961-64) e a crise no fornecimento de víveres (1962), despertaram maior preocupação com o preço mínimo para torna-lo mais eficiente (SCHUCH, 1971 apud MUNIZ, 1974).

política de preço mínimo imposta pelo Estado. Num passado recente, este adotou uma política de intermediação para fixação de preços pagos pela indústria à caixa da fruta que não é mais praticada. Na década de 1960, o primeiro contrato estabelecido entre indústrias e produtores foi o chamado contrato a preço fixo em que o preço da caixa de laranja era fixado antecipadamente, baseado numa projeção futura de produção, excluindo efeitos aos produtores que viessem a alterar o preço do suco de laranja. Na década de 1980, em razão das geadas na Flórida, o preço do suco elevou-se, gerando mais lucros para as empresas, os produtores passaram a reivindicar a sua participação nesses lucros adicionais obtidos pela indústria e, conseqüentemente, alterações no contrato. Para o estabelecimento do preço final decorriam vários meses, entre muitas discussões e com a intervenção do Estado. As partes eram representadas pelas associações que, na época, eram a Associação Paulista de Citricultores – ASSOCITRUS e a Associação Brasileira das Indústrias de Sucos Cítricos - ABRASSUCOS. Participavam também a Federação da Agricultura do Estado de São Paulo - FAESP, na qual a citricultura possui uma Comissão Técnica, e da Carteira de Comércio Exterior - CACEX que representava o Estado. Na safra 1986/87, surge o contrato padrão ou de participação, tornando desnecessária a intermediação do Estado no estabelecimento de preços, reduzindo a importância do papel da CACEX, passando a existir uma negociação entre associações dos produtores e a indústria. Por este tipo de contrato, o pagamento da safra era feito antes da colheita, por estimativa de produção do pomar, e a outra parte, quando as vendas do suco no mercado internacional eram encerradas e pela cotação da Bolsa de Nova Iorque. Este contrato significou avanços para os produtores, mas na década de 90, novamente, surge uma relação conflituosa entre produtores e indústria para a fixação do preço da fruta.

Os citricultores pleiteavam a abertura das planilhas de custos da indústria, alegando que a fixação de um preço único significava formação de cartel e que, assim, passariam a controlar os preços, as condições de compra e os fornecedores de matéria-prima, podendo aumentar suas margens de lucro. Desta forma, em julho de 1994, a ASSOCITRUS e a ACIESP²¹ entraram com ação na Secretaria do Direito Econômico (SDE) contra 12 indústrias, com a acusação de formação de cartel,

²¹ Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo, criada em 1988.

imposição de preços, compra de terras e verticalização do setor. A SDE julgou procedente a denúncia e deu início ao processo administrativo encaminhando-o ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE, órgão responsável pelo julgamento do processo. O CADE aprovou um termo de compromisso, firmado em outubro de 1995, em que as indústrias não poderiam se reunir para definir preços e que o contrato-padrão não seria mais utilizado. Os citricultores não inteiramente satisfeitos com o acordo, na realidade, queriam que o CADE determinasse uma política de preços ou um novo contrato e intervenção na questão da verticalização, visto que esta reduziu o poder de barganha dos produtores (SILVA et al.,2000).

3.3.2 – POLÍTICAS PÚBLICAS DE CRÉDITO

Quanto ao crédito rural, GOMES (1988) argumenta que este tem sido um dos principais instrumentos da política agrícola para suprir as deficiências de recursos financeiros dos produtores tornando viável o desenvolvimento econômico do setor agropecuário.

No Brasil, o Sistema Nacional de Crédito Rural e a Política de Garantia dos preços mínimos são os dois sistemas existentes referentes ao financiamento e comercialização da atividade agrícola.

O crédito rural está associado a uma atividade produtiva, a sua liberação deve ser controlada objetivando a não utilização especulativa. As melhores condições de financiamento são destinadas aos produtores de baixa renda e às unidades de produção localizadas em regiões mais carentes, cujas formas de favorecimento são definidas pelo Conselho Monetário Nacional (taxas mais baratas, dilatação de prazos de pagamento etc). Destina-se também à aquisição que bens que visam a melhoria técnica como equipamentos, produção de sementes melhoradas e benfeitorias. O Conselho Monetário Nacional determina que 25% de todos os depósitos à vista sejam destinados à aplicação no Crédito Rural, em todos os bancos, sendo esta operação denominada Exigibilidade Rural. Mais da metade de todo crédito rural é de responsabilidade do Banco do Brasil, sendo que o montante aplicado não tem vinculação direta com seus depósitos à vista, sendo este o único subsídio real do

governo à agricultura. O governo federal adapta todo ano as normas do crédito rural às necessidades da política monetária, restringindo o Banco do Brasil e/ou forçando a participação dos bancos privados (NANTES, 1997).

Segundo NANTES (1997), as principais linhas de crédito destinam-se aos financiamentos da infra-estrutura e do capital de giro. O financiamento da infra-estrutura refere-se aos investimentos relativos a máquinas, equipamentos, irrigação, eletricidade, implantação de culturas perenes, obras de engenharia etc. Quanto ao capital de giro, são operações que visam dar suporte financeiro às atividades produtivas e se classificam em: custeio, comercialização, empréstimo do governo federal e aquisição pelo governo federal.

3.3.3 – PROGRAMAS DE APOIO À AGRICULTURA

MEDEIROS (1999b) argumenta que apesar da importância da agricultura na sociedade e na economia como um todo, constata-se que em nosso país há uma realidade muito dura, e às vezes injusta, com uma grande parcela de agricultores. Estes obtêm com dificuldades financiamentos para investir na produção agrícola e, após o ciclo produtivo, ao comercializarem a sua safra deparam-se com uma realidade perversa: o faturamento bruto da safra não é suficiente para pagar o financiamento com os juros.

Neste contexto, é oportuno mencionar os programas destinados à agricultura pelo Estado.

A) Programa de Garantia da Atividade Agropecuária – PROAGRO.

Segundo NANTES (1997), este programa foi instituído no país em 1974, como um seguro rural, mas que em termos práticos não existe no Brasil. O Proagro funciona quando ocorre perda de produção por uma ação da natureza fora do controle da técnica como: geadas, chuvas, secas, granizos etc. A opção pelo programa somente pode ser efetuada por uma operação de crédito rural e deve ser manifestada pelo produtor no ato da contratação. O programa cobre até 100% do valor do orçamento, inclusive recursos próprios e cobra como taxa um percentual, que varia

dependendo da cultura, sobre o valor do crédito de acordo com o montante a ser coberto. Frequentemente, a regulamentação do Proagro e os valores fixados são alterados, visto que envolve desembolsos do governo federal. Os beneficiários do Proagro são os produtores rurais (pessoa física ou jurídica) e as cooperativas de produtores na condição de repasse de crédito a associados e quando ela mesma explora atividade agropecuária. O Proagro cobre uma parcela dos custos decorrentes da perda de uma produção e dos custos nela envolvidos que, muitas vezes, chega a ser insignificante e, para minimizar esse problema, os bancos costumam dilatar os prazos de quitação dos débitos. A garantia da operação pode ser o próprio bem, o penhor da produção ou outros bens do produtor quando a operação é de maior vulto.

B) Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF

Especificamente, a política agrícola federal voltada para os agricultores familiares está definida através do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, cuja gestão está a cargo da Secretaria de Desenvolvimento Rural do Ministério da Agricultura e Abastecimento contando com recursos do Banco Mundial e do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT.

O PRONAF possui quatro linhas de ação: negociação de políticas públicas com órgãos setoriais; financiamento de infra-estrutura e serviços nos municípios; financiamento da produção da agricultura familiar e capacitação e profissionalização de agricultores familiares (destina recursos aos órgãos públicos de pesquisa e extensão rural); existindo, ainda, recursos destinados à pesquisa tecnológica.

CARVALHO & KUHN (1999), através do estudo desenvolvido sobre agricultura familiar no Estado de São Paulo, definem as linhas do PRONAF conforme discriminação abaixo:

- Negociação de políticas públicas com órgãos setoriais: objetiva articular os órgãos setoriais com o propósito de promover ajustamentos nas políticas públicas para adequá-las à realidade da agricultura familiar, reunindo e sistematizando idéias para reorientar as ações governamentais e redirecionar a atuação de órgãos setoriais. Não se tem informação sobre a estratégia de implantação desta linha do programa.
- Financiamento de infra-estrutura e serviços nos municípios: objetiva financiar a implantação, ampliação, modernização, racionalização e realocização da infra-

estrutura necessária ao fortalecimento da agricultura familiar, para dinamizar o setor produtivo e assegurar sustentação ao desenvolvimento rural.

- Financiamento da produção da agricultura familiar: iniciado em 1995 com a destinação de R\$200 milhões do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) para o custeio da produção agrícola de unidades familiares, por reivindicação da Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG).
 - PRONAFINHO: renda bruta limitada a R\$8.000,00, o total da renda familiar deve vir da atividade na unidade de produção e a mão-de-obra exclusivamente familiar, sendo o crédito de R\$500,00 a R\$1.500,00. O produtor não pode ter outra operação de custeio e pode ser atendido por três vezes pelo programa;
 - PRONAF agroindústria: interliga as unidades de processamento da região para dar escala e homogeneizar a qualidade dos produtos através de uma central de serviços de gerenciamento. Financia até 30% do projeto do conglomerado, com limite máximo de R\$600.000,00 para cada grupo não superior a 40 pessoas, não existindo limite máximo para o conglomerado;
 - Crédito de custeio: limite de R\$5.000,00 por produtor por safra, prazo máximo para quitação de dois anos (t.j. de 5,75% a.a.). Para superar entraves burocráticos operacionais do Banco do Brasil, principal agente do PRONAF, foi criado o PRONAF rotativo ou Rural Rápido que obedece às condições do crédito de custeio, mas funciona como se fosse dado como limite de cheque especial;
 - Crédito de investimento: R\$15.000,00 para o agricultor individual e de até R\$75.000,00 para o crédito coletivo, respeitando o limite individual por beneficiário (t.j.l.p. mais 6% a.a.). A renda familiar bruta, para obtenção do financiamento de investimento, não pode exceder a R\$27.500,00. A linha de investimento é voltada para o beneficiamento, processamento e comercialização da produção agropecuária ou de produtos artesanais feitos por famílias rurais, individualmente ou em grupo, ou para a exploração de lazer e turismo rural, cujas normas seguem as do PRONAF.
- Capacitação e profissionalização de agricultores familiares: os recursos são destinados para as unidades estaduais de assistência técnica e extensão rural. Em 1997 foram aplicados R\$34,8 milhões para capacitação. O problema para a implantação desta linha é a dificuldade de se estabelecer convênios com o

Ministério da Agricultura e Abastecimento e entidades estaduais, da assimilação da nova proposta de capacitação e profissionalização, da inadimplência dos órgãos estaduais e da reduzida equipe do Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ministério da Agricultura e Abastecimento (SILVA²² apud CARVALHO & KUHN,1999).

C) Programa de Geração de Emprego e Renda – PROGER

São linhas de crédito para financiar quem quer iniciar ou investir no crescimento de seu negócio, tanto na área urbana quanto na área rural. O PROGER urbano, o rural e o PRONAF visam gerar e manter emprego e renda para a população. O dinheiro investido tem origem no Fundo de Amparo ao trabalhador (FAT) e sua aplicação obedece às prioridades definidas pelas Comissões Estaduais e Municipais de Emprego.

Este programa prevê o crédito e também a capacitação gerencial do beneficiário, o acompanhamento e assistência técnica, que são fundamentais para a permanência do empreendimento no mercado.

Os segmentos específicos atendidos por este programa são: pessoas que trabalham de maneira informal em pequenos negócios familiares; profissionais recém formados; mini e pequenos produtores rurais; pescadores artesanais com fins comerciais; seringueiros da região amazônica entre outros; pequenas e microempresas; cooperativas e associações de produção, formadas por micro e pequenos empreendedores, urbanos e rurais.

Os agentes financeiros do PROGER são o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

Segundo informação técnica obtida na agência do Banco do Brasil de Bebedouro, o limite de crédito do segmento da agropecuária é de R\$ 30.000,00 a.a., com encargos de 8,75% a.a., sendo que as condições para o produtor pleitear o crédito deste programa são as seguintes: a) receita bruta anual correspondente a R\$48.000,00, sendo 80% dela proveniente da atividade agropecuária; b) o limite de área da unidade de produção deve ser de 5 módulos fiscais; esclarecendo que no

²² SILVA, E. R. A. *Programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar: relatório das ações realizadas em 1997*. Brasília.

município de Bebedouro o módulo fiscal corresponde a 14 ha, portanto unidades de produção com área máxima de 70 hectares.

3.4 – TECNOLOGIA

A tecnologia pode ser definida como a forma específica segundo a qual os recursos são combinados, tendo em vista alguma utilidade prática. Pode também ser entendida como a aplicação de conhecimentos à produção de bens e à prestação de serviços (MAXIMIANO, 1995).

Embora seja difícil imaginar toda a evolução tecnológica existente incorporada à produção rural, o setor experimenta muitas inovações que possibilitam ao produtor ganhar tempo, aumentar a produtividade e, desta forma, viabilizar sua atividade. Essa evolução tem atingido a maioria dos segmentos produtivos, abrindo-lhes perspectivas de mercado. Pode-se citar o melhoramento da arquitetura das plantas; de máquinas e equipamentos que, se utilizados adequadamente, diminuem o custo da produção e aumentam a rentabilidade das operações, tornando a produção mais competitiva.

Na citricultura, com relação às indústrias processadoras, em se tratando de inovações tecnológicas, há um futuro promissor. Neste sentido, situação distinta se apresenta aos citricultores. O plantio de novos pés tem sido muito pequeno nos últimos dois anos em razão da baixa rentabilidade da cultura da laranja. Os pequenos e médios citricultores, em especial os que se localizam mais próximos de áreas urbanas e os inseridos em zonas canavieiras, vêm substituindo o cultivo de laranja por outras atividades mais lucrativas. Quanto aos grandes produtores, estão investindo em irrigação e no adensamento dos pomares para garantir sua rentabilidade com uma produção maior (PAULILLO & SILVA, 2000).

Salientam, PAULILLO & SILVA (2000), que causa preocupação o agravamento das condições fitossanitárias dos pomares nas tradicionais regiões produtoras, próximas às maiores fábricas de suco de laranja. O cancro cítrico, doença que devastou a citricultura paulista décadas atrás, ameaça algumas regiões limítrofes do estado de São Paulo, enquanto outras interditadas desde 1972 estão sendo

liberadas para o plantio. Novas doenças como o CVC (*citros variagated chlorosys*), vem afetando de forma significativa os pomares mais novos. Em razão do estado alarmante das doenças da laranja no estado de São Paulo, as indústrias buscam em outras regiões produtoras a matéria-prima.

Mas, em contrapartida, é extremamente relevante e oportuno mencionar que, recentemente a FAPESP financiou o Projeto Genoma, que se constitui um marco para a citricultura, pois a bactéria *Xylella fastidiosa*, agente da clorose variegada dos citros (CVC), foi escolhida para o desenvolvimento da pesquisa que culminou com o fechamento de seu genoma.

Para MACHADO (2000), este projeto é uma iniciativa inédita e de alto impacto na comunidade científica brasileira e internacional. Entre os vários fatores que levaram a FAPESP a apoiá-lo, deve-se mencionar a competitividade internacional do setor agrícola brasileiro, muito bem representado pela citricultura e o interesse e a participação do setor privado, inclusive em termos financeiros.

O CVC é uma grande ameaça e, ao mesmo tempo, um desafio para a citricultura brasileira, pois vem aniquilando muitos pomares. As informações obtidas com o Projeto Genoma poderão contribuir para que, no futuro, surjam soluções para o controle e ou erradicação desta doença nos pomares brasileiros, mas isto dependerá da capacidade da comunidade em utilizá-las (MACHADO, 2000).

Após um ano de concluído este feito, os cientistas anunciam o fechamento do genoma da bactéria *Xanthomonas axonopodis* p. v. *citri*, causadora do cancro cítrico, doença que causa prejuízos de R\$300 milhões anuais. Espera-se que, com esses conhecimentos, seja possível a formulação de produtos químicos capazes de aniquilar tanto o amarelinho quanto o cranco crítico.

O trabalho de assistência técnica e extensão rural com a pequena produção visa o processo de desenvolvimento rural, contribuindo para a elevação do nível sócio-econômico, cultural, político e tecnológico, bem como para a preservação do meio ambiente em que vive. Neste sentido, a difusão da tecnologia não deve ser entendida simplesmente como um ato mecânico, em que o técnico transfere técnicas de produção aos pequenos produtores, através de demonstrações e outros métodos. Deve ser entendida como um processo social que passa pelo conhecimento da realidade e pela análise das causas que geraram problemas para que, produtores e

técnicos, através do debate e da participação, equacionem as soluções adequadas, cabendo aos primeiros a decisão de utilizá-las ou não (NOVAES, 1988).

Há a necessidade da formação de um tripé formado pelo ensino – pesquisa – extensão, para viabilizar o desenvolvimento rural, principalmente dos pequenos produtores que, sem acesso à tecnologia, estão sujeitos a inúmeros outros fatores independentes de suas percepções. A transferência e adoção de tecnologia são dois processos que somente o Serviço de Extensão Rural é capaz de solucionar e, neste sentido, o Ministério da Agricultura é a instituição capaz de levar ao homem do campo conhecimentos que o capacite a produzir mais, melhor e em menos tempo (PELOSO, 1989).

Para RIGOLIN (2000), há uma citricultura de extremos tecnológicos. Por um lado, para o pequeno produtor muitas tecnologias são inviáveis pelo porte do investimento necessário, por outro será impossível ser um citricultor competitivo trabalhando sem a adoção de novas tecnologias. Todos os profissionais envolvidos na cadeia de produção de citros têm o desafio de manter a competitividade da citricultura, contornando problemas sanitários e conjunturais, provocadores de grande instabilidade. Repensar técnicas e métodos tradicionais e introduzir novas tecnologias devem estar entre as prioridades diárias.

Deve-se também salientar os relevantes serviços desenvolvidos pela Estação Experimental de Citricultura de Bebedouro - EECB, que é uma instituição de pesquisa e prestação de serviços que contribui para o desenvolvimento de Bebedouro e região. Possui parcerias com instituições e entidades ligadas a citricultura, através de convênios, tais como: Associtrus, Credicitrus, Coopercitrus, Unesp - Campus de Jaboticabal, Fundecitrus, Prefeitura Municipal de Bebedouro, Secretaria da Agricultura e Abastecimento de São Paulo. A maioria dos experimentos instalados e conduzidos conta com financiamentos obtidos junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, Fundação de Amparo a Pesquisa de São Paulo - FAPESP, Fundação para o Desenvolvimento da Unesp - FUNDUNESP e do Ministério de Ciência e Tecnologia - CDT-PADCT III.

As principais atividades que a EECB desenvolve são: difusão de tecnologia, prestação de serviços e pesquisa.

Na área de difusão de tecnologia, as principais atividades são: realização de

reuniões periódicas sobre temas de citricultura em geral; organização de seminários internacionais sobre citricultura; cursos sobre culturas alternativas; orientação técnica aos produtores, agrônomos e técnicos através de cursos e palestras e pelo atendimento na sede da EECB; publicação de artigos técnicos em revistas especializadas; publicação trimestral de um boletim citrícola.

Na área de prestação de serviços e produtos conta com viveiro para produção de mudas de espécies frutíferas, florestais e de citros; borbulheira telada capaz de fornecer 1,5 milhões de borbulhas livres de amarelinho e outras doenças; laboratório de análises do solo, de folhas e de frutos; estação meteorológica semi-automatizada para coleta de dados climáticos que são fornecidos gratuitamente aos interessados.

Na área de pesquisa possui 61 experimentos em evolução, sendo 57 deles desenvolvidos em campo e 4 em estufas, distribuídos por diferentes áreas.

O Centro de Citricultura Sylvio Moreira, vinculado ao Instituto Agronômico de Campinas - IAC da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, é considerado um centro de referência em pesquisa e difusão de tecnologia em citros. Desenvolve trabalhos inovadores de relevante interesse da agroindústria citrícola, tais como: experimentos em adubação e calagem, adensamento de plantio, melhoramento de copas e porta-enxertos e borbulheira de citros.

Uma das instituições privadas é o Fundo de Defesa da Citricultura – Fundecitrus. Esta instituição é mantida por produtores e indústrias de suco voltada para a defesa vegetal, sendo seu objetivo maior preservar a sanidade do parque citrícola brasileiro, o maior do mundo. Tem prestado relevantes serviços na erradicação do cancro cítrico, na busca do controle da doença, impedindo, assim, a criação de barreiras sanitárias para a citricultura brasileira. Além desta ação também está voltada para a solução de problemas graves como o bicho furão, minador dos citros, podridão floral, pinta preta e, principalmente a clorose variegada dos citros (CVC). Conta com 14 centros de apoio fitossanitário, distribuídos pela região nobre da citricultura, sendo o de Araraquara modernamente equipado para diagnóstico de doenças. A divisão de viveiros e mudas desenvolve orientações técnicas para viveiristas e consumidores de mudas, completando o pacote tecnológico oferecido pela entidade. Investe mais de R\$3 milhões anualmente em projetos próprios de pesquisa e em trabalhos realizados por órgãos governamentais, universidades e

instituições privadas, além de incentivar pesquisas em parceria com instituições e cientistas estrangeiros.

Todo o acima exposto apresenta o patamar tecnológico da citricultura brasileira e os esforços que estão sendo realizados a fim de que os citricultores, independentemente de seu porte, possam não somente manter a sanidade de seus pomares, mas também ter acesso a novas tecnologias desenvolvidas visando a permanência e viabilidade de uma cultura de suma importância para o Brasil, Estado de São Paulo, municípios e, conseqüentemente, de um segmento de produtores rurais que dela sobrevive.

3.5 – RELAÇÕES COM ÓRGÃOS REPRESENTATIVOS

Para POMPEU (1997), as associações na cadeia agroalimentar são importantes fornecedoras e geradoras de informações para seus associados e para outros setores do complexo-agroindustrial. Sua importância é fundamental na geração de pressões políticas e/ou econômicas na sociedade, visando obter resultados vantajosos para os indivíduos que representam.

Segundo MAIA (1996), as associações que representam produtores de citros sempre tiveram suas participações voltadas para as negociações de preços das frutas, obtenção e disseminação de informações sobre o mercado internacional e orientação geral dos associados quanto à comercialização de seus produtos.

Tomando-se como referencial o macro universo em que atuam as instituições que visam representar citricultores e desenvolvendo um breve histórico sobre o surgimento das principais, POMPEU (1997), assim discorre sobre o assunto:

Em 1974 criou-se a Associação Paulista de Citricultores (ASSOCITRUS), cuja atuação consiste em defender os interesses de seus associados, incentivar a melhoria da citricultura através da pesquisa e da divulgação das técnicas científicas e dados estatísticos, colaborar com os poderes públicos na solução dos problemas tanto da citricultura quanto da comercialização interna e externa dos produtos e subprodutos cítricos etc.

A Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo - ACIESP, surge em

1988, criada por citricultores de diversas regiões do Estado descontentes com a condução das reivindicações do setor. É uma sociedade civil sem fins lucrativos cujo estatuto é muito semelhante ao da ASSOCITRUS. A particularidade desta associação é que ela concentra seu maior número de sócios em regiões como Bebedouro e Araraquara, onde existe uma citricultura mais recente.

As associações de citricultores são administradas pelos próprios produtores e o número de associados é muito baixo em relação ao universo de produtores do Estado, estimado em torno de 24 mil. Neste sentido, as associações de classe despendem um esforço muito grande para conscientizar os citricultores quanto à importância de sua união (MAIA, 1992).

No ambiente mais próximo, especificamente no município de Bebedouro, há instituições formadas por agricultores, que visam apoiá-los no desenvolvimento das atividades do segmento, pela prestação dos serviços que se propõem oferecer. Deve-se destacar a atuação do Sindicato Rural, da Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo - Coopercitrus e Grupos de Citricultores.

O Sindicato Rural de Bebedouro é uma instituição formada por agricultores, cujo principal objetivo é a representação da classe. Conta com 610 produtores associados entre proprietário rurais, parceiros ou arrendatários. Os serviços oferecidos visam auxiliar os produtores, sobretudo, nas rotinas burocráticas, muitas das quais são impostas por força legal. Entre os serviços que oferece, destacam-se: rotinas de departamento pessoal, documentação fiscal, serviços de despachante, assessoria jurídica, contabilidade, assistência técnica em calagens e adubações e acesso à Internet. Além desses atua como intermediadora na contratação de planos médicos e odontológicos aos produtores. O Sindicato tem como parceira a Federação da Agricultura do Estado de São Paulo – FAESP, entidade esta que abrange 233 Sindicatos Rurais que com suas extensões de base totalizam 543 municípios. Através desta parceria foi possível ao produtor rural, independente de ser associado ou não ao Sindicato, o acesso ao Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR. Esta entidade tem como função principal a formação profissional e a promoção social rural, visando ao desenvolvimento do homem rural como cidadão e como trabalhador, numa perspectiva de crescimento e bem-estar social.

Segundo informações do coordenador do SENAR – unidade de Bebedouro,

em 2000 foram ministrados oito cursos, 50% foram destinados à citricultura, com um público aproximado de 160 pessoas entre produtores e trabalhadores no campo.

Segundo MATTA²³, a Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores do Estado de São Paulo – Coopercitrus, com sede em Bebedouro, atua em todo Estado de São Paulo e também na região do Triângulo Mineiro e sul de Minas Gerais. Possui 12 mil cooperados ativos, dentre os quais 7.556 são citricultores, correspondendo a 62,57% do total de cooperados. Com relação ao tamanho da propriedade, 72% dos cooperados possuem até 60 ha, 20% até 100 ha e 8% acima deste número. Os serviços de apoio que se propõe oferecer aos cooperados são: área comercial, departamento do café, assistência técnica, máquinas e equipamentos, departamento de grãos, crédito, credicitrus e supermercados.

Quanto aos grupos de citricultores, no município de Bebedouro, existem cinco: um formado por grandes produtores e os outros quatro com a participação de pequenos, médios e grandes produtores em sua composição. Para desenvolvimento deste tópico, tomou-se como referencial o mais antigo grupo existente no município, com 25 anos de existência, formado, em sua maioria, de pequenos citricultores.

Consultado sobre a atuação desses grupos, CALDEIRA FILHO²⁴ informou que o objetivo principal do grupo que representa é a comercialização da produção de laranja dos membros do grupo para a indústria. Presta também os seguintes serviços: acompanha os pagamentos da safra realizados diretamente da indústria aos citricultores e da colheita às empresas contratadas para o trabalho pelo grupo; e de fiscalização da colheita e dos pomares, esta última objetivando manter um padrão de qualidade do produto a ser comercializado. Não praticam assistência técnica nem extensão rural, informações sobre tratamentos culturais e novos produtos são oferecidas ocasionalmente por empresas fornecedoras de insumos aos associados com o objetivo da venda dos mesmos. Com referência à gestão da propriedade, somente uma palestra foi ministrada em parceria com uma indústria de suco da região.

Para Caldeira Filho, a fase de formação de grupos de citricultores já passou, o interessante seria que estes grupos existentes formassem cooperativas e que se

²³ MATTA, J. P., conselheiro de diretoria da Coopercitrus. Informação técnica sem indicação de publicação.

²⁴ CALDEIRA FILHO, A. M. ; presidente do Grupo de Citricultores “Arnaldo Marques Caldeira”.

organizassem para melhor atender suas necessidades, de forma coletiva. Cita como exemplos de ações conjuntas: compra de insumos; prestação de serviços administrativos; assessoria jurídica e técnica agronômica; preparar o agricultor para ter uma visão administrativa de seu negócio, enxergando-o não somente “dentro da porteira” mas também fora dela.

3.6 – MERCADO

Um mercado existe quando compradores que pretendem trocar dinheiro por bens e serviços estão em contato com os vendedores desses mesmos bens e serviços. Pode ser entendido como o local do encontro regular entre compradores e vendedores de uma economia determinada. É formado pelo conjunto de instituições em que são realizadas as transações comerciais e se expressa na maneira como se organizam as trocas realizadas em determinado universo por indivíduos, empresas e governos (SANDRINI, 1994).

No que tange à citricultura, o maior cliente do produtor é a indústria, que explora tanto o mercado interno como externo; e os mercadistas, intermediários na venda para o mercado interno do produto *in natura*.

3.6.1 – MERCADO EXTERNO

Em estudos desenvolvidos pelo Fundecitrus e pelo Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial - Pensa, da Universidade de São Paulo – USP constatou-se que a laranja é o oitavo produto de exportação do Brasil, o primeiro do Estado de São Paulo em 1998 e o segundo em 1999, ficando atrás dos aviões produzidos pela Embraer. O Estado de São Paulo produz laranja em mais de 300 municípios e responde por 83% da produção brasileira de citros e 95% da produção de suco para exportação (Revista do Fundecitrus, mai/jun 2000).

Através da tabela 9 pode-se constatar a importância da citricultura em relação ao volume total das exportações e das geradas pelos agronegócios no Brasil.

TABELA 9 – Valor das exportações totais, dos agronegócios e da citricultura - em US\$ milhões, 1997 a 1999.

ITEM	1997	1998	1999
Exportações Totais	52.990,1	51.120,0	48.011,0
Exportações agronegócios	15.267,0	13.896,4	13.444,0
Exportações Citrícolas	1.165,1	1.318,2	1.336,3
Suco concentrado	1.005,8	1.266,4	1.239,0
Laranja fresca	22,6	14,4	21,1
Farelo de polpa	110,6	19,0	60,6
Óleo essencial	26,1	18,4	15,6

Fonte: SECEX/DECEX – Indicadores da agropecuária – jan 2000 e Balança Comercial Brasileira, jan. 2000 apud NEVES, E. M. et al (2000).

Na década de 90, os panoramas citrícolas do Brasil e do suco de laranja no mercado mundial apresentaram modificações. A Flórida recuperou seus pomares e os Estados Unidos passaram a depender cada vez menos do suco brasileiro. As cotações internacionais caíram provocando baixa de preços recebidos pelos citricultores brasileiros, além do plantio acelerado da década de 80 que gerou excedentes do produto (BOTEON & BARROS, 2000).

Os EUA vêm deixando de ser o grande mercado importador de suco de laranja concentrado. Nos anos 80, o Brasil exportou para o mercado americano 350 mil toneladas de suco de laranja concentrado e em 1995, este volume caiu para 190 mil toneladas. A razão para esta queda está afeta à tendência dos EUA tornar-se auto-suficientes na produção de suco com a aumento da produção da Flórida, pelo aumento das importações do México, membro do Nafta. Desta forma, o principal desafio para os exportadores brasileiros vem sendo a abertura de novos mercados internos e externos, visando incorporar uma população que não têm o hábito de consumir suco de frutas, como os países da Ásia (SILVA et al., 2000).

Com relação à indústria, para SILVA et al. (2000), as empresas líderes do setor - Cutrale, Citrosuco, Cargil, Coinbra e Citrovida, que produzem cerca de 90% do suco concentrado do país estão adotando estratégias de fechar o oligopólio criando barreiras à entrada de possíveis concorrentes. Como resultado, há uma crescente integração vertical com as maiores indústrias que passam a produzir cada vez mais sua matéria-prima, fechamento de pequenas e médias processadoras, boicote à formação de grupos de produtores, entre outros fatores. Desta forma,

estima-se que há um excedente de 40 a 60 milhões de caixas de laranja que, em parte, foi absorvido pelo mercado interno, que é uma opção para os citricultores.

Para os Sindicatos rurais, de toda laranja produzida no Estado, 30% provém da produção dos pomares das indústrias. Para a ABECITRUS, a produção das empresas corresponde apenas a 10% do total. (Folha de S.Paulo, 10/06/97, apud VIEIRA (1998) p. 171).

Quanto à verticalização, para AZEVEDO (1996), o sistema agroindustrial citrícola é caracterizado por uma integração vertical parcial para trás, significando que a maior parte das indústrias produz parte da laranja de que necessitam. A Frutesp, atual Coinbra, num passado não muito distante, por ser uma cooperativa não apresentava qualquer grau de integração vertical sob sua pessoa jurídica, pois seus cooperados eram citricultores, caracterizando uma integração vertical e horizontal, diferente do que ocorre com as outras indústrias. A Coinbra Frutesp, resultado da venda da Coopercitrus Industrial Frutesp S.A. para o grupo Dreyfuss, já possuidor da Frutropic, manteve a prática da antiga cooperativa, absorvendo a produção dos citricultores que eram, na época, cooperados. A compra da produção dos ex-cooperados por um período de três anos foi uma condição contratual da empresa para o grupo Dreyfuss.

Através da figura 5, pode-se visualizar o grau de integração vertical das empresas.

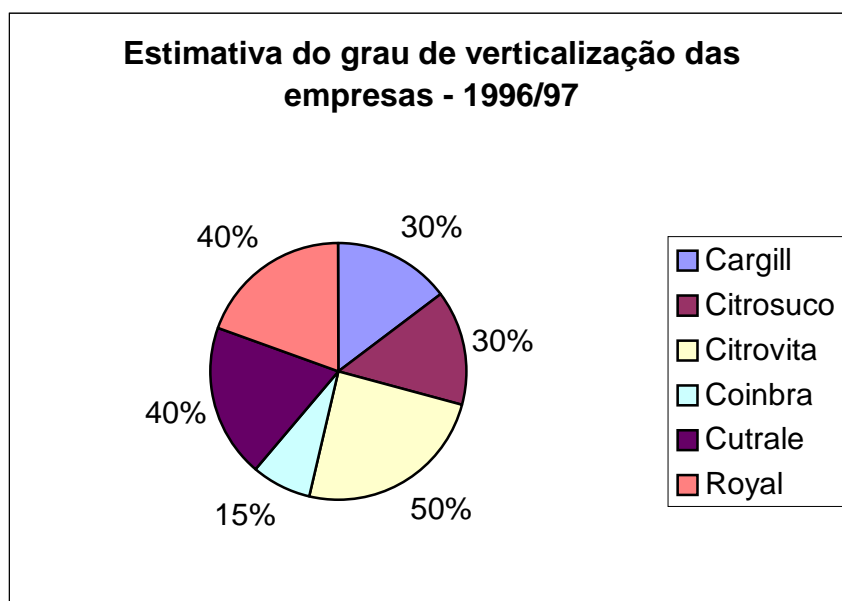


FIGURA 5 – Estimativa do Grau de Verticalização das Empresas – 1996/97
FONTE: KALATZIS (1998, p. 96) e VIEIRA (1998, p. 170) com adaptações.

VERTUAN (2000), presidente da Associação Brasileira de Citricultores – ASSOCITRUS, argumenta que a situação é desalentadora para os produtores que não tem contrato de venda da produção com as indústrias de suco. Para ele 20% e 30% de pequenos e alguns dos grandes produtores vão abandonar a atividade após a safra de 2000/2001. O motivo está relacionado à falta de preços que estimulem a atividade e investimentos necessários em tratos culturais e aumento da produtividade.

Para VERTUAN (2000), o setor atravessa uma crise conjuntural, devendo-se destacar alguns pontos relevantes deste cenário:

- 70% das frutas produzidas no Brasil são transformadas em suco;
- o mercado internacional de suco concentrado a cada dia está sendo mais achatado pela procura de suco fresco. Há 10 anos o suco concentrado respondia por 84/86% do mercado, atualmente por 52%. A maior exigência desse tipo de produto vem da União Européia, embora os EUA queiram alterar os hábitos de consumo de suco concentrado;
- com as tarifas impostas pelos mercados internacionais, as exportações brasileiras deixam de ser competitivas: a parcela importada pelos EUA paga US\$ 415,00/tonelada e representa 20% da comercialização brasileira; a União Européia, 70% da comercialização e as tarifas 15% *ad valorem* sobre o suco desembarcado. A Alca isenta o México de tarifas com os EUA;
- não há planejamento para o setor, visto que, nesta safra 2000/2001, estimada em 365,8 milhões de caixas (8,6% menor que a anterior), o produto assim se distribuirá: dois milhões de caixas de frutas frescas serão exportadas; a indústria deve esmagar de 260 a 280 milhões de caixas, pois tem estoques; sobram em torno de 85 milhões de caixas para o mercado interno apenas em São Paulo;
- o mercado interno, que já consumiu 100 milhões de caixas, atualmente não ultrapassa 70/80 milhões de caixas ao ano e precisa ser reativado.

Para que os pequenos produtores continuem atuando no setor, é necessário que o governo federal reforce o papel do Brasil no plano internacional como produtor de citros e negocie de forma mais rígida para a busca de preços mais atrativos; impostos como o ICMS e pedágios precisam ser minimizados; benefícios diferenciados para pequenos e grandes produtores precisam ser criados bem como a inclusão do suco de laranja na merenda escolar e na cesta básica (VERTUAN, 2000).

GARCIA (2000a), presidente da Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos - Abecitrus e do Fundo Paulista de Defesa da Citricultura - Fundecitrus, garante que a indústria não tem como absorver o excesso de produção. É cético quanto ao futuro, pois a produção mundial tende a crescer. Os Estados Unidos, o grande comprador individual, caminha para a auto-suficiência na próxima safra, perdendo, o Brasil, um cliente e ganhando um concorrente com mais suporte no setor. Já a União Européia, através de um protecionismo criativo, oferece tarifa zero aos países sem tradição em citros, como a Costa Rica e Marrocos.

Para GARCIA (2000a), somente ficarão no setor os citricultores com produtividade acima de três caixas/pé, índice considerado competitivo.

Cabe salientar que, neste processo, as indústrias de suco possuem estoques elevados, com volume equivalente a 40% da safra a ser colhida, o que pode agravar e dificultar a comercialização da próxima safra para os citricultores.

3.6.2 – MERCADO INTERNO

É importante esclarecer que cerca de 90% dos produtores paulistas colhem menos de 10 mil caixas de laranja e que os preços atuais significam uma renda bruta inferior a US\$20 mil por ano e uma renda líquida mínima ou negativa. Uma alternativa para esses produtores tem sido a venda da fruta fresca para o mercado interno, que também é disputado por grandes produtores. Há uma grande oferta de fruta *in natura*, e a competição entre os compradores fez cair ainda mais o preço pago pela fruta no mercado interno, inviabilizando de forma definitiva os pequenos produtores das regiões citrícolas mais antigas (PAULILLO & SILVA, 2000).

Um novo e promissor mercado interno que vem crescendo nos últimos anos é o de suco de laranja pronto para o consumo, que pode se apresentar de formas variadas: reconstituído, pasteurizado, feito na hora etc. Estima-se que cerca de 80% das laranjas *in natura* vendidas no mercado são transformadas em sucos frescos. O segmento de suco de laranja pronto inclui desde varejistas e pequenas empresas de fundo de quintal até grandes multinacionais como a Parmalat, que responde por aproximadamente 50% desse mercado no Brasil (PAULILLO & SILVA, 2000).

Para BOTEON & BARROS (2000, p. 16), até o final da década de 80, os agentes do mercado doméstico não investiam de forma adequada em cultivares típicos de mesa (suco de laranja pronto para beber) e em aprimorar técnicas de comercialização. O setor produtivo atuava em dois segmentos (indústria e mercado) sem maiores investimentos porque o produto (laranja) era o mesmo para os dois.

Até o final dos anos 90, esta estrutura foi lucrativa, pois a oferta de frutas cítricas para o mercado era restrita e a indústria absorvia a maior parte da produção, sendo também os preços atrativos pela grande demanda do produto no mercado internacional.

As perspectivas do consumo do suco de laranja pronto para beber são promissoras no Brasil. Um dos principais indicadores é o consumo *per capita*, que é de 0,8 litros/ano e seu significativo crescimento de 485%, saltando de 24,2 milhões de litros em 1993 para 117,5 milhões de litros em 1996, o que ainda representa muito pouco, uma vez que o consumo *per capita* não atinge 1 litro /ano. Quando também se considera os sucos feitos em casa, o consumo *per capita* no Brasil praticamente iguala-se ao consumo de suco dos países desenvolvidos, algo em torno de 17 litros *per capita*/ano. Os países que superam o Brasil no consumo por habitante/ano são os EUA e a Alemanha, com cerca de 20 e 19 litros em 1996/97 respectivamente (USDA apud KALATZIZ (1998))²⁵.

Um fator limitante para o consumo é o baixo poder aquisitivo e não a falta de hábito, como atestam recentes pesquisas do próprio setor. Prova disto é que o crescimento do consumo de suco pronto para beber, nos últimos dois anos, está relacionado com a queda do preço da laranja no mercado interno, com o aumento do poder aquisitivo em consequência da estabilização monetária a partir de 1994 (PAULILLO & SILVA, 2000).

Acredita GARCIA (2000b) que para equacionar a citricultura será preciso a formação de um tripé: organização política dos produtores, ampliação do mercado interno e municipalização do tema.

É oportuno citar que o Fundecitrus criou o Fundo de Marketing da Laranja, que tem a missão de promover o consumo de laranja a curto, médio e longo prazo. Apoiando esta iniciativa estão a Abecitrus e empresas que atuam no setor da agroindústria citrícola.

²⁵ USDA (1997). *World horticultural trade and U.S. export opportunities*. Foreign Agricultural Service.

4 – FATORES INTERNOS CONDICIONANTES A GESTÃO DA PEQUENA UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR DE CITROS

Para MEDEIROS (1999a), de acordo com o modelo de administração estratégica, a análise dos fatores externos que compõem o ambiente no qual a empresa está inserida (ambiente externo) deve ser acompanhada pela análise do conjunto de fatores sob os quais o produtor tem condições de exercer controle, usualmente chamados de fatores internos.

Por outro lado, embora denominados controláveis, sabe-se que nem sempre se pode controlar esses fatores com a facilidade e rapidez desejada (SANTOS, 1989).

MONTANA & CHARNOV (1998) argumentam que o ambiente interno é composto de fatores como recursos humanos, financeiros, tecnológicos e físicos.

Para HOFFMANN et al. (1984), os fatores internos são os mobilizados pelo produtor e sobre os quais ele tem controle direto, tais como: tamanho ou volume dos negócios, rendimentos das culturas e criações, seleção e combinação das linhas de empreendimento, eficiência da mão-de-obra e das máquinas, entre outros.

Em se tratando de citricultura, levando-se em conta as especificidades da pequena unidade de produção familiar de citros, fatores internos como: tamanho da propriedade, relações familiares, custos de produção, tecnologia, operações, finanças e a tomada de decisão devem ser analisados. Desta forma, é necessário discorrer sobre o significado e importância de cada um deles, visando o melhor compreender a influência que exercem na gestão da pequena unidade de produção familiar citrícola.

4.1 – TAMANHO DA PROPRIEDADE

A terra para a agricultura é o meio onde se desenvolve todo o processo

produtivo e onde se aplicam os fatores de produção para a obtenção da produção ANTUNES & WADA (s.d.).

Para SANTOS & MARION (1993), o tamanho de uma unidade de produção agrícola deve ser medido pela capacidade de produção e não pela extensão de terra ressaltando que quanto maiores forem os fatores de produção (terra, capital, trabalho, informação), maior será a capacidade de produção, desde que bem administrada.

STUCHI & CYRILLO (1997) argumentam que em citricultura questões relacionadas à produtividade e nível tecnológico sempre são discutidas. É comum deduzir-se que as pequenas unidades de produção apresentam nível tecnológico inferior e produtividade mais baixa, embora dados demonstrem que as pequenas e médias unidades de produção se equivalem na produtividade, com uma ligeira vantagem para a pequena, levando a crer que o nível tecnológico seja o mesmo.

Através da tabela 10 pode-se visualizar os dados obtidos por pesquisa realizada em dois municípios citrícolas de São Paulo, realizada pelos pesquisadores, com referência à densidade de plantio e produtividade em função do tamanho da propriedade.

TABELA 10 – Densidade de plantio e produtividade em função do tamanho da propriedade, em dois municípios citrícolas de São Paulo.

Município	Número de unidades de produção/Densidade de plantio (pés/ha)		Produtividade			
	Pequenas	Médias	Pequenas		Médias	
			cx/pé	t/ha	cx/pé	t/ha
BEBEDOURO	32/282	8/264	2,2	24,8	2,4	25,3
ITÁPOLIS	30/288	1/357	2,4	28,1	2,0	29,1
TOTAL MÉDIAS	62/285	9/311	2,3	26,5	2,2	27,2

Fonte: Coopercitrus Informativo Agropecuário, 1997, n. 132, p. 28.

A produtividade, no sentido de maior rendimento obtido através da melhor forma de empreendimento, deve ser levada em conta, pois a propriedade não cresce, em termos de área, na mesma proporção em que pode crescer a família, sendo sua busca fundamental para o pequeno produtor familiar, o que pode assegurar a sobrevivência e a permanência da família no campo por gerações seguidas.

Desta forma, partindo-se do pressuposto de que toda e qualquer propriedade rural não tem aproveitamento de 100% de sua área, em função de matas naturais, brejos e terreno acidentado, entre outros, o gestor pode vislumbrar o aproveitamento

possível desse remanescente para o desenvolvimento de atividades outras que venham minimizar o custo de produção de sua principal atividade, além da diversificação de culturas para sua subsistência e comercialização do excedente, gerando outras fontes de receita.

A diversificação pode ocorrer através do plantio de outras frutas e outros tipos de citros como, por exemplo, as tangerinas e o limão tahiti, na criação de animais que além de produzir outras receitas produziram esterco para aplicação nas lavouras (STUCHI & CYRILLO,1997).

Por lógica e mediante o sucesso de suas atividades, o gestor pode vislumbrar a possibilidade de adquirir outras áreas, reproduzindo a terra na mesma proporção em que a família se reproduz.

4.2 – RELAÇÕES FAMILIARES

BERNHOEFT (1996, p. 27) argumenta que “*querer analisar as sociedades ou empresas familiares sem levar em consideração os vínculos afetivos, emocionais e culturais da estrutura familiar é mais do que uma utopia é um grande equívoco*”. Para ele, os filhos herdaram uma sociedade constituída de sócios que não tiveram a liberdade de se escolher e que o futuro da empresa vai depender, em grande parte, da relação que o fundador tenha não só com a empresa, mas especialmente com sua estrutura familiar.

As duas modalidades mais comuns de acesso à propriedade rural são a herança, do pai ou do sogro, e a compra, da família ou de outra pessoa, que geralmente são combinadas em uma mesma exploração (LAMARCHE, 1993).

De forma diferente do que acontece num empreendimento fundado no emprego assalariado, a agricultura familiar não pode separar sua gestão entre dois ou mais irmãos sucessores, na grande maioria dos casos. Se houver esta separação, perde o tamanho mínimo que lhe permita viabilidade econômica. Enquanto nas grandes e médias empresas familiares os conflitos geracionais são, com frequência, de terceira geração, na agricultura familiar eles aparecem na relação direta de uma geração para a outra (ABRAMOVAY et al.,1998).

Para LIMA et al. (1995), pela produção ser encargo da família, não há a

separação, como em outras organizações, entre os proprietários dos meios de produção e os trabalhadores. A família é concomitantemente proprietária e a principal fonte de trabalho, sendo a terra o patrimônio e o local de trabalho ao mesmo tempo.

Neste contexto, os conflitos de gerações podem se apresentar tanto no que se refere ao uso de novos métodos de trabalho e visões diferentes sobre a condução do negócio, como também com relação às expectativas dos filhos relacionadas à satisfação e realização pessoal e profissional. Deve-se salientar que o ambiente urbano apresenta atrativos à população jovem rural, que nele vislumbra outras perspectivas de inserção no mercado de trabalho, no ambiente social e na qualidade de vida, que nem sempre são reais na sociedade urbana moderna.

Com relação à organização do trabalho, cada membro da família, mesmo de forma diferenciada, participa do processo de decisão e produção e é co-responsável pelo funcionamento da unidade de produção. O pai e ou a mãe são responsáveis pelo conjunto do sistema, são eles que tomam as decisões mais importantes. A mãe é a principal responsável pela atividade doméstica. O pai e o filho mais velho cuidam da produção e dos negócios. As filhas se dedicam, juntamente, com a mãe, às atividades do lar e de autoconsumo e nos momentos de acúmulo de trabalho todos participam da atividade produtiva (LIMA et al., 1995).

Para ABRAMOVAY et al. (1998), embora as mulheres participem do trabalho na propriedade, no mínimo em condições iguais às dos homens, elas não têm acesso a tarefas que envolvam maior responsabilidade ou de tomada de decisão. Embora não haja qualquer discriminação contra as mulheres nos processos sucessórios, o certo é que as moças não são preparadas para enfrenta-lo; os próprios pais as estimulam a saírem da propriedade e procurarem sua realização profissional no meio urbano.

Desta forma, vale mencionar o pensamento de ABRAMOVAY et al. (1998, p. 15-16), sobre esta questão:

“O êxodo rural nas regiões de predomínio da agricultura familiar atinge hoje as populações jovens com muito mais ênfase que em momentos anteriores. Ao envelhecimento acopla-se, mais recentemente, um severo processo de masculinização da juventude²⁶. As moças deixam o campo numa proporção muito

²⁶ Análise com base em informações dos Censos Demográficos e da Contagem Populacional de 1996, cujos resultados são encontrados em Camarano & Abramovay (1997).

maior que os rapazes. Este “viés de gênero” no êxodo rural não parece estar ligado a oportunidades particularmente favoráveis no mercado de trabalho urbano, mas à precariedade das perspectivas assim como ao papel subalterno que continuam a ter as moças no interior das famílias de agricultores”.

4.3 – CUSTOS DE PRODUÇÃO

Custos são gastos com bens e serviços que visam a produção de outros bens e serviços. Com relação à produção agrícola, os principais custos são sementes, inseticidas, herbicidas, mão-de-obra direta e depreciação de máquinas e equipamentos (MEDEIROSb, 1999).

Para MARION (1993), o sucesso da empresa rural depende do grau de gerenciamento habilidoso para o aproveitamento racional dos recursos que seu gestor tem à sua disposição, visando à tomada de decisões a respeito dos fatores internos de produção e externos para garantir o lucro e a continuidade da empresa.

Neste sentido é oportuno mencionar o pensamento de MUNIZ (1974, p. 9-10), que assim argumenta *“há evidência que a grande maioria de proprietários rurais, somente na hora da venda do produto é que fazem um balanço de memória”²⁷. A previsão baseada na ação racional e explícita numa escrituração, que é a essência do capitalismo e, conseqüentemente, o fundamental da ação empresarial, não é praticada pelos empresários rurais”.*

Para que os citricultores sobrevivam, é necessário que estejam atentos para os custos de produção, devendo buscar de todas as formas reduzi-los, com manutenção ou aumento da produtividade. Para tanto é preciso que o produtor conheça a contribuição de cada um dos itens que constituem o custo final de uma caixa de laranja (STUCHI & CYRILLO, 1997).

Conforme informação técnica fornecida pelo Instituto de Economia Agrícola – IEA, através do pesquisador Arthur Antonio Ghilardi²⁸, a instituição está desenvolvendo estudos para levantamento dos custos para se produzir laranja,

²⁷ Outros proprietários vão somente saber se tiveram lucro ou não depois de terem pago todas as despesas.

²⁸ Contatos por telefone e e-mail.

apontando que o custo estimado por caixa é de R\$3,08, considerando-se os custos diretos e indiretos de produção, cujos números podem ser visualizados na tabela 11.

TABELA 11 – Estimativa custo operacional à cultura de laranja para indústria, 1 ha, 300 pés, pomar com idade de 7 a 15 anos, produção de 600 cx, região norte do Est. de São Paulo (em reais de junho/2000).

Item	R\$/ha	Participação (%)	R\$/caixa	Participação (%)
Mão de Obra	59,11	3,20	0,10	3,25
Adubos e corretivos	293,15	15,85	0,49	15,91
Defensivos	579,17	31,32	0,97	31,49
Operação de máquina	204,62	11,06	0,34	11,04
Outros Materiais	1,97	0,11	0,00	
Colheita Empreitada	300,00	16,22	0,50	16,23
Custo Operacional Efetivo (COE)	1.438,02	77,76	2,40	77,92
Depreciação do pomar ¹	247,09	13,36	0,41	13,31
Encargos Financeiros ²	62,91	3,40	0,10	3,25
Depreciação das Máqu. Utilizadas	81,71	4,42	0,14	4,55
Encargos Sociais Diretos ³	19,51	1,06	0,03	0,97
Total	411,22	22,24	0,68	22,08
Custo Operacional Total (COT)	1.849,24	100,00	3,08	100,00

¹Refere-se a vida útil de 15 safras. Considera-se a formação de um pomar com 400 plantas/ha.

²Taxa de juros de 8,75% a.a. sobre 50% do custo operacional efetivo (COE), durante o ciclo de produção.

³Refere-se à mão-de-obra comum e tratorista (33%).

FONTE: Instituto de Economia Agrícola (IEA); dados preliminares, sujeitos à revisão (14/09/2000)²⁹.

Com relação aos custos diretos por caixa da fruta, que correspondem a 77,92% do custo total, pode-se notar que os itens “adubos e corretivos, e defensivos” constituem uma parcela equivalente a 47,40% do custo total e que o item “mão de obra” é menos significativo, correspondendo a 3,25%. Custos indiretos representam 22,08% do custo total, a maior parcela de contribuição está a cargo do item “depreciação do pomar” – 13,31%, a menor refere a “encargos sociais” – 0,97%.

O custo com transporte é estimado pelo o pesquisador em R\$0,30 por caixa de 40,8 Kg. para uma distância máxima de 50 km, salientando que neste estudo preliminar, os custos considerados referem-se ao processo produtivo e não contemplam outros valores.

²⁹ Informações fornecidas pelo técnico Arthur Antonio Ghilardi do Instituto de Economia Agrícola – IEA, sem referência de publicação.

Não se pode deixar de mencionar as despesas com taxas para o Fundecitrus³⁰ e o refugo da indústria. Esta última refere-se às frutas que a indústria não aceita como matéria-prima para compor o processo produtivo, pois estas não apresentam o *brix*³¹ ideal para a indústria. Outra razão que fundamenta o refugo, pelos mercadistas, é a aparência da fruta que será comercializada *in natura*.

Para reduzir custos STUCHI & CYRILLO (1997) fazem as seguintes recomendações:

- Com relação à mão-de-obra, recomendam que uma boa alternativa é a adoção de parcerias ao invés de trabalho assalariado; para os pequenos citricultores aconselham o trabalho direto na propriedade, ganhando também qualidade nos serviços;
- Calagens e adubações devem ser feitas com base na análise do solo e folhas, sendo a grande vantagem deste procedimento sua consideração no cálculo da produtividade e no preço da caixa de laranja. A adubação orgânica é outro fator importante, ainda mais se for produzida na propriedade, a adubação verde com leguminosas tem apresentado ótimos resultados na citricultura;
- A realização do controle de pragas e doenças por talhões é fundamental para a redução de custos. Desta forma, pode-se reduzir o uso de defensivos e o custo de aplicação dos mesmos. O arranquio de talhões inviáveis deve ser realizado, pois não vale a pena investir nos que apresentam baixa produtividade;
- Quanto ao uso de máquinas o ideal seria a adequação do número de tratores e implementos às reais necessidades da atividade através do descarte dos equipamentos excedentes e reforma dos que permanecerem;
- Quanto à diversificação, argumentam que o importante é quebrar a dependência que muitos produtores têm da cultura da laranja, com o cultivo de outras culturas.

A criação de condomínios de empregados está sendo estudada objetivando a redução de custos para os produtores. A finalidade desses condomínios é, através da união de produtores, contratar diretamente empregados rurais para a prestação de serviços exclusivamente em suas unidades de produção.

³⁰ O Fundecitrus – Fundo Paulista de Defesa da Citricultura, recebe do produtor R\$ 0,04 por caixa de laranja processada pelas indústrias como forma de subsídio ao controle fitossanitário e à pesquisa. Este valor é retido pela indústria sobre o montante devido ao produtor e repassado por ela ao Fundecitrus. Igual quantia também é repassada à instituição pelas indústrias, totalizando R\$ 0,08 por caixa de laranja.

³¹ Teor de sacarose da fruta, que indica a possibilidade de se obter um suco mais doce ou mais ácido.

É necessário e importante frisar que o pequeno produtor de citros, no gerenciamento de sua propriedade, esteja atento aos gastos relativos não somente da manutenção de seu pomar, mas também com os custos de plantio da cultura, que conota uma gama de investimentos sobre os quais se espera um retorno.

Para plantio da cultura, segundo alguns médios e pequenos citricultores consultados, deve-se levar em conta: preço e qualidade da muda posta, análise da terra, mão-de-obra, máquinas e equipamentos e insumos.

Para VIEIRA (1998), a escolha e compra das mudas é um passo importante para se obter qualidade e produtividade elevada, devendo-se levar em conta os riscos que podem apresentar as mudas contaminadas. Estas muitas vezes apresentam problemas no porta enxerto e nas borbulhas, quando são provenientes de viveiros clandestinos e sem fiscalização. A sanidade das mudas é fundamental para garantir o investimento, pois, do contrário, pode ocorrer uma futura erradicação.

Muitos produtores acabam por adquirir, em razão do preço mais baixo, mudas produzidas sem os cuidados essenciais, que vão desde a seleção da semente do limão, análise do porta enxerto e desenvolvimento da planta em viveiro telado.

4.4 – TECNOLOGIA EMPREGADA

Para MUNIZ (1974), as inovações tecnológicas estão sendo intensamente colocadas sobre o meio rural, havendo uma supervalorização para quem as adota, existindo uma preocupação constante em atribuir ao homem do campo a idéia da racionalidade, defendida somente pelo seu simples uso.

ROGERS³² apud MUNIZ (1974), através de estudos desenvolvidos, concluiu que agricultores com grande inovabilidade são justamente aqueles que têm sucesso, são eficientes economicamente e são modernos; ao passo que os que têm baixo nível de adoção não são suficientes economicamente e, portanto, são tradicionais.

A adoção de inovações traz conseqüências ao sistema em que é introduzida. O grau em que estas conseqüências são ou não desejáveis depende de como a inovação afeta os membros do sistema, isto é, ela pode ser funcional para o sistema, mas não para

³² ROGERS, 1962. E. M. Diffusion of innovation. New York: The Press of Gencoe.

certos indivíduos nele inseridos (ROGERS & SHOEMAKER³³ apud SOUSA, 1974).

O modelo desenvolvido por Rogers não explica devidamente todo e qualquer tipo de estrutura social, não distinguindo os problemas de adoção em sociedades desenvolvidas e subdesenvolvidas, sendo que nelas existem vários fatores que operam conjuntamente, tais como: econômicos, sociais e culturais.

GALJART³⁴ apud MUNIZ (1974), reconhece que os que adotam mais diferem dos que adotam menos inovações em termos de tamanho da fazenda, status social, educação, liderança, contatos urbanos etc, o que não significa que os não adotantes de inovações e os adotantes em menor grau, não sejam eficientes. Destaca os seguintes elementos como obstáculos à adoção de inovações tecnológicas no meio rural:

- ignorância: o indivíduo não adota porque não conhece;
- incapacidade: o indivíduo conhece a inovação, mas não adota porque não pode;
- desinteresse: o indivíduo conhece inovação, pode adquiri-la, mas não adota.

Segundo este modelo, os conceitos de tradicional e moderno podem ser considerados, desde que moderno passe a significar a capacidade do indivíduo examinar criticamente uma ação ou instituição. Nele, a ignorância seria combatida com a disseminação de conhecimentos; incapacidade com algumas medidas estruturais (crédito, comercialização, posse de terra etc.); e o desinteresse seria eliminado através da doutrinação cultural.

Segundo BASILE³⁵, a citricultura está muito tecnificada, mas os produtores por estarem descapitalizados tentam reduzir custos através da diminuição de recursos aplicados em tratamentos culturais e adquirem produtos de procedência duvidosa e, ao invés de solucionarem os problemas de pragas e doenças nos pomares, acabam prejudicando o desenvolvimento das plantas e, muitas vezes, comprometendo a sobrevivência do pomar. Esclarece que, a tecnologia desenvolvida pelos pesquisadores do segmento citrícola é transmitida aos extensionistas que tentam aplicá-la no campo, embora entenda que não há interesse pelos citricultores em procurar novas formas de produzir.

³³ ROGERS, E. M. & SHOEMAKER, F. F. (1971). *Communication of innovations – A cross – cultural approach*. The Free Press, New York, 2ª edição.

³⁴ GALJART, B. F. (1972). *Difusão cultural, modernização e subdesenvolvimento*, pp.70-80. São Paulo. Editora Nacional.

³⁵ BASILE, G. B. ; engº agrônomo da Casa da Agricultura de Bebedouro. Informação técnica sem indicação de publicação.

Complementando a análise de Basile, SALVA³⁶ entende que, na verdade, o que falta à maioria dos pequenos citricultores é informação num sentido amplo e, especificamente, sobre as novas tecnologias existentes no mercado e recursos disponíveis para adquiri-la; os que possuem executam os tratos culturais adequadamente.

4.4.1 – MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Para RIGOLIN (2000), na citricultura, a rentabilidade depende da eficiência da utilização dos fatores de produção, isto é, da tecnologia aplicada na produção e no gerenciamento da propriedade, sendo que as conseqüências diretas da adequada utilização dos recursos são a alta produtividade e o baixo custo de produção. Salienta que, como exemplos de inovação, pode-se citar:

- novas técnicas de aplicação de defensivos;
- equipamentos importados que conseguem proporcionar boa cobertura com pulverização e baixo volume de calda, devido a alterações nos conceitos tradicionais de volume e velocidade do ar.

As principais máquinas e equipamentos utilizados na produção de citros são: trator, atomizador, pulverizador, roçadeira, aplicador de adubo e calcário, barra de aplicação de herbicida e grade. Não há grandes diferenças quanto ao uso de máquinas e equipamentos entre citricultores, o que os diferencia uns dos outros está relacionado ao fato de possuir ou não equipamentos (VIEIRA, 1998).

Para BOGGIO (1996), não adianta fazer-se os procedimentos adequados no trato da cultura se o produtor não tiver os cuidados necessários com as aplicações dos produtos e com a manutenção e preservação dos equipamentos e treinamento do pessoal que os manipula. Se todos os cuidados forem observados, o citricultor conseguirá aumentar a vida útil de seus equipamentos e realizar os tratos culturais de forma mais eficiente e econômica.

Segundo STUCHI & CYRILLO (1997), o número médio de tratores e implementos nas pequenas unidades de produção é excessivo (1,4

³⁶ SALVA, R. A.; engº agrônomo e pesquisador do Fundecitrus. Informação técnica sem indicação de publicação.

tratores/propriedade; 1,3 grades/propriedade; 1,1 roçadeiras/propriedade), sendo que 66% dos tratores, 49% das grades e 36% das roçadeiras têm mais de 10 anos de uso. Por outro lado, o número médio de pulverizadores é 0,9 por propriedade, o de aplicadores de herbicidas é de 0,6 e o de aplicadores de calcário é 0,4, e a maioria desses equipamentos citados têm vida útil superior a 10 anos. Tomando-se todas as precauções para a manutenção e utilização adequada das máquinas e equipamentos, o citricultor otimizará seu uso e obterá redução de custos através da adequação de seu número às reais necessidades da atividade na unidade de produção.

4.4.2 – INSUMOS

Para ZIGLIO (1996), dos três tipos de recursos - insumos, mão-de-obra e maquinários utilizados nas operações agrícolas para a formação e manutenção dos pomares, os insumos representam o maior valor financeiro. Desta forma, o controle de insumos torna-se prioritário numa administração. O primeiro passo é planejar a quantidade consumida por produto e a época de compra e utilização; o segundo é comprar bem, com preços bons, qualidade, prazo de pagamento e pontualidade na entrega; o passo final é controlar os insumos.

Na citricultura os principais insumos são defensivos e fertilizantes.

Defensivos agrícolas são produtos utilizados na agricultura em todo mundo para proteger as culturas e suas safras do ataque de organismos que as danificam (Informativo Coopercitrus, maio/93). São utilizados principalmente para defender o pomar contra as pragas. As que mais ocorrem na citricultura são os ácaros como o da leprose e o da ferrugem, insetos como a mosca das frutas, as lagartas como o bicho furão, as cochonilhas e pulgões (VIEIRA, 1998). As classes de defensivos utilizados na citricultura são: os herbicidas, fungicidas, inseticidas e acaricidas.

Os fertilizantes são fundamentais para a produtividade, estes têm a função de devolver ao solo ou dar às culturas todos os elementos necessários ao seu desenvolvimento de maneira rapidamente assimilável. São empregados na adubação do solo e na foliar.

Uma importante técnica de produção que vem ganhando espaço é a agricultura orgânica, é um sistema produtivo que visa evitar e excluir o uso de

fertilizantes e pesticidas da produção agrícola. As técnicas empregadas são: rotação de culturas, sistemas de cultivos e o policultivo (BORREGO et. al., 2000).

É importante salientar que a seleção das mudas deve ser uma prioridade para os agricultores que irão iniciar o cultivo de citros ou que necessitam reformar seu pomar. As mudas devem ser adquiridas de viveiros certificados, com boa qualidade genética e com alto grau de certeza de que estejam livres de problemas como cancro cítrico, amarelinho, gomose e nematóides (Informativo Coopercitrus, mar. 2000).

4.4.3 – INFORMÁTICA

Outra área que merece destaque refere-se à informatização que, no início da década de 80, disseminou-se de forma mais intensa no meio rural, embora sua incorporação pelo homem do campo ainda seja lenta. O uso do microcomputador pode economizar tempo para o empresário rural, pois este trabalha mais rapidamente e de forma mais detalhada no processo de armazenamento e manuseio das informações; e também dinheiro porque proporciona maiores informações sobre os negócios, uma vez que computadores podem manipular simultaneamente grande número de dados (NANTES, 1997).

Na era da Internet e da globalização investir em informática é uma questão de sobrevivência e deste contexto não estão excluídos os citricultores. O computador é uma tecnologia moderna, com seus recursos o produtor pode realizar a contabilidade da propriedade; folha de pagamento; controle financeiro; colheita, transporte e controle da fruta; controle de estoques de insumos e peças; registrar a periodicidade com que inspeção das pragas nos pomares e as condições do solo são realizadas, pulverizações e adubações; controle custos e receitas em geral e realizar a verificação meteorológica entre outras possibilidades.

A grande motivação para que as pequenas empresas estejam buscando adquirir recursos da tecnologia da informação é a sua sobrevivência num mercado cada vez mais global e competitivo (BERALDI et al., 2000).

Segundo DRAGONI (1999), a modernização constante é a chave do sucesso nos negócios; o computador deve ser utilizado pelos citricultores como meio de

buscar informações e a Internet deve ser vista como uma aliada do negócio, pois graças à sua velocidade permite acesso a notícias e dados diversos.

Cabe destacar que a Cooperativa de Crédito – Credicitrus, tem uma linha de financiamento para a aquisição de microcomputadores com condições especiais para cooperados.

4.5 – OPERAÇÕES

No processo produtivo os recursos disponíveis à unidade de produção são combinados a fim de obter o produto final. Neste processo de transformação várias operações são desencadeadas e os recursos, à medida que são corretamente utilizados geram a eficiência e, uma vez atingidos os objetivos da família e da unidade de produção chega-se à eficácia. Entre as principais operações desenvolvidas numa pequena unidade de produção citrícola pode-se citar: o plantio do pomar, os tratos culturais, a colheita e a comercialização do produto final.

Para melhor compreensão do desencadeamento dessas operações, torna-se necessário especificar no que cada uma das etapas do processo produtivo se constitui.

4.5.1 – FORMAÇÃO DO POMAR

A escolha da muda é de fundamental importância quando um agricultor decide cultivar citros ou reformar os pomares existentes. A aquisição de mudas cultivadas em viveiros clandestinos e sem fiscalização pode resultar em problemas futuros, como o aparecimento de doenças, que podem causar a baixa produtividade e, em casos extremos, a erradicação total do pomar.

Tomadas as precauções com a qualidade e proveniência das mudas, parte-se para o plantio. Nesta etapa, o solo deve estar preparado para receber as mudas, devendo-se ter um cuidado especial com relação ao espaçamento para obter maior rendimento em relação à área disponível, sem contudo prejudicar a planta com espaçamentos inadequados, observando o alinhamento dos talhões.

A média oficial do Estado é de 260 pés plantados por hectare, esse número

tem se alterado na prática entre muitos produtores que têm optado pelo adensamento dos pomares, aumentando o número de pés plantados por área. Com o adensamento de pomares, o número de pés plantados por hectare aproximou-se de 300, podendo até ser superior. A produtividade deve ser medida por área e não mais por pé. Desta forma, procura-se reduzir o espaço entre as árvores e entre as linhas, levando-se em conta a variedade a ser plantada, tipo de terreno e o clima. (VIEIRA, 1998).

Promovendo o adensamento o citricultor obterá redução de custos, pois além do melhor aproveitamento da área, terá uma economia na aplicação de insumos e na utilização de máquinas e implementos. Embora até o quarto ano o pomar seja considerado em formação, o terceiro ano pode apresentar uma pequena produção. Em geral a produção normal é atingida a partir da sétima safra, mas deve-se levar em consideração as especificidades de cada variedade cultivada. Na produção de laranja o retorno sobre o investimento é estimado em 10 anos (VIEIRA, 1998).

Durante a fase de formação do pomar, o citricultor pode realizar a consorciação de culturas, esta prática lhe proporciona uma opção de renda, reduz custos além de beneficiar a terra.

4.5.2 – TRATOS CULTURAIS

Depois da escolha do local com condições apropriadas de solo e clima, é necessário efetuar a correção do solo, iniciando o processo de manejo. A calagem, para a plantação das mudas, e o manejo no decorrer da produção do pomar são essenciais, pois influenciam na fertilidade do solo e na produtividade. Portanto, o manejo envolve principalmente calagem, adubação e controle do mato (VIEIRA, 1998).

Para D'ANGIA (1988), após o plantio pomar é necessário promover a adubação anual, gradagem do solo, poda e controle do crescimento, irrigação, e controle de pragas, doenças e ervas daninhas. Tais operações constituem os tratos culturais, que devem ser realizados para o perfeito desenvolvimento das plantas.

- Calagem: refere-se à operação de aplicação de calcário ao solo, deve ser feita para corrigir a terra e eliminar elementos tóxicos, por outro lado executar adubações em solo ácido se constitui em desperdício de fertilizantes, resultando

em baixa eficiência das adubações, baixa produtividade e diminuição do lucro. (Informativo Coopercitrus, mai/93; ago/2000).

- **Adubação:** é feita de acordo com a tipologia de solo, reserva a disponibilidade de nutrientes contidos na terra, espécies de árvores do pomar e na quantidade exigida para o máximo desenvolvimento do fruto. Para o citricultor saber como deve adubar é necessário proceder à análise do solo e das folhas. O adubo deve ser aplicado, de forma manual nas plantas novas ou mecanicamente nas adultas. A adubação tem início na fase de florescimento, em setembro se estende até março devendo ser feita em três etapas, para repor os nutrientes consumidos durante a safra. A adubação do solo com macronutrientes pode ser complementada com a adubação foliar para corrigir as deficiências da planta com micronutrientes, por três vezes ao ano (Informativo Coopercitrus, nov/96).
Pode-se fazer a adubação verde plantando-se leguminosas na estação chuvosa.
- **Limpeza:** é um dos fatores essenciais no trato da cultura, compreendendo a limpeza das plantas e o controle do mato. Com referência às plantas a limpeza é realizada através da poda. O manejo do solo, a fim de eliminar ervas daninhas, pode ser realizado manualmente apenas para o arranquio de tocheiras de capim; considera-se como soluções tradicionais a roçada mecânica e a gradagem, esta última em desuso. No intuito de reduzir o custo de produção, aplica-se, também, herbicidas com equipamento tratorizado criando uma superfície morta (Informativo Coopercitrus, dez/95).
- **Irrigação:** deve ser feita especialmente nos períodos de crescimento, frutificação e períodos de seca, havendo vários métodos de execução (aspersão convencional, microdifusão, microaspersão, gotejamento, pivô fixo e móvel, microgotejamento e sulcos de infiltração) (Informativo Coopercitrus, jun/95; nov/95).
- **Poda:** visa dar à planta a forma e o desenvolvimento equilibrado compreendendo a retirada de galhos secos e doentes, e brotos ladrões que possam prejudicar a floração e frutificação devido ao espaço; tende a revigorar a planta para aumentar a produtividade e dificultar a disseminação de pragas e doenças. Deve ser realizada após a colheita, no período de repouso da árvore (Informativo Coopercitrus, jun/97).
- **Controle fitossanitário:** para manter o pomar sadio é necessário proceder ao controle de pragas e doenças. Este controle deve ser iniciado na aquisição das mudas e ter continuidade por todo ciclo de vida do pomar. No que tange às

mudas, o controle fitossanitário deverá ser efetivado em viveiros e estufas, abrangendo a semente, plantio, cultivo e enxerto. O controle de pragas e doenças nos pomares deve ser realizado através de inspeções periódicas nos talhões, seguido da aplicação moderada de inseticidas, acaricidas e fungicidas e da poda dos galhos contaminados (Informativo Coopercitrus, ag/95). Há aspectos que devem ser considerados quanto ao combate de pragas e doenças nos citros:

A – Na aplicação de agrotóxicos é imprescindível o uso de máquinas e equipamentos, qualificando a pulverização mecanizada feita em toda propriedade, em talhões ou em plantas pré-escolhidas, conforme o diagnóstico dos pragueiros.

B – No entanto, a aplicação sem critério de defensivos causa efeitos colaterais ao pomar como desequilíbrios biológicos. Para solucionar este problema a técnica indicada ao citricultor é o Manejo Integrado de Pragas (MIP). O MIP visa reduzir as pulverizações através de táticas especiais como níveis mínimos de pragas para a aplicação de inseticidas e escolha de defensivos mais seletivos aos inimigos naturais. Para BOGGIO³⁷, o MIP é uma técnica antiga, que somente agora está sendo introduzida na citricultura porque os produtores, na época de altos lucros, tratavam da cultura como entendiam, sem levar em conta esses gastos operacionais. Com a crise no setor e conseqüente restrição nos ganhos, passou a não ter condições de promover esses tratamentos. Nesses dois extremos o citricultor se desinteressou pela aplicação da técnica.

C – A Produção Integrada é um novo conceito que vem sendo discutido na citricultura que visa a obtenção de alimentos sadios, sem resíduos, conservando o meio ambiente, o solo e a proteção da cultura por meio do manejo ecológico das pragas e doenças. Trata-se de uma agricultura convencional, mas com a preocupação de um conjunto de atitudes na propriedade que envolve o uso de fertilizantes adequados no momento certo, de produtos confiáveis cuja aplicação deve seguir orientação técnica, critérios de distribuição e comercialização entre outros fatores. Seguindo todas as normas, o produtor obterá o “selo de qualidade” que se constituirá numa condição para exportar seus produtos para outros países (BOGGIO³⁸ & SILVA).

³⁷ BOGGIO, A. M.; gerente do Departamento Técnico da Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo – Coopercitrus. Informação técnica sem indicação de publicação.

³⁸ BOGGIO, A. M.; Gerente do Departamento Técnico da Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo – Coopercitrus. Informação técnica sem indicação de publicação. SILVA, A. R. P.; engenheiro agrônomo do Departamento Técnico da Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo – Coopercitrus. Informação técnica sem indicação de publicação.

4.5.3 – COLHEITA

É feita manualmente, quando as frutas estão maduras. As frutas destinadas à fabricação de suco concentrado são colhidas em prazos determinados, que variam, entre julho e fevereiro, obedecendo a ordem natural de maturação. A destinada ao mercado interno é colhida da mesma maneira, porém em épocas distintas em função do excedente da safra, da temporã e da conhecida “louquinha”.

Segundo a Federação da Agricultura do Estado de São Paulo – FAESP, diversos grupos de citricultores a formarem o “Condomínio de Empregados Rurais” ou “Consórcio de Empregadores” ou “Registro de Empregados em Nome Coletivo de Empregadores”. Tais instituições vêm a ser a união de produtores rurais, pessoas físicas, com a finalidade de contratar, diretamente, empregados rurais para a prestação de serviços exclusivamente em suas unidades de produção. Desta forma os produtores rurais passam a contratar coletivamente empregados e não criam uma única pessoa jurídica para esse fim, serão diretamente os empregadores que responderão solidariamente pelas obrigações decorrentes do contrato de trabalho e, conseqüentemente, se utilizarão também coletivamente daquela mão-de-obra. Os direitos e deveres de cada produtor integrante do condomínio são idênticos àqueles inerentes ao empregado individual. As vantagens do condomínio para o produtor residem no fato da segurança jurídica, uma vez que não há a figura de intermediários, sendo o trabalhador contratado diretamente por uma pluralidade de empregadores, com registro garantido afastando quaisquer reclamações trabalhistas questionando a ilicitude da terceirização. A outra vantagem é a redução de custos com a burocracia na formalização do contrato, dos custos decorrentes de toda contratação uma vez que, por se tratar de um contrato único, todas as despesas são rateadas pelos produtores proporcionalmente ao período em que cada um utilizou a mão-de-obra em sua propriedade.

4.5.4 – COMERCIALIZAÇÃO

A venda da produção de citros é realizada em 70% para as indústrias

processadoras e em 30% para o mercado interno (VIERIA, 1998).

A comercialização para o mercado interno é feita com atacadistas que são mercadistas, proprietários de barracões de frutas ou *packing house*. Esses atacadistas compram as frutas dos produtores, realizam um processo de preparação para vendê-las aos varejistas e, depois, chegam ao consumidor final.

No mercado interno, na venda para os atacadistas, o produtor tem a possibilidade de obter maiores ganhos em razão dos preços pagos serem mais elevados, diferentemente do que acontece com relação à venda para a indústria. Em contrapartida, em razão do consumidor brasileiro não apresentar elevados índices de consumo da fruta, a demanda pelo produto para esse tipo de mercado é restrita. Este fato acaba fazendo com que os citricultores procurem a indústria para a comercialização de suas safras.

O produtor pode manter relações comerciais com ambos os segmentos, em safras diferentes, isto é, a safra normal para a indústria e, para os mercadistas, as temporais durante o verão.

Um fator que diferencia os compradores atacadistas das indústrias esmagadoras é que estes são em maior número, não apresentando a mesma estrutura concentrada, permitindo melhores negociações entre os produtores e os compradores, estabelecendo-se uma relação menos conflituosa entre as partes (VIEIRA, 1998).

Após o rompimento do contrato padrão (safra 95/96), grupos de citricultores adquiriram maior relevância, pois negociar em grupo, com maior quantidade, parece menos desfavorável aos produtores. Sozinhos seu poder de barganha fica muito reduzido frente às indústrias enquanto que o poder do grupo pode ser maior, além de ser mais interessante para a empresa negociar quantidades maiores com um grupo, através de seus representantes, do que negociar pequenas quantidades com muitos produtores (VIEIRA, 1998).

4.6 – FINANÇAS

Além do controle operacional dos recursos físicos utilizados na unidade de produção agrícola, é fundamental classificar, registrar e controlar os recursos financeiros envolvidos na propriedade e na atividade (ZIGLIO, 1996).

A área financeira está afeta à previsão dos recursos monetários necessários à

aquisição ou obtenção de insumos, serviços, equipamentos e demais recursos para a produção e comercialização de produtos agropecuários visando atender os objetivos da empresa. Receitas, despesas e financiamentos são itens que compõem as finanças de uma unidade de produção agrícola e devem ser destacados (PASIN, 2000).

Para PASIN (2000), a previsão orçamentária, o orçamento de caixa, custo do recurso e análise dos investimentos são aspectos importantes na gestão financeira nas unidades de produção agrícola.

Os pequenos citricultores não se utilizam habitualmente de um profissional que lida com organização tributária, folha de pagamento, contas bancárias etc, conotando uma multiespecialização ou desempenho empírico nesses serviços ou, ainda, na sua simples ausência. Muitos não realizam controles de custos de produção e de investimentos revelando, neste último, um caráter imediatista (GIORGIO et. al., 1994).

Para o empresário agrícola as decisões de investimento podem ser, as mais importantes nos anos recentes devido à escassez de capital em relação aos demais fatores de produção e às modificações da política econômica.

Para GIORGIO et al. (1994), o caráter oportunista na compra de bens está mais presente nos grandes citricultores por terem maior liquidez; os pequenos os adquirem conforme sua necessidade. Justifica este comportamento pela ausência ou baixa utilização de crédito rural, pelo temor por furtos, adoção de uma prática administrativa mais monitorada e possíveis vantagens nas aplicações financeiras.

Quanto ao endividamento, é oportuno destacar que na época do estabelecimento do plano real, os citricultores tinham dificuldades em quitar suas dívidas, muitas delas provenientes do crédito rural. Mediante esta situação que envolvia os agricultores em geral, o governo federal, através da Lei n. 9138/95, estabeleceu o alongamento de prazos para a quitação de dívidas oriundas do crédito rural, denominada securitização, tendo como limite até R\$ 200.000,00 para o pequeno e médio produtor. A securitização é um modelo de refinanciamento de dívida com prazo e juros eqüitativos, tendo em vista a nova situação econômico-financeira do agricultor existente na época.

O pessimismo em torno da crise da laranja pode alimentar a decisão dos pequenos citricultores de abandonarem os investimentos na cultura, sacrificando a qualidade das frutas e a competitividade de seu negócio. Esta situação pode gerar dificuldades em toda cadeia de negócios que envolvem a laranja, atingindo não só a

rentabilidade do produtor, mas também a dos fornecedores de insumos, fabricantes de máquinas e implementos, trabalhadores rurais, prestadores de serviços, agentes financeiros entre outros segmentos pertencentes à cadeia agroindustrial na laranja.

4.7 – TOMADA DE DECISÃO

O conceito de processo decisório é baseado e desenvolvido a partir de organizações urbano-industriais e é definido como a análise e escolha de alternativas para a execução de ações que levam à eficiência organizacional (CARRIERI, 1992).

Supõe-se que a tomada de decisão administrativa seja racional, isto é, os administradores fazem escolhas coerentes maximizando valores dentro de limites determinados. Um tomador de decisão que fosse perfeitamente racional, seria completamente objetivo e lógico. A tomada de decisão racional presume que as decisões são tomadas em nome dos interesses econômicos da organização, isto é, que o tomador de decisão esteja maximizando os interesses da organização e não os seus próprios (ROBBINS & COULTER, 1996).

Para BROSSIER et al.³⁹ apud CARRIERI (1992), o pequeno produtor familiar não responde a critérios simples de otimização. A produção agrícola representa, prioritariamente, a subsistência da família e, depois, uma forma de poder continuar reproduzindo o sistema que se desenvolve conforme seus objetivos, possibilitando compreender a lógica de encadeamento de suas decisões e ações.

A prática cotidiana faz com que o pequeno produtor familiar tome decisões que, de um lado, baseiam-se no bom senso e no conhecimento empírico e, por outro, na visão global de seu meio que o faz considerar um complexo de conseqüências de acordo com os objetivos que pretende atingir; então passa a agir e a gerir seu sistema de produção conferindo-lhe uma lógica, uma racionalidade que lhe é própria, condiciona por um ambiente físico, social, político e econômico (CARRIERI, 1992).

Estudos em administração rural evidenciam que o produtor inicia o processo decisório, que é particular às suas características quanto aos recursos de seu meio e com as

³⁹ BROSSIER, J.; CHIA, E.; MARSHALL, E. (1988). Quella gestion de tresorerie pour les agriculteurs. *Annales des Minas*, Paris, (12) : 41-55, sept.

restrições que o limita, e finaliza nele mesmo pelo fato dele cumprir as decisões. Tais estudos mostram que o fato administrativo em muitas explorações agrícolas é condicionante de apenas uma pessoa, que planeja e executa ao mesmo tempo (CARRIERI, 1992).

A figura 6 ilustra o comportamento adaptativo do sistema família–unidade de produção.

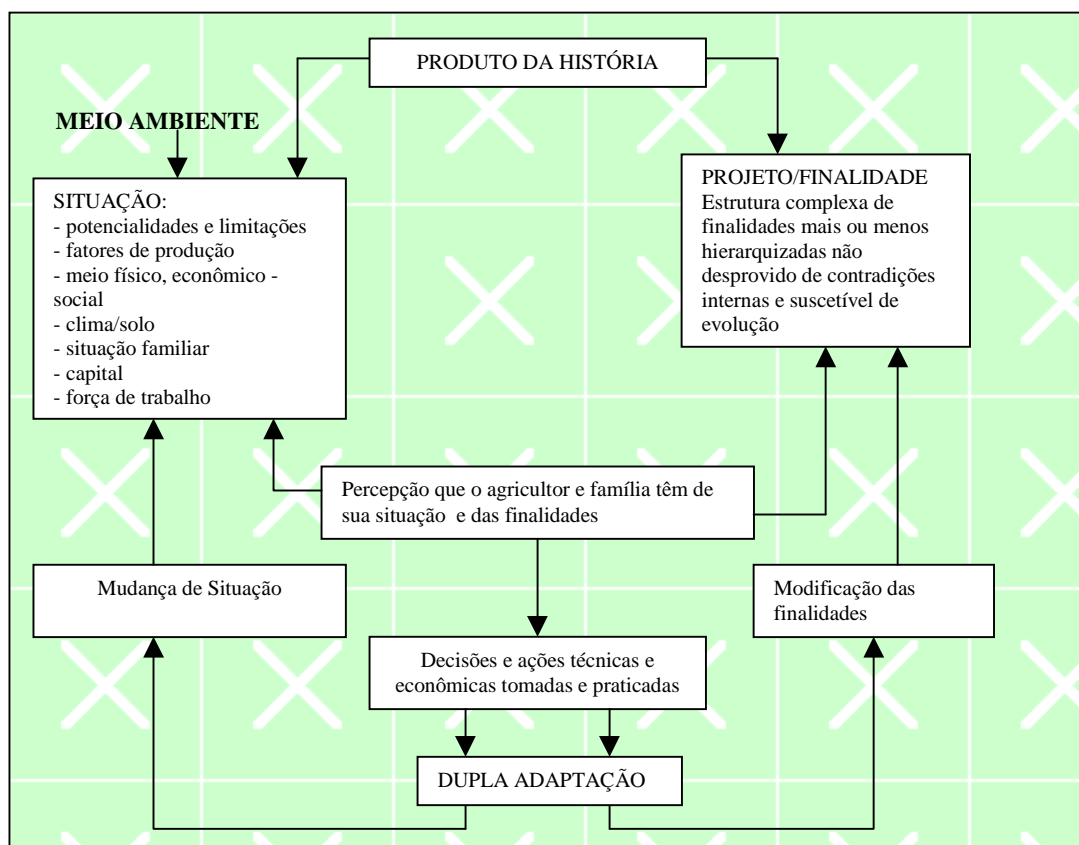


FIGURA 6 – Modelo do Comportamento Adaptativo do Sistema Família – Unidade de Produção

FONTE: BROSSIER et al.⁴⁰ apud LIMA et al. (1995, p.51)

Nas unidades de produção familiar são as decisões que fazem com que ocorra o funcionamento e a evolução do sistema família – unidade de produção. O gestor toma decisões e as implementa em níveis e escalas diferentes, relativas à produção, investimentos e utilização de recursos. Trata-se de decisões estratégicas e operacionais que condicionam o sucesso da unidade de produção, pois determinam os resultados físicos e econômicos. O processo de decisão implica na confrontação

⁴⁰ BROSSIER, J. et al. (1990). *Modelisation systemique e systéme agraire: decision e organization*. Paris: INRA.

permanente entre os objetivos do gestor e da família frente a condicionantes no meio interno e externo à unidade de produção, estando de um lado seus objetivos e de outro as possibilidades de sua realização (LIMA et al., 1995).

Considera-se que nas unidades de produção há uma atividade administrativa, mesmo que em sua grande maioria esta atividade não seja diferenciada no nível da prática, do tempo e dos agentes. Através do contato com o dia a dia de unidades de produção, pode-se apreender o que é essencial nas práticas administrativas adotadas e nos processos de decisão e ação, para descobrir sua importância explicativa em relação a um sistema de racionalidades presentes em um dado sistema, enquanto um processo de produção de bens e serviços gerenciado pelos agricultores. A apreensão do processo de decisão-ação revela-o como um fator de impulsão do sistema de decisão e como resultado de uma sucessão de práticas agrícolas e administrativas, marcadas pela realidade sócio-política, econômica e ambiental em que o produtor, sua família e a unidade de produção se inserem. Para a interpretação desta realidade, considera-se o produtor como agente social de um processo administrativo; ele busca a melhor forma de produzir com o uso de informações adquiridas, transmitidas de uma geração para outra, oriundas de refinamentos das observações e experiências utilizadas em suas práticas, desenvolvendo estratégias orientadas para determinados objetivos e baseadas em variações que delimitam sua existência (CARRIERI, 1992).

A especificidade da racionalidade administrativa nas unidades de produção familiar se expressa na forma de organização, nos objetivos e finalidades da atividade administrativa, expressos nos seguintes elementos (LIMA et al., 1995):

- Realização do processo de trabalho e produção, basicamente, pela força de trabalho familiar;
- Unidade, interação e interdependência entre a família e a unidade de produção - a não separação entre os proprietários dos meios de produção e os trabalhadores;
- Não especialização e divisão clássica, formal e hierárquica do trabalho e entre atividade administrativa e executiva;
- Participação solidária e co-responsável de todos os membros da família na organização e funcionamento do sistema família-unidade de produção;
- Informalidade no processo de planejamento, coordenação, direção e controle da produção e demais atividades;

- Objetivos e finalidades orientados, prioritariamente, para a reprodução das condições e da força de trabalho familiar;
- Estratégia voltada a garantir a segurança alimentar da família; minimizar riscos; aumentar a renda total da família por unidade de trabalho; emprego da mão-de-obra familiar; melhoria e ampliação das condições de trabalho e produção. Isto nem sempre representa a melhor remuneração do capital investido e a maximização de lucros;
- Diferenciação de trajetórias de evolução e variabilidade de situações das unidades de produção, determinando a diversidade dos sistemas de produção e diferenças sociais e econômicas entre agricultores.

Essas características não devem ser entendidas como expressão de uma certa irracionalidade administrativa; elas são determinadas, historicamente, pelas condições sociais e econômicas deste segmento da produção agropecuária, sendo necessário considerá-las como um traço específico da racionalidade administrativa deste tipo de unidade de produção, que condiciona as possibilidades de trabalho com agricultores (LIMA et al.,1995).

Apesar das pequenas unidades de produção citrícola produzirem basicamente valores de troca e dependerem de tecnologia industrial e sua análise residir na relação custo/benefício, dando-lhes o status da empresa, elas também estão voltadas à questão da sobrevivência e da reprodução familiar, resultando numa mescla de interesses a serem considerados pelo gestor na ação administrativa. Desta forma, apresenta também a racionalidade própria no processo de decisão-ação, na fixação de seus objetivos e na utilização dos recursos disponíveis para alcançá-los.

5 – TRABALHO DE CAMPO

A introdução da citricultura na região de Bebedouro deve-se a cinco pioneiros: Cel. Raul Furquim, Sr. Francisco F. Medeiros, Sr. Campos, Sr. Aderval e Sr. Quincas. Registros apontam a Fazenda Fortaleza, propriedade do Cel. Raul Furquim, como sendo a primeira a cultivar laranjas no município (IZIDORO FILHO, 1991).

Para BRAY (1974), a cultura de citros no município, em sua primeira fase, teve vários precursores, considera como pioneiro o senhor Francisco F. Medeiros, que cursou a Escola de Viçosa em Minas Gerais, no fim da década de 1920.

Depoimentos registrados de Francisco F. Medeiros apontam que, após os anos 30, muitas das fazendas entregues aos bancos credores em consequência da crise de 1929, foram loteadas e vendidas a sitiantes e antigos colonos, que passaram a explorar uma policultura familiar rotineira. Os fazendeiros que se salvaram e os que compraram as grandes fazendas que estavam em poder dos bancos, abandonaram ou erradicaram seus cafezais e passaram a dedicar-se à pecuária e ao cultivo de cereais, algodão e mandioca. Com o passar do tempo, todos, inclusive os referidos sitiantes e antigos colonos, passaram para a atividade citrícola, dando origem aos pomares de laranjeiras da região de Bebedouro. Estas são as raízes da história da citricultura no município e das primeiras famílias a se voltarem para a atividade em substituição à monocultura do café, existente na época.

5.1 – INTRODUÇÃO E EXPANSÃO DA CITRICULTURA EM BEBEDOURO

Segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Bebedouro, município criado em 03 de maio de 1884, ocupa uma área de

684,4 km²; está localizado no norte paulista (figura 7); possui população de 74.815, habitantes em 01 de setembro de 2001, sendo 4.769 instalados na zona rural e é parcela integrante dos municípios que estão subordinados ao Escritório de Desenvolvimento Rural de Barretos.



FIGURA 7 – Localização de Bebedouro no Estado de São Paulo

FONTE: Instituto Municipal de Ensino Superior de Bebedouro – IMESB-VC (2000, p.13)

Buscando elaborar um trabalho científico sobre Geografia Agrária, tendo como objeto de estudo o município de Bebedouro, BRAY (1974), discorre sobre a introdução do cultivo de citros na referida localidade, conforme esclarecimento abaixo.

A partir da década de 1930, o café entra em declínio, mas se mantém como principal cultura no município até o início da década de 1950, sendo que ao final da década de 1940, a citricultura se firma no município e passa a ocupar as áreas dominadas pelos cafezais velhos e decadentes. Ao contrário do que aconteceu com a cultura do café, a de citros se estabeleceu nas pequenas e médias unidades de produção, muitas delas resultantes do desmembramento das grandes unidades de produção de café. A expansão da produção brasileira de laranjas ocorreu na década de 1930, principalmente em São Paulo e no Rio de Janeiro, estando este fato atrelado à possibilidade de exportação do produto, objetivo este também vinculado à sua exploração no município de Bebedouro.

Em 1929, Francisco Medeiros iniciou na chácara de sua família os primeiros laranjais em Bebedouro, com algumas centenas de pés da variedade pêra-coroa, cujas borbulhas havia trazido de Viçosa. Em 1932 o Cel. Raul Furquim iniciou o plantio da

laranja entre seus cafezais com as mudas formadas por Medeiros e, nesse mesmo período, ingleses iniciam em um município vizinho, Pitangueiras, o plantio de citros, com mudas importadas da Flórida, preparam-se para o processo de embalagem e preparação da fruta para exportação. Desta forma, Pitangueiras surge como município exportador, sendo que Limeira já contribuía com 50% das exportações de citros do Estado de São Paulo.

A Prefeitura Municipal de Bebedouro, em 1936, atenta à importância da citricultura, lidera um movimento em prol de seu cultivo, criando o Departamento de Fruticultura, cuja responsabilidade de gestão ficou a cargo do Sr. Francisco F. Medeiros. Lideraram também a campanha pela citricultura no município e região entre 1937 a 1940, além de Medeiros, o Sr. Alcindo Paolieto e Dr. Oscar Werneck.

Bebedouro aparece entre os municípios produtores nesta época, mas os três centros de exportação de frutas cítricas eram Pitangueiras, Ribeirão Preto e Araraquara. Quando se fomenta o desenvolvimento da atividade citrícola na região de Bebedouro, passavam as áreas citrícolas não somente do estado como do país por uma fase não muito favorável em decorrência da II Guerra Mundial, fato este que ocasionou a diminuição das exportações acoplado ao surgimento de uma doença chamada “tristeza” que assolou os laranjais brasileiros.

Em 1947, com o encerramento da II Guerra e a descoberta dos porta-enxerto resistentes à “tristeza”, os incentivadores da citricultura acima citados, reiteraram aos agricultores o convite para o cultivo de citros.

É a partir de 1950 que a citricultura toma impulso em Bebedouro. A utilização da terra assim se apresentava: o café era considerado a principal cultura embora as pastagens dominassem o município, as culturas anuais estavam em expansão e a citricultura em crescimento devido aos novos plantios a partir de 1947.

Com 203.994 pés plantados em 1950, Bebedouro conquistou a posição de 3º município a cultivar citros, condição esta que atraiu empresas do segmento, como a Goldwin-Cocoza, Citrobrasil S/A e Fisher S/A em razão da ampliação do mercado externo de frutas cítricas. Portanto, nesta década, o município se transforma num importante centro produtor, comercial e exportador citrícola do Estado de São Paulo.

A laranja tomou impulso para se transformar na sua principal cultura, juntamente com o café. Aos poucos, em decorrência dos lucros obtidos com a citricultura, muitos cafeicultores arrancaram seus velhos cafezais e introduziram a

cultura da laranja, que determinaria uma nova fase agrícola no município.

Com o aumento da produção citrícola e das exportações em 1959, Bebedouro foi considerado o primeiro centro exportador de citros do Estado de São Paulo, perdendo Limeira a liderança de maior exportador de citros in natura do Estado.

A partir da década de 1960 com a ampliação do mercado externo a citricultura cresce, substituindo parte das áreas cafeeiras e de pastagens, sendo que, nesta última deu-se em menor escala. Nesta década, Bebedouro destaca-se como principal centro citrícola do Planalto Ocidental e segundo pólo citrícola do Estado de São Paulo, somente superado por Limeira.

As exportações continuam a aumentar até 1965, quando houve um decréscimo das exportações in natura em razão da instalação das indústrias de suco concentrado que iniciavam suas atividades em Bebedouro, Araraquara, Matão e Limeira. Este fato e a ampliação do mercado externo incentivaram o plantio de novos pomares, ampliando a área de citros no município e região.

Na década de 1970, Bebedouro transformou-se no maior centro produtor de laranjas de São Paulo e do Brasil, com 5.500.000 pés plantados e produção de 7.500.000 caixas e o principal centro industrial e exportador citrícola do país.

A tabela 12 traz os números à produção de citros e de cana no município nos anos de 1981 a 1999.

TABELA 12 – Produção de citros e cana em Bebedouro - Período 1981/1999

Cultura	1981		1999	
	ÁREA/HA	(%)	ÁREA/HA	(%)
Citros	37.752	64,10	34.540	57,1
Cana	1.350	2,29	17.050	28,9
Área Agricultável	58.881	100,00	60.490	100,00

FONTE: Adaptado IEA apud SILVEIRA (1982, p.47) e Escritório de Desenvolvimento Regional de Barretos apud Instituto Municipal de Ensino Superior de Bebedouro (2000, p.42).

Foi com a citricultura que Bebedouro, além de se recuperar da crise cafeeira que abalou sua economia, atingiu uma nova etapa do desenvolvimento agrícola, ou seja, da articulação entre indústria e agricultura, fato esse que levou a agricultura a depender em maior escala da indústria, não somente como mercado consumidor de máquinas, equipamentos e insumos modernos, mas também como fornecedor de matéria prima para a mesma. Na década de 1970, surgem indústrias no município e

nas cidades vizinhas, que passam a intervir também na esfera da produção, quando se tornam responsáveis pela colheita e pulverização dos frutos (SILVEIRA, 1982).

Com a ampliação e exigências do mercado internacional em comprar um produto industrializado, o suco concentrado, tanto o cultivo como as relações comerciais se apresentam mais complexas; o grau de dependência dos produtores face às indústrias tornou-se maior levando à diversificação dos tipos e formas de comercialização. A ampliação do mercado externo fez com que Bebedouro se tornasse cada vez mais um centro monocultor, nessa época, embora houvesse uma certa variedade de culturas eram inexpressivas com relação a citricultura que se constituía na base econômica do município (SILVEIRA, 1982).

Um novo panorama surge quando, em 1974, a empresa Sanderson S/A do Brasil, instalada em Bebedouro, faliu. Seu controle foi assumido pelo Banco do Estado de São Paulo e, mais tarde, desapropriada pelo Governo do Estado por interesse social, surgindo a Frutesp Agro Industrial – uma autarquia do Estado. Posteriormente foi estabelecido um convênio com a Coopercitrus para o fornecimento da laranja de seus cooperados, e o lucro dividido em partes iguais. Em 1978 a Coopercitrus torna-se a proprietária da Frutesp e desta data em diante somente a laranja dos cooperados é que era fornecida para ela e como garantia do financiamento os produtores ofereceram hipotecas de suas unidades de produção e de promissórias. Na Cooperativa foi criado o Departamento de Citricultura, do qual surgiu outra cooperativa – a Coopercitrus Industrial, proprietária da Frutesp, tendo 481 associados considerados proprietários e acionistas da empresa. Enquanto a Coopercitrus era uma cooperativa destinada a venda de insumos, adubos, herbicidas, inseticidas etc, a Coopercitrus Industrial estava mais ligada à comercialização e industrialização da laranja. (SILVEIRA, 1982).

Durante a década de 1980 e início dos anos 90, os citricultores viveram momentos de tranquilidade, através da garantia de comercialização de seu produto para as indústrias, seu principal consumidor.

Na década de 1990, vários fatores contribuíram para que a instabilidade surgisse para os citricultores. Segundo PINTO⁴¹, o que está ocorrendo no setor citrícola provém da falta de empenho dos produtores, da iniciativa privada

⁴¹ PINTO, W. B. S. engº agrônomo da Casa da Agricultura de Bebedouro. Informações sem indicação de publicação.

relacionada à citricultura (empresas de fertilizantes, implementos agrícolas e outros insumos), das sociedades regionais, das prefeituras dos 300 municípios que produzem citros, dos industriais do setor e do governo. Este último não tem grande parcela de culpa, pois sempre procurou incentivar os produtores, como quando repassou a antiga Sanderson aos produtores de Bebedouro e região a um preço irrisório e com um nome já conhecido e forte: Frutesp. Declara ser a citricultura um setor importantíssimo para emprego na área rural, principalmente na região, pois gera em torno de 600 mil empregos – diretos ou indiretos, 400 mil no campo e 200 mil na indústria (excluindo agribusiness) e movimenta aproximadamente 20% do PIB paulista. Trata-se da cultura que mais distribui renda. Na região de Bebedouro, dos 8.368 produtores, 6.155 produzem citros. Especificamente no município de Bebedouro, de um universo aproximado de 1.000 unidades de produção, cerca de 755 produzem laranja e que é o 3º município a produzir citros, sendo antecedido por Itápolis e Mogi Guaçu, apresenta 6.200 milhões de plantas – 5.400 milhões em produção e 800 mil pés novos. Conclui que, neste contexto, Bebedouro, de Califórnia Brasileira, passou a ser o centro da maior crise do setor citrícola, provocando a decadência da cidade e de seu povo. Aumentando o número de desempregados, caindo o volume de vendas de produtos da área agrícola em geral, bem como as vendas do comércio. O poder aquisitivo é menor e a qualidade de vida tornou-se inferior. Bebedouro sofre ainda mais com a queda da laranja porque era sua única cultura, sua economia, que girava em torno dela, levou muitos produtores à falência ou a procurarem outras culturas alternativas para sobreviverem a esta crise.

Nota-se pela tabela 12 que, a cultura da cana vem ganhando espaço como opção de diversificação pelos agricultores, ocupando uma área correspondente a 49,56% da explorada pela citricultura em 1981, apresentando-se como fonte alternativa cultivo, assim como ocorreu com a citricultura em relação ao café décadas atrás na localidade.

As mudanças relatadas, que mudaram o cenário citrícola, exigem do produtor maior racionalização frente aos aspectos que devem ser levados em conta na gestão de seu empreendimento, especialmente para os pequenos que, a cada dia, estão atuando de forma mais acuada pela falta de recursos para investir na qualidade dos pomares e pela dependência com relação à agroindústria entre outros fatores. Neste cenário, os pequenos citricultores familiares que estão diante da ameaça da sobrevivência familiar e da continuidade de seus sucessores na agricultura especificamente como citricultores.

5.2 – CARACTERIZAÇÃO DA PEQUENA UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR DE CITROS

Para melhor fundamentação dos critérios adotados neste trabalho para caracterizar um pequeno estabelecimento rural, é oportuno mencionar o pensamento de CARVALHO & KUHN (1999).

“Através dos dados do LUPA, pode-se caracterizar a estrutura fundiária do Estado em termos de percentual de estabelecimentos e de área para as pequenas (três estratos: de 0 a 10 hectares; de 10 a 50 hectares; e de 50 a 100 hectares), para as médias (100 a 500 hectares) e grandes propriedades (mais de 500 hectares). O PRONAF estabelece quatro módulos como limite para a exploração da agricultura familiar. De forma geral, as propriedades até 50 hectares são de característica familiar, pois o módulo no Estado é pouco superior a 12,5 hectares”(CARVALHO & KUHN, 1999, p. 32).

Segundo VIEIRA (1998), com relação ao cultivo de citros alguns utilizam classificação por área, outros por número de pés e outros ainda utilizam a produção como critério. A maior parte dos dados apresentados em trabalhos publicados por pesquisadores baseia esta classificação em hectares ou ainda pelo número de pés.

Conforme colocação de STUCHI & CYRILLO (1997), existem duas classificações dos citricultores quanto ao tamanho: a proposta pelo Instituto de Economia Agrícola e a do Fundecitrus. Na primeira, são considerados pequenos os produtores ou unidades de produção com número de plantas desde 500 até 12.000. O Fundecitrus considera pequenos os que possuam de 201 a 20.000 plantas. Salientam que uma questão que sempre é levantada quando se discute a citricultura em pequenas e médias unidades de produção está relacionada ao nível tecnológico e à produtividade.

De acordo com a Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo – Coopercitrus, pode-se considerar uma pequena propriedade citrícola as que possuem uma área mínima de 2 hectares e máxima de 50 hectares, correspondente a área mínima para o cultivo de 500 plantas e máxima para o de 12.000 plantas. Esse critério foi estabelecido em razão de que na grande maioria das unidades de produção existentes em Bebedouro o cultivo de citros é predominante, sendo a cultura perene, e com um conjunto de trator e pulverizador se consegue cultivar até 12.000 plantas cítricas, que correspondem ao plantio máximo numa pequena propriedade citrícola.

VIEIRA (1998) apresenta uma classificação que relaciona o número de cada

categoria de produtores com o número de imóveis rurais, número de pés e produção, esclarecendo que estudos recentes carecem de uma análise mais detalhada sobre a segmentação dos produtores agrícolas e a evolução da estrutura fundiária, e que há escassez de fontes de dados, a maior parte dos existentes são agregados por região e estado. Em sua classificação considera pequenos aqueles produtores com área inferior a 50 hectares – agrupou numa mesma classe tanto os mini (menos de 10 ha) quanto os pequenos (de 10 a 50 ha). Médios aqueles com área entre 50 e 200 ha, grandes os que possuem de 200 a 1.000 ha e muito grandes aqueles cuja área é maior que 1.000 ha.

Para os objetivos desta pesquisa, será considerada como pequena propriedade agrícola familiar citrícola aquela que apresentar:

- as características da empresa ou unidade de produção familiar apresentadas por ALENCAR & MOURA FILHO (1988), com exclusão do limite de área;
- limite máximo de até 50 ha., conforme classificação de VIEIRA (1998) e instrução da Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo -Coopercitrus;
- cultivar no mínimo 500 pés de citros e no máximo 12.000, tendo área mínima de 2 ha. e máxima de 50 ha, segundo disposição da Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo - Coopercitrus.

Deve-se fundamentar essa classificação na orientação fornecida pela Casa da Agricultura de Bebedouro, através do Eng.º Agrônomo Dr. Walkimar Brasil Pinto. Segundo ele, o Instituto de Economia Agrícola – IEA, tomou como base para o custo de produção de citros 400 plantas por hectare, em reunião no dia 31 de março de 2000 no Centro de Citricultura Silvio Moreira - Cordeirópolis. A partir deste número, um produtor pode cultivar 800 plantas em dois hectares e ter uma renda que o enquadra na categoria de um pequeno produtor de citros para efeitos do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, no município de Bebedouro.

No entanto, os técnicos da Casa da Agricultura local, recomendam que se considerando a área mínima de terra igual ou superior ao módulo regional (14 hectares), conforme dispõem os estudos de ALENCAR & MOURA FILHO (1988), utilizados para a caracterização da empresa ou unidade de produção familiar, se desprezará aproximadamente 48% do segmento a ser pesquisado (até 50 hectares), correspondendo a uma parcela substancial de produtores cujas informações fornecidas serão de extrema importância para o desenvolvimento desta pesquisa.

Para a Casa da Agricultura os pequenos produtores familiares de Bebedouro são os que se enquadram no Grupo D do Manual do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, ressalvada a área da propriedade, que dispõe do seguinte conteúdo:

- I – Explorem parcela de terra na condição de proprietário, posseiro, arrendatário, parceiro ou concessionário do Programa Nacional de Reforma Agrária;
- II – Residam na propriedade ou em aglomerado urbano ou rural próximo;
- III – Não dispõem, a qualquer título, de área superior a quatro módulos fiscais, quantificados segundo a legislação em vigor;
- IV – Obter, no mínimo, 80% da renda familiar do empreendimento agropecuária e não agropecuária do estabelecimento;
- V – Tem o trabalho familiar predominante na exploração do estabelecimento, podendo manter até dois empregados permanentes, admitindo-se, ainda, o recurso eventual da ajuda de terceiros, quando a natureza sazonal da atividade o exigir;
- VI – Obtém renda bruta anual familiar acima de R\$ 8.000,00 e até R\$ 27.500,00

A seleção das pequenas unidades de produção foi desenvolvida a partir de relatório do Instituto Nacional de Reforma Agrária – INCRA e, a dos que se enquadram como familiares citrícolas, através de entrevistas com os pequenos produtores selecionados e posterior checagem junto à Casa da Agricultura local.

Através dessa seleção, detectou-se que em Bebedouro as pequenas unidades de produção familiares de citros correspondem a 107, equivalendo a 15% do universo de 722 consideradas pequenas e 11% do total de unidades de produção do local que estão distribuídas entre 96 produtores ocupando 1.528,88 ha agricultáveis no município, correspondendo a 2,53% da área total, conforme dados da tabela 13.

TABELA 13 – Classificação das pequenas unidades de produção familiar citrícola por área (ha)

CLASSIFICAÇÃO HECTARES	NÚMERO DE UPAS	(%)	ÁREA/HA	(%)
2 a 14	62	57,94	533,80	34,91
14,01 a 50	45	42,06	995,08	65,09
Total	107	100,00	1.528,88	100,00

FONTE: Trabalho preliminar de campo realizada pela autora em janeiro/2000

Através da tabela 14, pode-se verificar a classificação dos pequenos citricultores familiares de Bebedouro levando-se em conta o tamanho da propriedade, e que as

unidades de produção com até 14 ha. são expressivas no município. Deve-se observar que o número total de unidades de produção difere do número de produtores por alguns deles possuírem mais que uma área de terra, mas na somatória não ultrapassa o limite de 50 ha.

TABELA 14 – Classificação pequenos citricultores familiares de Bebedouro segundo o tamanho da propriedade

CLASSIFICAÇÃO HECTARES	NÚMERO DE PRODUTORES	(%)	ÁREA/HA	(%)
2 a 14	46	47,92	394,00	25,77
14,01 a 50	50	52,08	1.134,88	74,23
Total	96	100,00	1.528,88	100,00

FONTE: Trabalho preliminar de campo realizada pela autora em janeiro/2000

As pequenas unidades de produção familiar citrícola estão distribuídas no município, conforme dados da tabela 15. A maior concentração no Distrito de Turvinia (27,08%), seguido dos Distritos de Andes e Botafogo cada um com 15,63%.

TABELA 15 – Distribuição das unidades de produção familiar no município

LOCALIDADES	Nº UPAS	(%)	ÁREA (HA)	(%)
Botafogo	15	15,63	231,70	15,15
Turvinia	26	27,08	475,00	31,07
Andes	15	15,63	257,90	16,87
Areias	5	5,21	62,50	4,09
Rodovia Bebedouro / Monte Azul(*)	4	4,17	87,80	5,74
Rodovia Bebedouro / Ribeirão Preto(*)	4	4,17	52,60	3,44
Rodovia Bebedouro / Barretos(**)	2	2,08	16,80	1,10
Estrada Municipal Fazenda Retiro	1	1,04	38,10	2,49
Estrada Municipal Bebedouro / Monte Azul	12	12,05	159,50	10,43
Estrada Municipal Bebedouro / Taiaçu	5	5,21	101,98	6,67
Estrada Municipal Bebedouro / Viradouro	2	2,08	23,00	1,50
Estrada Municipal Bebedouro / Colina	1	1,04	4,90	0,32
Estrada Municipal Bebedouro / Terra Roxa	1	1,04	7,20	0,47
Prolongamento Av. Joaquim A. Guimarães	3	3,13	9,90	0,65
Total	96	100,00	1.528,88	100,00

(*) Rodovia Armando de Salles de Oliveira, SP 322

(**) Rodovia Brigadeiro Faria Lima, SP 326

FONTE: Trabalho preliminar de campo realizada pela autora em janeiro/2000

Lembrando LAMARCHE (1993), seria um erro concluir que todos os produtores que estão dentro de um mesmo modelo são idênticos, possuindo um mesmo sistema de valores e mesmas ambições para o futuro, podendo variar de uma sociedade para outra ou mesmo de um explorador para outro dentro de uma mesma sociedade.

Neste sentido, é oportuno citar as colocações de CARRIERI (1992, p.32 - 33):

“A compreensão da racionalidade dos pequenos produtores estimula um tipo de pesquisa em que a produção do conhecimento científico vai depender da descoberta do que é particular e do que é invariante nos sistemas de produção e nos processos de decisão-ação, devendo-se situar esses sistemas e suas decisões-ações no contexto de sua realidade sócio-econômica e política, colocando-se em suspensão as noções estabelecidas à realidade a ser investigada”.

Desta forma, torna-se fundamental buscar informações em amostras representativas da população a ser estudada para se obter informações que de fato expressem a realidade, expectativas e especificidades da racionalidade administrativa dos pequenos produtores familiares de citros de Bebedouro.

5.3 – METODOLOGIA

Para que esta pesquisa atingisse os resultados esperados foi importante que a compreensão da pequena unidade de produção familiar de citros fosse assimilada conforme o conteúdo discutido neste capítulo do trabalho.

5.3.1 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para NAZARETH (1998), muitas vezes é impraticável para um pesquisador observar todos os elementos do grupo que pretende estudar, precisando, recorrer à pesquisa com uma parte do todo. Os elementos do grupo estudado constituem a população e a parte dela efetivamente examinada é a amostra. Argumenta, a autora, que é necessário escolher uma amostra de, no mínimo, 10% do total dos elementos da população e garantir, por meio de um critério de seleção, que nenhum elemento

tenha maior chance de ser escolhido do que outro.

A população a que se refere esta pesquisa são os 96 pequenos citricultores familiares de Bebedouro, optou-se por uma amostra de 23% do grupo estudado, conforme tabela 20, sendo o critério de seleção dos elementos de cada amostra o da aleatória simples.

A amostra foi estratificada em dois grupos de produtores segundo o tamanho da propriedade (de 2 a 14 ha e de 14,01 a 50 ha), levando-se em conta:

- o volume da área pode conotar uma limitação de recursos e conseqüente diferenciação de pontos vista desses produtores quanto aos fatores preponderantes para o sucesso de seu negócio, ainda que no conjunto sejam considerados pequenos;
- a orientação dos técnicos da Casa da Agricultura de Bebedouro e do Diretor do Escritório de Desenvolvimento Rural de Barretos – EDR ⁴².

A escolha dos pequenos citricultores familiares de Bebedouro para a realização da entrevista foi efetuada de maneira aleatória, num correr de olhos pela listagem que engloba todo o universo segmentado. Procurou-se buscar produtores que têm suas unidades de produção localizadas em quatro áreas distintas que compõem o município de Bebedouro: o povoado de Andes, os distritos de Botafogo e Turvânia e aqueles cujas unidades de produção se encontram próximas à zona urbana, não estando inseridas no contexto de algumas das localidades mencionadas.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de informações obtidas em pesquisa de campo junto aos produtores familiares e as fornecidas pela Casa da Agricultura local e Escritório de Desenvolvimento Rural de Barretos - EDR, Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo - Coopercitrus bem como de outras instituições relacionadas com a agricultura em Bebedouro.

Foram realizadas vinte e duas entrevistas: onze com pequenos citricultores familiares cujas unidades de produção apresentam até 14 hectares e onze com aqueles que possuem área acima de 14 e até 50 hectares.

Deve-se esclarecer que, inicialmente, a amostra compreendia vinte pequenos

⁴² Argumentação do eng. agrônomo Walkimar Brasil de Souza Pinto contida na página 104 deste trabalho e a aprovação do eng. agrônomo Marco Aurélio Gonzalez, Diretor do EDR de Barretos, com referência à classificação do pequeno produtor familiar de citros, considerando também como tal aquele cuja área de terra varia entre 2 a 14 hectares.

citricultores familiares, o correspondente a 20% da população da pesquisa, mas no transcorrer da coleta de dados ficou evidenciado que um produtor classificado com área até 14 hectares, na verdade, apresentava área superior a amostra em que estava inserido, mas enquadrava-se na amostragem de produtores com até 50 hectares. Outro fato que deve ser mencionado é que, quando do contato com um produtor com área até 50 hectares este colocou alguns obstáculos à realização da entrevista, mas, após, decorrido o período em que as entrevistas deste grupo já haviam sido realizadas, ele se dispôs a realiza-la por sua iniciativa. Esse fato fez com que a amostra aumentasse e, portanto, fez-se necessário também ampliar a amostra de produtores com até 14 hectares.

TABELA 16 – População e amostra da pesquisa

CLASSIFICAÇÃO HECTARES	NÚMERO DE PRODUTORES	AMOSTRA (23%)
2 a 14	46	11
14,01 a 50	50	11
Total	96	22

Para VERGARA (1997), quanto aos fins, uma pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

Nesta pesquisa a investigação foi a exploratória em razão de existir pouco conhecimento acumulado sobre a gestão da pequena unidade de produção familiar citrícola; e descritiva pelo fato de expor as características do segmento estudado e suas opiniões sobre as variáveis relacionadas neste trabalho.

5.3.2 – QUESTÕES DA PESQUISA

A revisão bibliográfica deixa claro que a análise de um conjunto de variáveis é necessária neste tipo de estudo e que as unidades de produção familiar, assim como seus gestores, possuem certas particularidades, que devem ser apreciadas na estruturação da análise. Neste sentido, as questões da pesquisa foram as seguintes:

1 – Quais os fatores preponderantes levados em conta pelo pequeno produtor familiar de citros na gestão de seu negócio?

2 - Pretende continuar com a exploração da cultura e também permanecer no

campo, reproduzindo a família e a unidade de produção?

3 – Busca conhecimentos que lhe proporcione o aprendizado de novas práticas administrativas face aos problemas apresentados na citricultura na atualidade?

5.3.3 – VARIÁVEIS DA PESQUISA

De acordo com o objetivo proposto e a questão estabelecida, o trabalho de campo teve como meta verificar as posturas adotadas pelo pequeno produtor familiar de citros, no tocante ao gerenciamento de seu negócio.

As variáveis desta pesquisa se desdobraram em internas e externas.

Variáveis internas são aquelas cujo direcionamento e controle está sob o domínio do produtor.

- Tamanho da Propriedade: limitação de área para o plantio, variação de seu volume de produção, a diversificação para obtenção de maior rentabilidade, questões familiares decorrentes do tamanho da propriedade.
- Relações Familiares: o envolvimento da família na gestão da unidade de produção e os conflitos decorrentes da relação empresa – família – trabalho envolvendo a sucessão, o papel dos componentes da família na gestão, métodos de trabalho adotados visando contrapor o “moderno versus o tradicional”.
- Custo de Produção: gastos com mão-de-obra, encargos sociais, equipamentos, insumos, colheita, transporte e depreciações.
- Tecnologia: implementos e insumos aplicados no trato da cultura e a informática como ferramenta para o gerenciamento da unidade de produção.
- Finanças: gerenciamento dos recursos financeiros considerando-se a necessidade de capital para o giro da empresa, subsistência da família e investimentos.
- Operações: principais rotinas que envolvem a formação e manutenção de um pomar que se constituem nas atividades de trabalho na unidade de produção.
- Tomada de Decisão: decisões que envolvem a condução do negócio tendo em vista os interesses da família.

Variáveis externas são as que exercem influência na unidade de produção e sobre as quais o produtor não possui poder de mudança, mas uma capacidade adaptativa.

- Condições Climáticas: interfere diretamente na atividade diária da unidade de produção, tendo o produtor que adotar práticas em decorrência da sua influência.
- Política Governamental: ações governamentais desenvolvidas para alavancar a produção e comercialização do produto envolvendo crédito e subsídios.
- Tecnologia: surgimento de novas técnicas de plantio/cultivo, máquinas, equipamentos e insumos, visando maior qualidade e produção aos pomares.
- Relações com Órgãos Representativos: convergência de interesses para a manutenção da atividade citrícola em todos seus níveis de atuação, envolvendo o relacionamento com Grupos de Citricultores, Cooperativas e Sindicato Rural.
- Mercado: relações com clientes – a indústria que explora o mercado interno e externo e os mercadistas – intermediários na venda para o mercado interno.

5.3.4 – TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados foi por meio de questionário e entrevista. O questionário possibilitou medir com mais exatidão as respostas às questões relacionadas a um problema. A entrevista foi aplicada objetivando o relacionamento entre entrevistado e entrevistador, construindo um diálogo que visou buscar informações complementares aos dados não obtidos através do questionário, necessários para a finalização da pesquisa.

Particularmente, nos estudos exploratórios e estudos descritivos os instrumentos mais comuns para coleta de dados são o questionário e a entrevista (MARTINS, 1994).

A técnica empregada para a coleta de dados na pesquisa de campo foi a de entrevistas desenvolvidas com os pequenos citricultores familiares do município de Bebedouro, e as ferramentas utilizadas foram as seguintes:

- questionário estruturado: aplicado pela pesquisadora junto aos chefes das unidades produtivas e, em alguns casos, também a alguns de seus familiares. Desta forma, o observador e o observado interagem frente a frente no desenvolvimento do trabalho servindo o questionário como um roteiro, isto é, uma lista escrita de questões optativas que foram abordadas em uma ordem estabelecida, segundo as variáveis a serem medidas e às questões da pesquisa. No

Anexo A encontra-se o questionário utilizado na pesquisa e no Apêndice III os questionários respondidos pelos produtores;

- máquina fotográfica: para obter um registro visual dos produtores e suas famílias;
- diário de campo: pela observação, vários dados relevantes foram coletados para a descrição das unidades de produção, assim como para sua posterior análise; as percepções do observador sobre os fatos vivenciados e da narrativa e comportamento do produtor e família. No Apêndice I encontra-se o diário de campo realizado durante a pesquisa.

As entrevistas tiveram duração média de quatro horas, variando este tempo segundo a disposição do produtor em abordar com mais profundidade os assuntos pertinentes à pesquisa, em assuntos paralelos e pausas realizadas.

5.4 – DESCRIÇÃO DAS PEQUENAS UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIAR DE CITROS.

Visando oferecer a visão global das pequenas unidades de produção familiar de citros do município e Bebedouro, a seguir estão contempladas algumas de suas características assim como dos produtores e respectivas famílias. Na descrição das amostras, com relação às unidades de produção buscou-se a área, localização, o número de árvores cítricas e sua produção, atividade criatória e outras culturas exploradas. Com relação aos produtores o nível de escolaridade, faixa etária, local de residência, descendência e forma de acesso à terra. No grupo familiar o número de filhos, nível de escolaridade e a participação no trabalho realizado nas unidades de produção. Dados mais detalhados podem ser apreciados no apêndice II.

5.4.1 – UNIDADES DE PRODUÇÃO COM ÁREA DE 2 A 14 HECTARES, PRODUTORES E GRUPO FAMILIAR.

As unidades de produção visitadas estão localizadas nos distritos de Botafogo e Turvânia, o povoado de Andes e imediações da zona urbana. A área total

corresponde a 105,5 hectares, nos quais estão radicadas 22.060 árvores cítricas com produção estimada em 31.300 caixas de 40,8 kg à safra 2001. A atividade criatória está concentrada na avicultura, seguida da suinocultura e bovinocultura, destinadas ao consumo familiar; a comercialização dessa produção é realizada eventualmente e em pequena escala. A diversificação é encontrada em 45,45% da amostra e refere-se à criação de abelhas, derivados do leite, cultivo de horta, viveiro telado e milho.

Os pequenos citricultores familiares entrevistados têm idade média de 56 anos. O nível de escolaridade de 81,82% da amostra é o 1º grau incompleto não ultrapassando a 4ª série do antigo curso primário; 9,09% tem graduação técnica incompleta e 9,09% completa. O predomínio das raízes é italiana, 72,73%, estando presente a descendência portuguesa, espanhola, alemã, russa e brasileira. O correspondente a 90,91% da amostra reside na unidade de produção e somente um produtor tem posse de mais de um área. O acesso a terra ocorreu para 63,64% através da herança do pai, 18,18% herança do sogro e 18,18% pela compra de terceiros.

O grupo familiar é composto, em média, por cinco pessoas, considerando-se o produtor, esposa e filhos. O trabalho é compartilhado com as esposas em 63,64% da amostra e com os filhos em 45,45%. A idade média das esposas é de 52 anos e o nível de escolaridade é o 1º grau incompleto com variação entre a 2ª e 7ª séries. O correspondente a 6,67% dos filhos tem curso superior e 10% cursa faculdade; 23,33% têm curso profissionalizante; 30% o 2º grau completo e 13,33% incompleto; 13,33% cursa o 1º grau e 3,33% tem o curso concluído.

Os dados das unidades de produção, dos produtores e do grupo familiar podem ser consultados através das tabelas 1, 2 e 3, constantes do Apêndice V. Detalhamentos sobre os três segmentos, unidades de produção, produtores e grupo familiar, podem ser obtidos através de consulta ao Apêndice II.

5.4.2 – UNIDADES DE PRODUÇÃO COM ÁREA DE 14,1 A 50 HECTARES, PRODUTORES E GRUPO FAMILIAR.

A localização das unidades de produção visitadas corresponde aos distritos de Botafogo e Turvânia, povoado de Andes e imediações da zona urbana. A área total

ocupada é de 250,04 hectares, nos quais estão instaladas 52.990 árvores cítricas com produção estimada em 85.500 caixas de 40,8 kg à safra 2001. A atividade criatória está concentrada na avicultura seguida da bovinocultura, pela maior disponibilidade de área para pastagem, e suinocultura, destinadas ao consumo familiar; a comercialização dessa produção é realizada eventualmente e em pequena escala. A diversificação é encontrada em 36,36% da amostra e refere-se ao cultivo de tomate, mandioca, limão e tangerina e também à comercialização de derivados do leite.

Os pequenos citricultores familiares, deste segmento, têm idade média de 63 anos. O nível de escolaridade de 90,91% é o 1º grau incompleto tendo cursado até a 4ª série do antigo curso primário, 9,09% têm o primeiro grau completo. O predomínio das raízes é brasileira com miscigenação italiana apresentando também a descendência portuguesa e espanhola. O correspondente a 90,91% da amostra reside na unidade de produção e 63,64% tem posse de mais de um área rural. O acesso a terra ocorreu para 18,18% pela herança do pai e 45,45% pela associação da herança, do pai ou sogro, à compra de terceiros ou parentes; 18,18% através da herança do sogro; 9,09% pela herança do pai e do sogro e 9,09% pela compra de terceiros.

O grupo familiar é composto, em média, por cinco pessoas considerando o produtor, esposa e filhos. O trabalho é compartilhado com as esposas em 9,09% da amostra, com os filhos em 90,91% e as filhas não têm participação. A idade média das esposas é de 61 anos e o nível de escolaridade o 1º grau incompleto até a 4ª série; uma esposa tem curso profissionalizante incompleto. O correspondente a 6,52% dos filhos tem curso superior, 6,52% cursa faculdade e 2,17% curso incompleto; 4,35% cursam escola profissionalizante e 19,57% têm curso concluído; 8,7% o 2º grau e 4,35% incompleto; 15,22% cursa o 1º grau, 4,35% o tem concluído e 28,26% o tem incompleto. Os dados das unidades de produção, dos produtores e do grupo familiar podem ser consultados através das tabelas 4, 5 e 6 no Apêndice VI. Detalhamentos sobre os três segmentos podem ser obtidos através de consulta ao Apêndice II.

6 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Ao buscar-se uma metodologia visando estruturar a apresentação dos dados coletados, optou-se por demonstrar os pontos de vista dos produtores dos dois extratos, de porte de empresa, conjuntamente. Portanto, o grupo correspondente aos produtores cujas unidades de produção apresentam de 2 a 14 hectares será doravante denominado de grupo 1; o grupo de produtores cujas unidades de produção possuem de 14,1 a 50 hectares de grupo 2, para facilitar o entendimento e a identificação dos dois segmentos em questão. A apresentação dos dados coletados segue a ordem das questões no questionário. No que se refere às citações contidas no texto optou-se por identificar o Apêndice III por “A”, correspondente aos questionários; a numeração do questionário citado por “Q”; e a página em que a mesma está contida por “p”.

6.1 – FATORES EXTERNOS PREPONDERANTES LEVADOS EM CONTA PELO PEQUENO PRODUTOR FAMILIAR DE CITROS

6.1.1 – CONDIÇÕES CLIMÁTICAS

Para 100% do grupo 1 o clima interfere diretamente na produtividade do pomar. Consideram a seca o pior fator climático na citricultura, pois “...tem-se pouca produção por causa do tempo, não choveu, deu a florada, mas ela caiu. A seca e a geada não são boas para a citricultura” (AIII, Q5, p168). Para combater a interferência do clima, ressaltam que seria preciso irrigar; adubar mais vezes ao ano citrícola; aplicar defensivos; realizar a poda e a limpeza; análise do solo e o controle fitossanitário regularmente. Não realizam muitas dessas operações da maneira ideal porque “...falta dinheiro para adubar mais, não dá para irrigar, não tem água, a

energia está racionada e os equipamentos são caros” (AIII, Q5, p169). Também para 100% do grupo 2 as condições climáticas interferem diretamente na produtividade do pomar, sendo a seca o fator mais citado entre os que afetam a citricultura. “O principal é a falta de chuva. A citricultura sem água é o mesmo que gente sem ar. Os produtos são complementares, mas a água é fundamental. Quando não chove fico sem esperanças de uma safra melhor” (AIII, Q13, p288). A agricultura alternativa é uma solução citada e se relaciona à busca de técnicas mais baratas para a agricultura se sustentar, como plantar leguminosas entre o alinhamento das árvores para nutrir a planta e obter umidade no solo. A irrigação seria fundamental, mas “...é muito caro e não se tem a garantia do preço do produto na venda para poder assumir o custo de um equipamento de irrigação” (AIII, Q18, p362). Há os que não adotam práticas diferentes pela falta de recursos “...não faço nada para combater, espero o que Deus manda” (AIII, Q19, p377), e os que “...não pretendo plantar mais, o que fiz foi arrancar 4.500 pés” (AIII, Q20, p392).

6.1.2 – POLÍTICA GOVERNAMENTAL

A) De apoio à citricultura.

Perguntado aos produtores do grupo 1 sobre a política governamental de apoio à citricultura, 63,64% afirmam não existir “...não temos nada disso: governo, política, vereador nem tocam no assunto. O governo não ajuda a citricultura, deveria introduzir suco na merenda escolar e estimular o consumo, o brasileiro teria que mudar os hábitos e, ao invés de beber refrigerante, passar a consumir mais suco e isso vale para os próprios citricultores” (AIII, Q9, p299). Argumentam que deveria haver subsídios, como financiamentos a juros mais baixos e créditos diferenciados; que o fato do município ter sido invadido pela cana pode ser atribuído à falta de apoio governamental à citricultura, pois muitos produtores que estavam endividados acabaram substituindo os citros pela cultura da cana, esta requer menos tratos e os custos para se produzir são menores. “Os políticos protegem mais a indústria e os usineiros. Poderiam fazer financiamentos com juros baixos, créditos diferentes. A Credicitrus também não faz, tem muita gente endividada e ela não faz nada, além de

haver muita burocracia, o Banco do Brasil também não faz nada. Não existem linhas de crédito” (AIII, Q2, p124). Para 27,27% há políticas de apoio à citricultura, mas são mínimas “...muito pouco, o custeio que às vezes é específico para a citricultura para a compra de insumos” (AIII, Q3, p139). Alguns, 9,09%, embora afirmem existir tais políticas, não sabem dizer quais são e a que se destinam. As desconhecem e esclarecem que embora haja a concessão de créditos para os pequenos, as exigências são muitas por parte das instituições que os concedem “... falam que vão oferecer créditos para o pequeno, mas este dinheiro não chega até ele porque há muita exigência, renda mínima, que o produtor não tem” (AIII, Q8, p214).

Quanto aos produtores do grupo 2, para 54,55% não há política de crédito com juros acessíveis aos citricultores e tampouco política governamental de apoio à citricultura. O governo “...deixa a desejar, nos anos ruins deveria ter fixado um preço mínimo como faz para outras culturas, como, por exemplo, o milho” (AIII, Q14, p304), propiciando mais segurança e garantia ao citricultor; quando interfere “...é para atrapalhar como, por exemplo, o cultivo de mudas teladas. Três ou quatro pessoas manipulam o Estado de São Paulo inteiro e falam que não se pode mais produzir mudas. Isso é uma bobagem, a muda sai do viveiro e fica tão exposta quanto às outras, ela tem menos resistência” (AIII, Q21, p408). Há políticas de apoio à citricultura para 27,27%, mas não sabem quais são e 18,18% desconhece o assunto “...nunca ninguém ofereceu nada para o citricultor, ouço falar de financiamento, mas nunca fizemos. Ao contrário daqui, na Europa e nos Estados Unidos a produção de alimentos é levada a sério, aqui não existe seriedade” (AIII, Q22, p423).

B) De fixação de preço.

Para 100% do grupo 1 o governo deveria interferir na fixação do preço da fruta, intermediando as negociações entre produtores e indústria, pela força e poder que possui, pois “...a citricultura é que está na mão de meia dúzia de pessoas e não vai pra frente” (AIII, Q11, p259). O governo deveria “...estabelecer o preço mínimo, se soubesse que nos anos anteriores o preço estaria tão baixo não teria investido no pomar, com o preço mínimo o produtor sabe o quanto pode gastar” (AIII, Q5, p169). Desta forma, valores diferenciados pagos aos produtores não seriam mais praticados e teriam condições de efetuar um planejamento. Poderia também oferecer mais linhas de crédito; interferir na fixação das taxas impostas pelos países importadores.

A interferência do governo na fixação do preço da fruta, intermediando as negociações entre produtores e indústrias, é citada por 90,91% do grupo 2 como uma medida importante à citricultura. Sugerem que o governo poderia intervir com uma política que favorecesse a indústria quanto ao pagamento de taxas públicas e ela passaria a subsidiar alguns custos aos produtores, mas seria preciso fiscalizar com mais rigor as ações da indústria e dos citricultores. Poderia ter instituído mecanismos para garantir a safra ao citricultor quando deixou de intermediar as negociações, pois tem poder e é mais resistente às investidas da indústria com a qual os produtores não têm meios para lutar. Para 9,09% o governo poderia “...colocar limites, não propriamente interferir, e fixar um preço mínimo para a caixa que garantisse a cobertura dos custos e uma renda para o citricultor” (AIII, Q22, p423). A desunião dos produtores é tida como um fator agravante em seu relacionamento com a indústria e governo “...a indústria está muito livre e os produtores não têm força porque não têm união, se tivessem seriam mais poderosos que a indústria. Para solucionar um problema imediato o governo deveria interferir” (AIII, Q22, p423). Para uma parcela ínfima o governo não deve interferir, esta atitude deveria ter sido tomada na crise da citricultura. Este momento é favorável à citricultura os grupos estão organizados e a oferta diminuiu; o governo deverá interferir se as indústrias comecem a renegociar os contratos mudando cláusulas anteriormente acordadas.

C) De crédito rural.

Indagados se utilizam alguma forma de crédito 72,73% do grupo 1 não recorrem às linhas de financiamento e 27,27% às de financiamento de capital de giro, usam o custeio. Não usam financiamentos para infra-estrutura 100% da amostra. Quanto aos programas de apoio à agricultura 90,91% não utilizam os recursos de programas. Justificam que são difíceis de pagar em razão dos juros altos e de não terem a segurança de uma renda mínima que garanta o pagamento de dívidas bancárias assumidas. Consideram os valores dos financiamentos e programas insuficientes para as operações necessárias à citricultura; os juros são altos para um pequeno citricultor em relação à sua renda por isso “...deveriam oferecer mais crédito a juros menores para o pequeno investir na propriedade. A Credicitrus tenta oferecer, mas não compensa para o pequeno” (AIII, Q7, p199), podem colocar o patrimônio e a sobrevivência em risco. Alegam, também, que são difíceis de obter, pois há muita

demora entre o período de liberação das verbas pelo governo até o recurso chegar às mãos do produtor. “Antes se financiava um trator para se pagar em cinco anos com juros menores que a poupança. Hoje, quem acreditou no governo e financiou perdeu, muitos estão vendendo terras para pagar” (AIII, Q6, p184). Recorrem ao PRONAF 9,09%, ressaltando que os valores oferecidos são irrisórios, mas os juros são baixos.

Quanto ao crédito rural 45,45% do grupo 2 não o utiliza. Recorre ao custeio para financiamento do capital de giro 36,36% e ao financiamento da infra-estrutura e capital de giro 18,18%. Para alguns estes créditos são difíceis de pagar, as taxas transformam o capital inicial numa quantia vultuosa. Outros consideram que são difíceis de obter, pois “... um pé de chinelo como um pequeno produtor nem será recebido pelo banco” (AIII, Q19, p377), ou não conhece as linhas de crédito “...nunca fui procurar, mas produtores que já utilizaram dizem que não é fácil conseguir” (AIII, Q18, p362). Quanto aos programas de apoio à agricultura 9,09% recorre ao PRONAF, consideram os juros cobrados baixos, mas a produção do pequeno citricultor é pouca e a renda limitada, tornando-os difíceis de serem pagos. Consideram os produtores do grupo 2 que os valores oferecidos pelos programas “...são insuficientes para a citricultura, por isso nunca peguei valores desses programas, embora os juros cobrados sejam baixos” (AIII, Q12, p274). Não recorrem aos programas de apoio à agricultura 90,91%. Quanto ao PROAGRO, “...as garantias, seguro da safra, do PROAGRO são muito pequenas e acaba-se não tendo garantia alguma” (AIII, Q12, p274).

D) Satisfação com os programas de financiamento.

Para 72,73% do grupo 1 os financiamentos e programas não atendem suas necessidades por serem insuficientes e estarem mais direcionados para produtores maiores que têm mais recursos disponíveis e segurança para assumir dívidas e facilidade de acesso às linhas de crédito. “Falta fazer empréstimos com juros menores e que não coloquem em risco o produtor e a propriedade; porque o que ele ganha com a laranja é pouco, ela não tem valor” (AIII, Q2, p125). Justificam 18,18% que por não usarem as linhas de crédito não podem argumentar sobre o assunto. Para 9,09% a política de crédito atende suas necessidades “...é razoável, o valor é bom e o juro não é abusivo, o que ocorre é que o produtor que se endivida precisa fazer um custeio para pagar o anterior e com muitos anos de preço ruim para a laranja fica

difícil sair desta situação” (AIII, Q5, p170).

Consideram 54,55% do grupo 2 que os financiamentos e programas não atendem suas necessidades, pois os valores concedidos são insuficientes e “...se existe crédito é para o grande, os pequenos que conheço que tentaram fazer não conseguiram e os que fizeram não conseguiram pagar” (AIII, Q19, p378), “...são insuficientes e os programas são mixos, não resolvem os problemas dos produtores” (AIII, Q12, p275). Portanto, ambos não atendem suas necessidades. Há muita burocracia no processo de concessão e o governo deveria fiscalizar o uso do crédito concedido, pois “...depende do banco que faz o financiamento, muitas vezes o pequeno quer o financiamento, mas o banco passa para os grandes produtores, que são os mais favorecidos e estes compram bois, terras e os pequenos acabam não tendo acesso” (AIII, Q21, p409). Se o governo incentivasse a citricultura “...teríamos mais garantias. A questão não é a dos juros altos, é a falta de garantia do volume de produção e do preço da fruta. Não gosto de correr riscos e não arrisco, sempre tive uma vida difícil e quero ficar sossegado” (AIII, Q13, p290). Para 18,18% os programas e financiamentos atendem suas necessidades, os recursos estão disponíveis quando precisam, e 27,27% não sabem argumentar sobre o assunto.

6.1.3 –TECNOLOGIA

Buscou-se detectar o ponto de vista dos produtores com relação à adoção de novas técnicas de gerenciamento, de tratamentos culturais e formação do pomar e da assimilação e aquisição da inovação disponível no mercado.

Indagados se buscam novas técnicas de gerenciamento, de tratamentos culturais e de formação do pomar, 81,82% do grupo 1 preferem as que vem praticando “...venho fazendo como o costume de meu pai: à moda antiga; vale a pena investir, mas como está dando certo, continuo a fazer como venho fazendo” (AIII, Q10, p245). Pelo fato do próprio produtor trabalhar na terra e ter muitas tarefas a serem feitas, o trabalho é priorizado, havendo pouco tempo disponível para buscar novos conhecimentos. Para alguns não há muita mudança nas práticas citrícolas, o que ocorre é a introdução de novos produtos no mercado para os tratamentos culturais exigindo a orientação técnica de

profissionais especializados; o hábito adquirido no dia-a-dia é tido como uma prática que sempre apresenta resultado positivo e não deve ser mudada. Adotar novas técnicas é uma medida importante para 18,18%, mas com cautela “...para não colocar em risco as finanças e a sobrevivência. Vou fazendo testes e à medida que dão certo vou implementando. Penso em crescer, mas com o pé no chão” (AIII, Q6, p185).

Quanto ao grupo 2, 63,64% preferem as técnicas que vem empregando ao longo do tempo, pois em citricultura “...não tem muitas coisas diferentes para serem feitas” (AIII, Q17, p348). Citam que os novos métodos de espaçamento e as mudas teladas são tecnologias que poderiam ser adotadas por eles na formação dos pomares. Para os que têm pomares mais velhos não adiantaria adotar novas técnicas de tratos culturais, pois as árvores dão dariam o retorno esperado. A inovação é válida, mas o pequeno produtor não tem recursos financeiros para introduzi-la no trabalho. “A novidade é boa, mas requer dinheiro” (AIII, Q19, p378). Adotam novas técnicas de tratos culturais e de formação do pomar 18,18%, como medidas de espaçamento; 18,18% as de tratos culturais, formação do pomar e gerenciamento. Julgam ser importante buscar novas formas de administrar, mas as novas tecnologias implantadas referem-se, principalmente, aos tratos culturais.

Para 54,55% dos entrevistados do grupo 1, as inovações tecnológicas na citricultura não favorecem ao pequeno citricultor familiar “...muitos não têm dinheiro para comprar e pagar, têm que se conformar em usar as ferramentas e equipamentos que possuem” (AIII, Q2, p125), pois os investimentos necessários fogem de sua realidade “...certas coisas custam dinheiro e nem sempre favorecem o pequeno, ele leva desvantagem no vender e no comprar” (AIII, Q5, p170). Consideram 45,45%, que as inovações tecnológicas os favorecem, pois trazem mais eficiência ao trabalho, mas que é difícil adquiri-las por suas limitações financeiras.

Para 100% dos entrevistados do grupo 2, a inovação tecnológica os favorece, mas demanda recursos financeiros, pois “...é muito difícil adquirir essas tecnologias, são caras demais” (AIII, Q16, p333). Para o pequeno citricultor ter acesso a ela “...deveria haver meios de favorecê-lo através do serviço de extensão rural e da ampliação do crédito” (AIII, Q14, p305). A administração do recurso financeiro é tida como fundamental, se a praticassem “...poderiam adquirir novas tecnologias, os preços não são tão absurdos se ele sabe gerenciar seu dinheiro. As máquinas podem

negociar na base da troca, acrescidas de parcelas de pagamento” (AIII, Q12, p275), mas pela imprevisibilidade na citricultura, com relação ao volume de produção e preços praticados, estão cautelosos em suas decisões. Alguns não acreditam na eficácia das novas tecnologias, pois “...favorece, mas questiono se o pequeno usa, muitas vezes ele não conhece, e se conhece não acredita” (AIII, Q22, p424), embora as empreguem; o manejo integrado é citado como uma nova técnica que os favorece, pois diminui o uso de inseticidas e acaricidas.

6.1.4 – RELAÇÕES COM ÓRGÃOS REPRESENTATIVOS

Objetivou-se detectar se há participação dos produtores junto a órgãos representativos, e seu ponto de vista sobre a representatividade desses órgãos.

A) Associtrus e Aciesp.

A totalidade dos produtores do grupo 1 não participa da Associtrus e da Aciesp. Alegam, 81,82% destes produtores, não conhecê-las e 18,18% as conhecem, mas não sabem a que se destinam, ou as conhecem, mas entendem que não oferecem vantagens aos citricultores “...até incentivam a erradicar o pomar e plantar cana” (AIII, Q11, p260), portanto não há interesse em se vincularem. Quanto à representatividade desses órgãos em defesa da citricultura não sabem dizer sobre sua atuação, mas “...deveriam lutar mais, ter mais agressividade” (AIII, Q10, p245).

Os produtores do grupo 2 também em sua totalidade não participam dessas instituições, 63,64% não as conhece e 36,36% já ouviu falar, mas não sabe seus propósitos. Não sabem dizer se os representam bem 81,82% porque desconhecem sua atuação, para 18,18% não os representam bem, pois se fizessem trabalhos relevantes conheceriam de suas ações. “Não representam nada, nunca ouvi falar que fizessem alguma coisa para o citricultor” (AIII, Q21, p409).

B) Grupos de citricultores.

- **Sobre a associação aos grupos.**

São associados a grupos de citricultores 45,45% do grupo 1, porque a melhor forma de negociar é por seu intermédio. Através dos grupos obtém mais informações sobre as negociações e custos de produção. Para eles os grupos os representam bem,

principalmente porque “...sabem negociar para o produtor e o ganho é maior que negociar individualmente” (AIII, Q3, p140). Além disso não discriminam o pequeno produtor, têm credibilidade e a indústria prefere negociar por intermédio dos grupos que com os citricultores individualmente. Os produtores não vinculados a grupos de citricultores, 54,55%, argumentam que por serem pequenos os grupos não se interessam por seu volume de produção, mas gostariam de participar. Também há os que nunca procuram pelos grupos e aqueles que não gostam dessas instituições e preferem negociar individualmente. “Não gosto, quero ser dono de mim até onde eu perder, quero ter liberdade para negociar o meu produto” (AIII, Q7, p200). Uma parcela significativa de produtores não associados pretende negociar as próximas safras por meio dos grupos “...estou esperando a produção de meu pomar aumentar para entrar. Já fui convidado e acho que na próxima safra vou entrar” (AIII, Q6, p186). Outros entendem que pelo pequeno volume de produção os grupos não se interessam pela sua inclusão. Uma parcela significativa de produtores não associados não pretende participar de grupos no futuro, embora reconheçam que em grupos os produtores têm mais força, preferem continuar negociando individualmente, pois nem sempre os grupos comercializam de maneira satisfatória.

Quanto aos produtores do grupo 2, 72,73% é associada aos grupos de citricultores por considerar que a melhor forma de negociar é através deles. O produtor tem mais facilidade, força e informações sobre as negociações, mesmo que os valores acordados não sejam os melhores. As diretorias estão mais preparadas que o produtor individualmente para se relacionar com a indústria e lutar por seus interesses. “Sozinho é mais difícil. O produtor fica despreocupado, mesmo sabendo que o preço pode não ser o melhor, pois não tem conhecimento para negociar” (AIII, Q15, p318). Não está associada a grupos 27,27%. Parte desses produtores já foi associada e se desvinculou “...por influência dos meus filhos de não concordarem com a forma de negociação” (AIII, Q17, p348); outros porque “...não entendo o que eles falam” (AIII, Q19, p378) e não concordam com algumas de suas propostas. Grande parte destes produtores gostaria de participar de grupos nas próximas safras, pois eles têm mais força e oferecem segurança ao produtor “...já participei e gostaria de voltar para o mesmo grupo, para outros não” (AIII, Q17, p349). Outros não querem participar, pois “...quando a coisa está boa qualquer um sabe negociar,

quando está ruim fica ruim para todos, até para quem está no grupo, ou pior, porque se aparece um bom negócio está amarrado com a indústria” (A III, Q19, p379).

- **Sobre a representatividade dos grupos.**

Quanto à representatividade dos grupos 63,64% do grupo 1 entende que representam bem ao citricultor; por não serem associados 27,27% não sabe dizer. Para outra parcela, 9,09%, mesmo não sendo associados, entendem que é melhor estar nos grupos para vender a laranja, mas que nem todos os grupos sabem negociar.

Para 90,91% do grupo 2, mesmo para os não associados, os grupos os representam bem pelo atendimento que oferecem na negociação, sendo melhor negociar através deles. Unidos em grupos têm força, mas o poder das indústrias é maior que o dos grupos sobre ela. “Não tenho do que reclamar, nos últimos anos nunca perdemos ou tivemos prejuízos com o grupo” (AIII, Q22, p424). Para 9,09% os grupos não os representam bem, pois nem sempre as negociações atendem as expectativas dos produtores.

- **Sobre a vantagem de pertencer ao grupo.**

A principal vantagem, para 81,82% do grupo 1, em se vincular aos grupos é a comercialização, pois têm mais segurança pela garantia da venda por safras seguidas e podem elaborar um planejamento de seus gastos “...embora não participe a vantagem está no preço garantido e a venda da safra, o produtor pode se planejar melhor, fazer os custos, pois está garantido” (AIII, Q11, p261). A desvantagem, para 9,09%, é a perda de autonomia do produtor ficando submetido a decisões de venda por safras seguidas que podem não ser as mais desejáveis. Não emite opinião 9,09%.

Para 90,91% do grupo 2, as vantagens em se vincular aos grupos são: a defesa dos interesses e o fortalecimento do segmento de pequenos citricultores que agindo individualmente são ignorados “...sem o grupo teria dificuldades para negociar a safra, teria que procurar a indústria sozinho e, com certeza, não venderia a fruta tão bem quanto o grupo” (AIII, Q12, p276); mais segurança para o produtor mesmo que os valores negociados não sejam os melhores; pelo volume de produção de todos os associados se obtém melhor preço “...para quem tem poder o que manda é o tamanho e a produção, para ela deixar de comprar 10.000 caixas não é problema, mas deixar de comprar 3.000.000 de caixas é significativo” (AIII, Q22, p425); oferece tranquilidade e o produtor “...não se preocupa com a comercialização, só com a

produção” (AIII, Q15, p319). A desvantagem, para 9,09%, se deve às exigências para aceitar novos associados, pois “...eles querem que o produtor peça de joelhos para entrar, então nem procuro” (AIII, Q19, p379).

- **Sobre a aceitação de novos membros.**

Quanto à inclusão de novos associados, há muitas dificuldades para se associar aos grupos para 72,73% de produtores do grupo1, pois os grupos têm volume estabelecido de produção para negociar e fica difícil a inclusão de produtores quando a safra já foi negociada e os contratos firmados por anos seguidos. A inclusão poderá ocorrer quando o grupo e as indústrias iniciarem nova negociação “...é muita burocracia, existe muita política e interesses particulares. Grandes e médios produtores formam a diretoria que seleciona os membros que entrarão, mas não sei dizer os critérios para a seleção” (AIII, Q1, p111), mas afirmam que estes existem para os pequenos, pois com sua inclusão fica mais difícil administrar o grupo. Citam, os produtores, que a falta de união e o individualismo atrapalham a entrada de produtores nos grupos e a idoneidade é um critério para sua inclusão. “Nos Estados Unidos os pequenos se agrupam em cooperativas, compram máquinas, implementos, insumos, há mais cooperação. Aqui não acontece” (AIII, Q11, p261). Não opinam 27,27% por não saberem detalhes sobre o assunto.

Há muitas dificuldades na inclusão de novos membros para 72,73% do grupo 2, em razão do volume de produção e dos contratos firmados com a indústria por anos seguidos. Colocam que a época oportuna para tentar se associar é entre o término de um contrato e a negociação de um novo. Os grupos selecionam as pessoas que pleiteiam sua entrada “...têm segredos e eles querem pessoas que saibam guardá-los” (AIII, Q21, p410); e quanto mais organizados estiverem os produtores “...pior será para a indústria, eles vão passar a exigir mais dela” (AIII, Q22, p425). O sigilo interessa mais à indústria que ao grupo, ela impõe esta condição porque trabalha com contratos diferenciados, a divulgação dos acordos poderia resultar em reivindicações que não há interesse em atender, portanto “...não é benefício para a indústria que os produtores saibam da negociação porque com isso poderia surgir a tendência de uma organização maior” (AIII, Q22, p425). Quando um produtor se desliga o retorno é difícil de ocorrer “...é difícil retornar quando se sai do grupo; quando tinha excesso de laranja eles não queriam, agora não tem tanta fruta e pode ser que aceitem os

produtores de volta” (AIII, Q17, p349). Alguns citam que o empecilho está em aguardar o momento oportuno para pleitear a entrada. Não opinaram 27,27%.

- **Sobre a formação de grupos.**

Quanto à formação, salientam 72,72% do grupo 1, que os grandes produtores formam grupos com mais facilidade, mas “...é preciso pessoas idôneas e que saibam representar o citricultor. Muitos grupos não deram certo porque seus dirigentes pensaram individualmente e em tirar proveito pessoal, tem que pensar no coletivo e é o que pouco existe hoje” (AIII, Q10, p246). Entraves como a acomodação dos produtores, dificuldades para estruturar um grupo e lutar por seus interesses são citadas. Para 18,18% não há dificuldades e 9,09% não sabem opinar.

Quanto à formação de grupos de citricultores, também para a grande maioria do grupo 2, 81,82%, não é tarefa fácil pela “...falta de união e de confiança dos produtores de que a diretoria esteja de fato lutando por eles ou se estão levando vantagem e vendendo sua laranja melhor do que a dos associados” (AIII, Q14, p306). Para 9,09% não há dificuldades e 9,09% não sabem dizer.

- **Sobre outros benefícios oferecidos pelo grupo.**

Perguntado ao grupo 1 se haveria algum tipo de serviço que poderia ser realizado pelo grupo, mas que este não executa, 54,55% não sabe dizer; para 36,36% poderia oferecer assistência técnica com profissionais especializados para se ter um bom padrão de qualidade nos pomares e comprar produtos em grande quantidade para repassar aos produtores a preços menores “...o grupo comprou uma vez adubo e calcário para os produtores com preços melhores; isso não ocorre mais e o produtor não sabe porque, talvez seja em razão do custo para manter o grupo, o produtor teria que pagar mais” (AIII, Q10, p246); fiscalizar as cooperativas contratadas na época da colheita para maior controle do trabalho; e lutar com mais agressividade pelo preço da fruta. Para 9,09% os grupos têm como objetivo a comercialização das safras a qual realiza com eficiência, outros trabalhos não são de sua responsabilidade.

Sobre outros serviços que poderiam ser prestados pelos grupos, para 45,45% do grupo 2, poderiam comprar produtos em grande quantidade e repassa-los aos produtores a preços menores, o que seria uma tarefa difícil “...porque cada produtor tem suas preferências por produtos e condições de pagamento” (AIII, Q18, p364). Sugerem que os grupos deveriam atuar como cooperativas, pois “...têm os elementos

necessários para isso: os produtores e necessidades comuns. Deveriam ter um acordo com a indústria para ela oferecer orientação técnica e insumos com facilidade de pagamento aos produtores. Já existe a preocupação com a qualidade total, esta começaria com a matéria-prima e assim eles saberiam a qualidade da fruta já no processo produtivo. Algo semelhante aos criadores de frango e abatedouros. O grupo poderia mediar estes acordos, pois vendem a laranja para a mesma indústria a vinte e cinco anos” (AIII, Q12, p276). Para 45,45% os grupos conduzem bem a negociação, atingem os objetivos a que se propõem e não é preciso prestar outros serviços. “O mais difícil ele faz que é negociar. O principal que é produzir fica para o citricultor, mas poderia formar grupos para comprar insumos em grande quantidade e preços melhores” (AIII, Q16, p334). Não se manifestaram por não serem associados 9,09%.

C) Coopercitrus.

- **Sobre a vinculação ao sistema cooperativo.**

São cooperados 72,73% dos produtores do grupo 1 por uma questão de tradição familiar de pertencer ao quadro da cooperativa; pela instituição oferecer “...condições de pagamento, não pelos preços” (AIII, Q3, p140); porque “...todo citricultor deve estar associado a uma cooperativa” (AIII, Q7, p 200) e atende “...em parte os interesses dos pequenos, é bacana” (AIII, Q7, p200). Não são cooperados 27,27% em razão da cooperativa “...não oferecer apoio ao pequeno produtor, ela só dá atenção aos grandes” (AIII, Q11, p260), e por vender “...mais caro que outros revendedores” (AIII, Q10, p245). Há produtores que se desligaram “...para receber os dividendos e depois retornar ao quadro” (AIII, Q9, p230).

Quanto ao grupo 2, 90,91% estão vinculados à cooperativa porque “...oferece prazos de pagamento” (AIII, Q16, p333); “...bons produtos e palestras” (AIII, Q18, p363); “...o citricultor teve estar vinculado à sua cooperativa” (A III, Q21, p409); “...dá respeito ao citricultor e acesso a produtos de primeira linha” (AIII, Q22, p424). Os não cooperados, 9,09% não se manifestaram sobre as razões da não vinculação.

- **Sobre a representatividade da cooperativa.**

Para 45,45% do grupo 1 ela representa bem o citricultor “...porque dá apoio, prazos e profissionais técnicos” (AIII, Q2, p125); “...oferece um banco e produtos de qualidade” (AIII, Q4, p155), mas também “...deveria ter linhas de crédito melhores para o pequeno” (AIII, Q7, p200). Para 45,45% ela não os representa bem “...como

cooperativismo não, é mais uma boa loja comercial igual a outras lojas comuns” (AIII, Q3, p140), pois “...por ser uma cooperativa deveria ter preços melhores e os vendedores dar mais assistência que vender adubos” (AIII, Q9, p230). Não sabem argumentar sobre o assunto 9,09%.

Consideram 45,45% do grupo 2 que a cooperativa os representa bem por oferecer “...bom atendimento e dilatam os prazos” (AIII, Q17, p10); “...boa assistência técnica e produtos de primeira linha” (AIII, Q18, p363). Argumentam alguns que ela poderia representa-los melhor, sendo sua atuação superficial, pois “...poderia fazer muito mais do que faz pelo produtor” (AIII, Q22, p424). Para 36,36% ela “...não representa é nada. Eles é que deveriam negociar a fruta, chamar os produtores que não estavam vendendo e fazer um grupo para negociar. Esse é o verdadeiro papel que ela deveria fazer” (AIII, Q13, p290). “Não, não ajuda quase nada. É uma loja igual às outras, não faz diferença, tem até preço pior” (AIII, Q21, p409). Não se manifestaram ou são indiferentes à sua atuação 18,18%.

- **Sobre a vantagem de pertencer à cooperativa.**

Para 63,64% do grupo 1 é vantajoso ser cooperado porque “...ela só cobra uma taxa para entrar e depois não tem mensalidade, anuidade etc. Os produtos que vende são bons e tem tudo o que eu preciso, e não é tudo que é mais caro, os prazos também são bons” (AIII, Q1, p111); pela participação nos lucros; por oferecer os melhores preços em alguns produtos; e pela união dos produtores em torno de uma cooperativa que os representa. Para 18,18% não compensa ser cooperado pois a cooperativa tem “...fins comerciais, é uma ótima loja de defensivos na venda no balcão; não pratica o cooperativismo, não existe favorecimento ao cooperado” (AIII, Q3, p141); por não ter “...políticas diferenciadas, trata o pequeno pior que o grande” (AIII, Q11, p261); e também “...não oferece nada de diferente para o cooperado, a não ser um prazo maior, às vezes tem até preço maior” (AIII, Q8, p216) Para outros 18,18% a cooperativa, às vezes, oferece vantagens ao citricultor, pois sua política de preços não os favorece, há outras empresas que praticam preços melhores.

Consideram 72,73% do grupo 2 vantajoso ser cooperado “...só pelo crédito, pois tem produtos mais caros” (AIII, Q19, p379), “...apesar de não fazer grandes coisas pelo citricultor é vantagem pela participação nos lucros e alguma promoção” (AIII, Q21, p410). Apontam, ainda, a qualidade de sua equipe técnica “...eles têm

ótimos profissionais” (AIII, Q22, p425). Para 27,27% não há vantagens pela instituição não ter uma boa política de preços na venda de produtos agrícolas, pois “...seus defensivos são mais caros” (AIII, Q14, p306); por não se diferenciar das outras empresas do setor e também “...não faz nada de diferente para o citricultor do que para outros agricultores” (AIII, Q20, p394).

- **Sobre outros benefícios oferecidos pela cooperativa.**

Perguntado se haveria algum tipo de serviço que a cooperativa poderia prestar aos citricultores 63,64% do grupo 1 apontou que “...poderia fazer análise do solo; oferecer mais cursos de citricultura, porque os que existem são as firmas que dão e o interesse não é ensinar o produtor, mas vender produtos” (AIII, Q1, p112). Para outros “...deveria ser mais ativa no controle de pragas e doenças colocando mais agrônomos no campo” (AIII, Q2, p127); poderia oferecer “...um sistema de aluguel de equipamentos e máquinas com preço justo para o produtor” (AIII, Q3, p142); “...dar oportunidade de trabalho aos filhos de agricultores” (AIII, Q9, p.232; e “...formar um grupo de pequenos produtores para vender numa feira interna o produto da diversificação” (AIII, Q8, p217). Não emitiram opiniões 18,18% e para outros 18,18% não é necessário que a cooperativa ofereça outros serviços, mas poderia “...vender a juros baixos, mas ninguém faz milagres” (AIII, Q7, p202);

Quanto a outros serviços que a cooperativa poderia prestar, 90,91% do grupo 2, consideram que poderia atuar na comercialização buscando melhores preços “...sou cooperado e não fazia parte de grupo, a fruta era vendida por preços menores que a de outros cooperados e a cooperativa não fazia nada por mim e pelos que estavam vivendo a mesma situação” (AIII, Q13, p292); investir na abertura de uma indústria, pois além de melhores preços pela fruta teriam a facilidade em sua colocação. Quanto aos serviços oferecidos “...não é uma cooperativa é uma casa de comércio, teria que vender ajudando o produtor com preços menores” (AIII, Q17, p350). Faltam “...reuniões técnicas para unir os citricultores e passar mais tecnologia e um serviço de extensão rural colocando mais técnicos no campo junto ao produtor” (AIII, Q22, p426). Sugerem que “...nos supermercados poderia colocar o produto da diversificação do citricultor; desenvolver um sistema de empréstimo de máquinas e equipamentos que fosse pago com a produção, e também a assistência administrativa” (AIII, Q14, p307). Citam que “...entre as coisas que faltam é ser uma cooperativa de

verdade. A diretoria deveria visitar as cooperativas do sul. É uma cooperativa forte com produtores quebrados e desamparados, deveria fazer um levantamento de necessidades junto aos produtores para desenvolver ações que, de fato, os beneficiem. Antes era fácil confiar na opinião técnica e imparcial dos agrônomos, hoje foram transformados em vendedores e esta mesma opinião pode estar tendenciosa, pois recebem comissão sobre a venda de defensivos. O foco da cooperativa deve estar fundamentado na prosperidade dos cooperados que, desta forma, também podem favorecer-la” (AIII, Q12, p277). Para 9,09% a cooperativa desempenha a contento suas funções “...é ótima, se melhorar estraga” (AIII, Q15, p320).

D) Sindicato.

- **Sobre a vinculação ao sindicato.**

São sindicalizados 27,27% dos produtores do grupo 1 em razão dos trabalhos burocráticos que a instituição faz para os produtores como a declaração de imposto de renda e recibos de pagamentos, entre outros serviços. Por não possuir empregados e não necessitar do sindicato para a elaborar a folha de pagamento e recibos 72,73% não é sindicalizada. “Nunca me interessei, uso um contador; embora o trabalho do sindicato seja bom é um custo a mais que teria” (AIII, Q2, p125).

Quanto aos produtores do grupo 2, sobre a sindicalização, 45,45% está vinculado ao sindicato pelos serviços burocráticos que presta aos produtores e para ter acesso a planos de saúde. “Dão muitas informações, fazem a parte burocrática da propriedade e dão assistência jurídica” (AIII, Q18, p363), “... mas acho que é caro” (AIII, Q16, p333). A maioria do grupo 2, 54,55%, não está vincula ao sindicato por não usarem todos os serviços e as contribuições à instituição se constituírem em uma despesa a mais para produtores que não têm muitos recursos. “Estava ficando caro pelo serviço que ele prestava, só imposto de renda” (AIII, Q13, p290).

- **Sobre a representatividade do sindicato.**

Quanto à representatividade do sindicato 54,55% não sabe dizer por nunca ter usado seus serviços; 9,09% argumentam que não os representa bem, assim como todas as instituições voltadas à citricultura; para 36,36% representa bem, pois realiza serviços que o produtor não têm conhecimento para executar, mas “...já representou melhor, deveria lutar como lutava antes pelo preço da laranja” (AIII, Q4, p155).

Para a maioria do grupo 2, 63,64%, o sindicato não os representa bem,

deveria ser mais ativo na defesa de seus interesses “...não favorece em nada, as pessoas que estão encabeçando essas entidades têm mais informação, sabem discutir e são eles que deveriam representar e brigar pelo citricultor, ser guerreiros nessas questões” (AIII, Q13, p290); “...não se envolve com citros, está atuando com a cana” (AIII, Q14, p305); “...não está fazendo a papelada direito, a licença do carro estava vencida e o sindicato não viu” (AIII, Q20, p393). Outra parcela, 27,27%, não sabe dizer se a instituição os representa bem por não serem sindicalizados e pela falta de interesse sobre sua atuação. Para 9,09% o sindicato os representa bem, pois “...faz uma atividade com papéis que o produtor não saberia fazer” (AIII, Q12, p275).

- **Sobre a vantagem de pertencer ao quadro do sindicato.**

Para 45,45% do grupo1 não há vantagens na sindicalização “...o serviço é bom, mas para mim não resolve porque não uso e só acarreta uma despesa a mais” (AIII, Q10, p246). Para outra parcela, 36,36%, há vantagens “...porque cuida da parte burocrática para o produtor” (AIII, Q4, p156); “...embora não seja sindicalizado acho que é vantagem pelo serviço que presta ao agricultor, Não me sindicalizo para conter gastos, pago um contador por serviço, e talvez fique mais caro que o sindicato” (AIII, Q5, p171). Sugerem que “...os pequenos que não têm empregado, não deveriam pagar o mesmo que os outros” (AIII, Q7, p201). Pelo fato de nunca terem sido sindicalizados, 18,18% não aponta vantagens ou desvantagens na sindicalização.

Para 54,55% do grupo 2 não há vantagens na sindicalização pois os serviços não atendem às suas necessidades “...pago por um serviço que não preciso porque não tenho empregados, uso para o imposto de renda e para licenciar os carros e, além da contribuição trimestral temos que pagar uma taxa por cada serviço” (AIII, Q14, p306). Argumentam também que “...aumentou o valor da contribuição e diminuiu o período de seis para três meses, não preciso pagar imposto de renda. O serviço do sindicato não atende minha necessidade, estou pensando em sair” (AIII, Q17, p349). Há vantagens na sindicalização para 18,18%, pois “...é ótimo para fazer a papelada e dá assistência jurídica” (AIII, Q18, p364). Por nunca terem sido sindicalizados 27,27% não sabe apontar vantagens ou desvantagens “...não sei, mas acho que é bom porque o sindicato está crescendo” (AIII, Q19, p379).

- **Sobre outros benefícios oferecidos pelo sindicato.**

Indagados se haveria algum tipo de serviço que o sindicato lhes deveria

prestar, 54,55% do grupo 1 não sabem dizer. Para 45,45% o sindicato faz um trabalho de conscientização, mas “...poderia ser mais agressivo neste movimento” (AIII, Q3, p141); poderia “...colocar dois agrônomos para dar assistência técnica” (AIII, Q9, p231) e “...não cobrar taxas, só mensalidades” (AIII, Q11, p261).

Quanto ao grupo 2, com relação a outros serviços que o sindicato poderia efetuar, 36,36% não sabem dizer por não serem sindicalizados. Para 45,45% deveria oferecer “...assistência jurídica de graça, o serviço é cobrado” (AIII, Q13, p291); poderia “...formar uma cooperativa para vender o produto da diversificação dos pequenos citricultores e de outros” (AIII, Q14, p306); “...ter mais controle sobre os prazos e coisas que o produtor é obrigado a fazer e eles não lembram, acarretando multas e outras despesas” (AIII, Q17, p 349); “...dar mais força para o citricultor, representa-lo melhor e fazer pressão para melhores preços e para o governo interferir nas negociações” (AIII, Q18, p364). Para 18,18% o sindicato cumpre o papel a que se propõe “...é a instituição que melhor está organizada, cumpre seus objetivos, faz o trabalho que custaria muito caro fazer por um escritório” (AIII, Q12, p276).

6.1.5 – MERCADO

Objetivou-se detectar o padrão de relacionamento existente entre a indústria e os pequenos citricultores familiares, as expectativas quando à introdução do suco de laranja e da fruta in natura no mercado interno e as conseqüências advindas para o produtor em relação às exigências do mercado quanto à qualidade da fruta.

A) Sobre o relacionamento com a indústria.

Para grande parte do grupo 1, 81,82%, não existe um relacionamento direto entre produtores e indústria. Segundo os citricultores vinculados aos grupos este contato é sempre realizado por intermédio da diretoria do grupo, mas “...o grupo tem força, mas muita coisa não consegue, a indústria é mais poderosa que ele” (AIII, Q10, p247). “Não tem um item que beneficie o produtor, não é um contrato, é um pacote econômico que só beneficia a ela. Para fazer um contrato é preciso conversar entre as partes e entrar num acordo. O contrato já vem pronto e, neste ano, é que se pode negociar o preço, antes ela o impunha sem discussão” (AIII, Q6, p187).

Consideram o relacionamento péssimo 9,09%, pois a indústria passou a responsabilidade da colheita e transporte para o produtor, além do preço baixo fixado. Para outra parcela, 9,09%, de produtores que vendem individualmente a relação é ótima, pois a indústria os recebe bem e acaba pagando um pouco mais.

Quanto ao grupo 2, com relação ao relacionamento entre a indústria e produtores, 72,73% das opiniões também apontam não haver contato direto, pois “...no meio está o grupo ou o mercadista” (AIII, Q13, p292). O relacionamento é regular para 27,27%, pois não há argumentação com a indústria, a relação “...é uma imposição, o produtor se submete a ela” (AIII, Q17, p350). Trata-se de produtores que negociam as safras individualmente, não tendo a figura de intermediários.

B) Sobre os problemas enfrentados com relação à indústria.

A verticalização é, para 54,55% do grupo 1, o principal problema enfrentado pelos citricultores com relação à indústria, a medida em que ela caminha para a auto-suficiência cultivando sua matéria-prima, passa a não se interessar pelas safras dos produtores. Como as empresas produzem grande parte da matéria-prima de que necessitam, inicialmente colhem e moem sua fruta, depois processam a dos produtores. Entendem que o aumento de doenças vem proporcionando um equilíbrio pela diminuição da oferta da fruta, havendo reflexos no preço da caixa e que a verticalização deveria ser controlada pelo governo através da fixação de índices permitidos. Salientam que “...depois que a indústria plantou os custos passaram para os produtores” (AIII, Q9, p232). A grande maioria do grupo 1 entende que verticalização prejudica a todos os produtores, não só ao pequeno, “...pois colocam o preço que querem. Quer vender? Vende. Se não quiser... O produtor não tem poder para discutir com uma grande empresa” (AIII, Q8, p217). Ressaltam que esta situação se agravou com a venda da empresa Frutesp “...que moia a fruta dos cooperados e de alguns outros fornecedores e piorou para nós porque ela nos ajudava e fazia concorrência para as grandes indústrias” (AIII, Q2, p127). Para solucionar este problema crêem que “...os produtores tinham que se unir para fazer frente à indústria, é muita desunião um não procura ajudar o outro” (AIII, Q11, p262). Alguns produtores citam que se o governo interferisse a indústria, o produtor e o país lucrariam. A verticalização, a fixação do preço e a transferência dos custos com colheita e transporte, para 27,27%, são os principais problemas enfrentados com

relação à indústria. “Preços baixos por caixa e repasse de custos. A formação de pomares pela indústria pode resultar na extinção dos pequenos e médios porque ela não vai querer mais comprar a safra dos citricultores. É o cartel das indústrias” (AIII, Q2, p127). “O citricultor está cada vez mais dependente delas. Não temos indústria e ela é que dá as regras do jogo” (AIII, Q4, p157). Para 9,09% a verticalização e a fixação do preço são os piores problemas, se o preço fosse mais justo os custos de colheita e transporte poderiam ser assumidos pelos produtores sem maiores problemas. Consideram, 9,09% a fixação do preço o pior problema, argumentam governo é quem deveria fixa-lo, pois é a instituição que deve estar atenta ao comércio internacional e o suco de laranja é um dos principais produtos exportados.

A verticalização, para 45,45% do grupo 2, também é o principal problema com relação à indústria, pelas mesmas razões citadas pelo grupo 1. A invasão da cana e a erradicação dos citros no município se devem ao processo de verticalização, pois “...a cana foi boa porque foi a salvação, o produtor não tinha recursos para arrancar a laranja e produzir outra coisa, a usina veio e plantou a cana para ele, com isso ele sobreviveu, o agricultor estava arruinado e sem condições de fazer nada com a terra” (AIII, Q13, p292). Para eles o processo de verticalização coloca em risco a permanência na atividade dos pequenos citricultores, especialmente os familiares. Para a grande maioria do grupo 2 a verticalização prejudica aos citricultores em geral. A auto-suficiência e a falta da regulamentação do processo colocam em risco a permanência do citricultor na atividade, pois passa a receber menos pela fruta, não tem condições de tratar adequadamente e de sobreviver. “Avançaram muito as indústrias: compraram terra, mudas boas, têm condições de cuidar. O avanço delas é o atraso do citricultor” (AIII, Q13, p292). Para eles deveria haver uma separação entre quem produz a matéria-prima e quem a industrializa. Para alguns a verticalização não os prejudica “...hoje não, porque a oferta é pouca e a indústria precisa da fruta do citricultor, se continuasse como vinha seria um grande problema, mas por não estarem conseguindo controlar pragas e doenças, acho que estão parando de plantar” (AIII, Q18, p365). Para 36,36% a verticalização, a fixação do preço da fruta e a transferência dos custos são os principais problemas com relação à indústria. “O plantio da fruta levará a indústria para a auto-suficiência; no caso da colheita a despesa poderia ser dividida; na fixação do preço ela poderia ter mais

consciência porque hoje ela depende do fornecimento da fruta” (AIII, Q22, p426). Sugerem que “..o governo não deveria permitir que ela plantasse tanto, o produtor ficou mais inseguro e com custos maiores, e a indústria ganhando mais” (AIII, Q18, p365). A verticalização e a fixação do preço são os principais problemas para 9,09%, pois a indústria passa a se desinteressar pela fruta dos produtores, além disso “...os subprodutos que tira da laranja, que transforma e comercializa são dados pelo produtor para ela” (AIII, Q20, p12). Outros 9,09% consideram como principais problemas a transferência dos custos de colheita e transporte e a fixação do preço “...ela poderia pagar a colheita e o transporte, paga preços diferentes para os produtores e isso não é justo” (AIII, Q19, p380).

C) Sobre o mercado interno de citros.

Perguntado se pretendem entrar no mercado interno de citros, 54,55% do grupo 1 entendem que não. Um grupo, tempos atrás, estudou a possibilidade de abrir uma indústria, idéia abandona em razão dos altos valores necessários ao investimento e a obrigatoriedade dos produtores oferecerem como garantia suas terras e a maioria não ter condições por serem pequenos produtores, além disso uma pequena empresa seria esmagada pelas grandes concorrentes “...as que estão ai, as cinco grandes, não deixam, tem uma grande que compra as pequenas para fechar” (AIII, Q4, p157). As chances de penetrarem no mercado interno se esgotaram com a venda da Frutesp, pois ela era respeitada no mercado pelas concorrentes. O interesse dos produtores está concentrado na recuperação dos pomares “...eles querem saber se vai dar muita ou pouca laranja, que ela amadureça logo para ele vender e empregar o dinheiro, é muito raro ter alguém interessado nisso” (AIII, Q7, p202). Citam, os produtores, o baixo volume de produção e a falta de recursos financeiros como fatores que dificultariam sua estruturação para disputar o mercado interno. “A laranja deu uma fracassada e o citricultor não tem matéria-prima e nem dinheiro para fazer isso. Basta ver a arrancada da laranja e o plantio da cana. Já tivemos a Frutesp e tínhamos segurança, mas as pessoas não souberam administrar, gastaram demais e acabaram vendendo a indústria” (AIII, Q2, p127). O interesse em atuar no mercado interno é apontado por 27,27%, pois com a verticalização existe a tendência do segmento se direcionar ao mercado interno, é a única opção que sobra, mas para que isso ocorra é preciso que o produto seja vendido a preços mais acessíveis ao consumidor associado

a uma campanha para a instituição do hábito de consumi-lo; outra alternativa citada é a introdução do suco na merenda escolar. Outra parcela de produtores, 18,18%, não sabe dizer se há alguma iniciativa, mas se houver favoreceria ao pequeno citricultor, pois este não está preparado para outras tarefas a não ser a de produzir.

Os produtores não pretendem avançar no mercado interno de citros para a 63,64% do grupo 2. Nem os grupos teriam condições de abrir uma indústria “...as indústrias pequenas tiveram problemas para vender seu produto, as grandes não deixavam, não adianta querer fazer um negócio pequeno, tem que ser grande para competir” (AIII, Q13, p292). Ressaltam que o produtor não tem conhecimento para isso “...ele quer produzir para vender, não tem essa iniciativa, e mesmo que tivesse as indústrias grandes não deixariam” (AIII, Q17, p350). Apontam também que há falta de união e de “...interesse dos órgãos que representam o citricultor, o produtor está mais interessado em negociar com a indústria e deixar que ela faça isso se quiser, o produto é perecível e é complicado pensar nisso” (AIII, Q18, p365). O espírito imediatista é citado como um entrave, pois “...a maioria pensa que depois da laranja vendida o seu problema está resolvido, não pensa para frente” (AIII, Q14, p307). Há interesse no mercado interno para 27,27%, mas “...é preciso que a Coopercitrus se ponha à frente e inicie esse processo” (AIII, Q16, p335). Os pequenos têm poucos recursos e seria difícil competirem com empresas maiores. Os 9,09% restantes não sabem argumentar sobre o assunto.

D) Sobre as exigências das indústrias e consumidor final.

Sobre as conseqüências ao pequeno citricultor familiar pelas exigências da indústria e consumidor final, em relação à qualidade da fruta, 36,36% do grupo 1 continuam com as mesmas práticas “...devagar tento melhorar o trato, mas sem me endividar, só assim posso ter uma produção melhor. O pequeno não pode mudar radicalmente, não tem recursos para isso” (AIII, Q2, p127). Não há diferenciação no valor pago pela indústria pela qualidade da fruta “...não adianta produzir uma laranja 100% boa, o preço é igual ao de quem não tratou, só aumentou a despesa e não vira nada” (AIII, Q8, p217). Maiores cuidados com o pomar é a opção de 18,18%, a falta de tratos diminui a produtividade, refugio da indústria e menor renda, mas promove-los é uma tarefa difícil porque aumenta o custo de produção. Também, 18,18%, associam maiores tratos à substituição da cultura, indo aos dois extremos, quem acredita na citricultura continua

investindo e os que estão em situação difícil optaram pela substituição. Apontam 9,09% maiores custos; 9,09% maiores cuidados e custos; e 9,09% a substituição da cultura.

Quanto ao grupo 2, com relação às exigências da indústria e consumidor final referente à qualidade da fruta; mais cuidados com o pomar é a opção de 54,55%, pois a falta de trato causa queda na produtividade, refugo pela indústria e menor renda; nesta situação muitos produtores erradicaram os citros pela dificuldade para tratar e sobreviver ao mesmo tempo. A introdução da agricultura orgânica é uma solução citada para se ter mais qualidade e produtividade. A falta de trato prejudica todo o pomar “...porque a fruta não serve para o mercado e para a indústria; embora a indústria não seja tão exigente, ela quer um padrão de fruta que se o produtor não procurar ter a rejeita” (AIII, Q18, p365). Continuar com as mesmas práticas é a melhor medida para 18,18%, pois com a baixa remuneração que têm o pequeno produtor não tem como tratar dos citros usando novas técnicas como a citricultura orgânica e novos produtos para melhorar a produtividade e a qualidade da fruta. “O pequeno não tem condições de fazer agricultura orgânica e então trata como sempre tratou” (AIII, Q21, p411). Outra parcela, 18,18%, considera que as conseqüências são maiores cuidados e maiores custos de produção, pois cuidar mais requer investimento que redunde no aumento dos custos. Quando a fruta não tem a qualidade exigida pela indústria, esta refuga e a devolve ao produtor e o mercado interno, mais exigente que a indústria, a quer grande e bonita “...então o citricultor tenta melhorar o trato. Este ano a indústria não está se importando com nada, ela está aceitando tudo porque a fruta está escassa” (AIII, Q13, p292). Uma pequena parcela, 9,09%, erradicou parte dos citros pela desmotivação gerada pela falta de reconhecimento do valor da fruta.

6.2 – FATORES INTERNOS PREPONDERANTES LEVADOS EM CONTA PELO PEQUENO PRODUTOR FAMILIAR DE CITROS

6.2.1 – TAMANHO DA UNIDADE DE PRODUÇÃO

A) Sobre o tamanho da unidade de produção em relação à rentabilidade.

O Tamanho da propriedade é dependente de vários fatores para alcançar uma boa rentabilidade e 36,36% do grupo 1 destacaram a política governamental como o fator mais importante nesta questão. “Deveria haver uma política de preço mínimo

para garantir o trato e uma margem de lucro para o produtor planejar sua vida, precisei vender o carro, o trator e um pedaço de terra para sobreviver” (AIII, Q5, p62). “O produtor planta, mas o governo não garante a produção e nem a comercialização, não garante nada” (AIII, Q6, p177). Para 18,18% uma unidade de produção maior é fundamental para se obter maior rentabilidade. Ter mais área significaria poder criar mais animais e cultivar cana e milho para alimentá-los; e também otimizar o uso de máquinas e equipamentos, porém faltam recursos para adquirir mais terra. Para 18,18%, novas tecnologias poderiam gerar mais rentabilidade, pois “...a evolução é rápida, o volume de terra não é o mais importante, as novas tecnologias ajudam a produzir, se tiver um volume grande de terras e não souber produzir não adianta nada” (AIII, Q3, p132). Tratos culturais mais intensos resultaria em maior rentabilidade, pois não há condições de tratar adequadamente do pomar para 9,09%. Para 9,09% mais disponibilidade de recursos financeiros, os insumos estão caros e o produtor não tem recursos para adquiri-los; o pequeno produtor precisaria ter ajuda dos bancos, na verdade, esta ajuda existe, mas com juros exagerados. Para outros 9,09% nenhuma alternativa oferece maior rentabilidade e não há alternativas, pois a área é pequena e o que rende só dá para mantê-la, é preciso ajuda dos filhos e dos proventos da aposentadoria para a subsistência.

Quanto às opiniões dos produtores do grupo 2, para 36,36% novas tecnologias poderiam gerar mais rentabilidade, pois tratariam melhor do pomar, mas para “...aplicar em tecnologia, como irrigação, é necessário ter rendimento, na citricultura não adianta ter muitos pés, mas sim maior produtividade por pé” (AIII, Q18, p355); “...por isso o pequeno tem que pensar em melhorar a produção para ter acesso à tecnologia mais cara” (AIII, Q22, p416). Para 18,18% aumentar o volume de negócios significa poder diversificar e obter ganhos com outras atividades na terra. “A laranja está ruim e não dá para sobreviver só dela, não há espaço para cultivar, mas temos planos de fazer uma estufa em uma pequena área sem cultivo” (AIII, Q21, p401). A política governamental é o fator que poderia gerar maior rentabilidade para 9,09%, deveria existir linhas de crédito para a aquisição de insumos a juros menores e também para garantir a venda do produto. O tamanho da unidade de produção é fundamental também para 9,09%, poderiam diversificar e obter mais renda, mas “...é difícil falar, porque o citricultor ganhava bem com a

laranja e se acomodou com essa situação e nos anos de crise, ficou esperando o preço ter uma reação e não se programou para ganhar por outros meios. Penso em diversificar mas, decidir sobre o que plantar é difícil porque a área é pequena” (AIII, Q14, p297). Outros itens citados, por 27,27%, referem-se à falta de valor do trabalho do produtor pela indústria e de alternativas para se obter rentabilidade.

B) Sobre o tamanho da unidade de produção em relação à diversificação.

A diversificação é importante para 72,73% do grupo 1, pois seria mais uma opção de ganho levando-se em conta que a citricultura ao mesmo tempo em que se ganha se perde quando se trata adequadamente. Ela pode garantir a sobrevivência familiar embora se deva considerar que com pouca terra o produto da diversificação e o ganho são reduzidos. “Para não ficar dependente da laranja, numa eventual crise se tem uma melhor estabilidade, é uma válvula de escape” (AIII, Q3, p132). Embora seja importante diversificar, escolher o que plantar ou criar é complicado porque é preciso saber no que investir, entender o processo de produção, levantar os custos e o retorno. Perguntado a estes produtores, no caso de substituição da citricultura qual seria a opção, parte citou a cana mas, pela área reduzida o ganho seria pouco, em contrapartida não teriam as despesas que têm com a citricultura e não precisariam trabalhar na terra. “Arrendei uma área para a usina porque não podia erradicar parte do pomar e a usina fez o serviço sem custo para mim” (AIII, Q11, p252). Criar bovinos, cultivar mudas cítricas e vender a área para adquirir uma maior também são opções citadas. Para uma parcela de produtores do grupo 1 a citricultura é uma condição para a diversificação porque “...na época da florada pratico apicultura no pomar, além disso, na citricultura, a mão-de-obra da família não precisa ser constante e se substituir a laranja teria que tirar mão-de-obra familiar da apicultura para dar a atenção que outras culturas exigem e diversificar garante a sobrevivência nas épocas difíceis da citricultura” (AIII, Q1, p102). Correspondem a 27,27% os produtores não favoráveis à diversificação, pois na propriedade pequena não há volume de produção, os mercadistas e indústrias não se interessam por safras pequenas, a renda é mínima e “...vale mais ser empregado que trabalhar com uma propriedade pequena” (AIII, Q8, p207). Desta forma, entendem que a laranja é a melhor opção por pior que estejam os preços. “Não substituiria a laranja por nada, ela ainda é a melhor opção, se tirar vendo o sítio” (AIII, Q4, p147).

Quanto às opiniões do grupo 2, diversificar é importante para a 63,64% por ser uma opção de ganho e “...tem que ter de tudo, mesmo que seja pouca coisa de cada cultura, se não dá de uma forma dá de outra” (AIII, Q20, p385); garante a sobrevivência e subsidia outras atividades. Embora seja importante diversificar “...é difícil de começar outra cultura porque requer muito investimento e o retorno pode demorar a ocorrer. Portanto, tem que ter capital para sustentar essa situação” (AIII, Q15, p312). Esses produtores, no caso de substituição dos citros, não sabem dizer exatamente qual seria a opção. A cana é citada, mas com ressalvas “...nem sei, é difícil, cana não vira nada em propriedade pequena e o produtor não se interessa pela terra porque não tem mais nada que fazer nela, a usina é quem trabalha, e a propriedade fica no abandono” (AIII, Q16, p2); “...a opção seria a cultura da cana, mas não colocaria em toda área, pensaria numa criação de coco, em horticultura e variedades de citros” (AIII, Q22, p416). Embora apontem opções entendem que, apesar das dificuldades com a citricultura, ainda é a melhor opção de cultivo. Para 36,36% a diversificação não é uma boa opção, pela limitação da área o volume de produção é pequeno e gasta-se muito para introduzir outras culturas, o ideal é a monocultura. “Numa pequena propriedade não compensa, não dá renda suficientes para tocar a propriedade e a região não favorece a comercialização” (AIII, Q18, p355). Alguns desses produtores, caso substituíssem os citros, plantariam cana, pois “...até hoje foi melhor ter cana porque não se gasta nada e a laranja custa caro para se produzir” (AIII, Q17, p340); uma parcela plantaria lavoura porque “...outra coisa teria que aprender a cultivar, pois nasci e sobrevivi na citricultura” (AIII, Q19, p370).

6.2.2 – CUSTOS DE PRODUÇÃO

A) Sobre o controle dos resultados obtidos nas duas últimas safras.

Os produtores do grupo 1 que têm algum controle somente “de cabeça” dos custos de produção, correspondem 63,64%. Justificam que “...é muito pouca coisa e pode ser feito de cabeça, a parte prática é melhor que a teórica, quem viu fazer, na prática, não se saiu bem e fazer muita coisa desanima, acaba chegando a conclusão que é pôr dinheiro bom em coisa que não dá resultado” (AIII, Q6, p177). Alguns

entendem não ser o ideal fazer o “controle de cabeça”, embora o pratiquem. Citam que há muito trabalho a ser feito e não há tempo para se dedicar a uma escrita mais rigorosa, mas a falta deste controle traz prejuízos; fazer os cálculos seria o ideal, mas os resultados obtidos desanimam o produtor, chegaria à conclusão que se os tivesse feito não teria contraído dívidas, mas se não tivesse feito dívidas não teria tratado do pomar e não teria produção. O correspondente a 18,18% não têm idéia clara do resultado obtido nas duas últimas safras. Argumentam que é importante fazer um controle maior dos custos de produção, têm controle das operações que precisam realizar e quanto vão usar de produtos para isso, mas não há um planejamento mais exato do que e em que período as operações vão se efetivar, isso depende do clima, e que a situação se agravou com o repasse aos produtores dos custos com a colheita e transporte. Fazem algum controle de resultados por escrito 18,18%, as anotações de um produtor são feitas com base no que aprendeu em um curso na Cooperativa de Apicultores e que melhorou a forma de calcular custos e receitas e a fazer planejamento, antes o fazia, mas com menos critério; para outro produtor, o controle é feito à sua maneira e outras pessoas não entenderiam as anotações.

Produtores do grupo 2 que têm algum controle “de cabeça” dos custos de produção correspondem 81,82%. Julgam que não há necessidade de anotações de gastos pelos itens serem poucos, bastando controlar por escrito os pagamentos a serem feitos, proceder assim é uma questão de costume. “O controle é a memória, nos últimos dois anos acho que tive prejuízo” (AIII, Q19, p 370). Algum controle de resultados por escrito foi a resposta de 18,18%; o controle de gastos é feito com base nos insumos usados para o cálculo dos custos de se produzir uma caixa de laranja, outras despesas não são computadas. As anotações são feitas sem orientação, sendo difícil ter um cálculo mais preciso pelas mudanças que podem ocorrer no contrato com a indústria durante o ano citrícola.

B) Sobre a composição dos custos de produção.

Uma parcela de produtores do grupo 1, 18,18%, não leva nenhum item em consideração na composição de custos, pois não fazem a conta e não sabem o custo de se produzir uma caixa de laranja, gastam se há dinheiro. A maioria, 81,82%, apresenta como itens comuns para compor custos de produção adubos, corretivos e defensivos. “Os defensivos são os produtos mais caros e que não mostram resultado.

O adubo já mostra, a planta floresce e produz” (AIII, Q10, p237). Os demais itens citados são a mão-de-obra, materiais, operação de máquinas, manutenção e depreciação, colheita e transporte.

Com relação aos produtores do grupo 2, para compor custos de produção, uma parcela correspondente a 36,36% não leva nenhum item em consideração “...vou fazendo de cabeça, conforme ganho gasto, se tenho alguns troquinhos compro, se não, não adianta” (AIII, Q19, p370); e “...se for fazer tudo isso na propriedade tem que arrumar alguém para fazer, porque temos que trabalhar na produção, pagar um escritório custaria muito caro” (AIII, Q21, p401). A maioria, 63,64%, apresenta como itens comuns para compor custos de produção adubos corretivos e defensivos. Entendem que esses itens são as piores despesas com a citricultura “...não sei dizer os percentuais, mas acredito que esses itens representem 40% da receita bruta com a laranja” (AIII, Q13, p282). Outros itens são os mesmos mencionados pelo grupo 1 com a inclusão de encargos financeiros. A maioria dos produtores não leva em conta a mão-de-obra por ser familiar e o material mais citado é o óleo diesel. O desgaste de máquinas é tido como um gasto importante que deveria ser computado na elaboração do custo. A colheita, para alguns, é paga pela empresa compradora da fruta.

Sobre os percentuais que cada item citado equivale em relação ao custo total, alguns produtores tentaram fazer cálculos de cabeça no momento da entrevista dizendo efetuar a operação, mas não conseguiram apresentar resultados. Ressaltaram que adubos e, principalmente, defensivos são os itens que mais contribuem para aumentar os custos e a mão-de-obra é o menor por ser familiar. Citou índices percentuais uma pequena parcela do grupo 1, nos itens adubos e defensivos.

Alguns produtores do grupo 2, tentaram fazer os cálculos percentuais, de cabeça, no momento da entrevista e apresentam adubos e defensivos como os que mais contribuem para aumentar os custos, mas somente uma pequena parcela citou índices percentuais nos itens adubos corretivos e defensivos.

C) Sobre as práticas adotadas para reduzir custos de produção.

Uma parcela do grupo 1, correspondente a 9,09%, aponta que para reduzir custos deixa de adubar e de explorar outras atividades na terra; 9,09% aplicam produtos de qualidade logo que localizam as pragas; 9,09% aplicam produtos de qualidade, em oferta, na quantidade certa; 9,09% praticam o manejo integrado de

pragas; e 9,09% deixam de aplicar os insumos básicos. Aplicam insumos mais baratos 36,36% “...os defensivos devem ser aplicados mais vezes que os adubos no ano citrícola, os mais baratos a ação é por tempo menor, mais ou menos três meses, e os mais caros a ação é mais prolongada, mais ou menos seis meses, mas mesmo assim é compensador porque mantém a laranja mais saudável e no pé” (AIII, Q2, p118). A aplicação de insumos de qualidade menos vezes ao ano citrícola é apontada por 18,18% “...até o ano passado aplicava os mais baratos, deixei esta prática porque a ação é reduzida, tem-se que passar mais vezes e os de mais qualidade a ação é mais prolongada. Usar os mais baratos não resultou em economia” (AIII, Q5, p163).

Com relação aos custos com mão-de-obra assalariada, é mínimo, pois utilizam mão-de-obra familiar. Apenas 18,18% do grupo 1 a utilizam para a pulverização que ocorre duas vezes ao ano e por alguns dias. “A pessoa guia o trator e sou eu quem joga o veneno. Não deixo outra pessoa aplicar porque assim tenho o controle do uso dos produtos” (AIII, Q9, p223).

Com relação aos custos com mão-de-obra assalariada 27,27% do grupo 2 a utilizam para a pulverização, capina, poda e colheita. Para carpir e podar são contratadas duas pessoas no período da seca, de junho a julho; para pulverizar uma pessoa de novembro a julho “...mas meu filho está fazendo isso para cortar custos” (AIII, Q17, p341); e para a colheita são contratadas cooperativas de mão-de-obra, no período de agosto a dezembro.

6.2.3 – RELAÇÕES FAMILIARES

Citam a inexistência de divergências 27,27% do grupo 1 pela família concordar com as decisões do gestor “...ela administra a cozinha e faz a comida que ela quer, eu administro a propriedade e faço o que acho correto” (AIII, Q4, p148) e de haver diálogo sobre os valores a serem gastos e do planejamento familiar. Para 9,09%, às vezes há divergências pelos gastos com insumos que são resolvidas através do diálogo, pois “...é preciso fazer as contas direitinho porque é do sítio que ganhamos o pão de cada dia” (AIII, Q9, p223). As divergências são citadas por 63,64% em razão do trabalho ser executado pela família. As causas referem-se ao

medo de que o gasto excessivo comprometa a sobrevivência e coloque em risco o patrimônio. A esposa de um produtor argumenta que “...sou eu quem cuida do dinheiro, da casa e dos filhos e entendo que posso dizer “não” porque sei os reflexos das coisas feitas pela família” (AIII, Q6, p178). Citam também a falta de recursos financeiros; prioridades de trabalho; inovações que os filhos querem introduzir no trabalho; e a forma autoritária de gerenciamento “...fui criado na lavoura, sei trabalhar e sou inteligente, não sei o que é ser autoritário, mas sei o que sou; os filhos às vezes dão opiniões, mas faço o que entendo ser melhor” (AIII, Q7, p193).

A maioria das discordâncias ocorre entre o casal, 72,73%, que entre pais e filhos, 27,27%. As divergências são resolvidas para 72,73% pela imposição do ponto de vista do gestor “...até quando estiver mexendo uma pena quem manda sou eu” (AIII, Q7, p193). Para 27,27%, pelo diálogo “...explico para minha esposa porque o que quero fazer é necessário e ela sempre acaba concordando” (AIII, Q10, p238).

Quanto ao grupo 2, 9,09% aponta divergências entre os membros da família, em razão das novas práticas que os filhos querem adotar nos tratos culturais, necessitando ter boa argumentação para convencer seus pais a quem cabe a decisão final. “Não é correto concentrar as decisões em uma só pessoa, somos quatro para pensar” (AIII, Q22, p417). As divergências são resolvidas pelo diálogo, entendendo pais e filhos, que assim se divide a responsabilidade dos resultados obtidos. Apontam a inexistência de divergências 90,91%, pois os pais acabam concordando com os filhos e decidindo pela opinião deles; ou os filhos acatam a opinião dos pais “...mesmo querendo que as coisas sejam feitas de maneira diferente, porque não adianta contra argumentar com ele” (AIII, Q19, p371); ou ainda os filhos “...não dão opiniões, só trabalham no que foi resolvido que deveria ser feito” (AIII, Q21, p402).

6.2.4 – TECNOLOGIA EMPREGADA

A) Máquinas e equipamentos.

Para 54,55% do grupo 1 o conjunto de máquinas que possuem é suficiente para promover os tratos “...está bom, o adquiri quando a laranja estava com preço bom, antes tratava com animais para tração de equipamentos” (AIII, Q7, p194). Em

contrapartida, para 45,45% o conjunto não é suficiente “...precisaria de aplicador de adubo, porque faço a aplicação manual” (AIII, Q6, p179), pois faltam recursos para adquirir outros equipamentos. Entre as máquinas e equipamentos necessários foram citados: barra de aplicação de herbicida, de adubo e calcário; atomizador e arado.

Quanto aos produtores do grupo 2, 90,91% consideram que têm um conjunto de máquinas suficiente para os tratamentos. Para 9,09% há necessidade de adquirir pulverizador e barra de herbicida, os possuem, mas não estão em condições de uso.

Perguntado como fazem quando precisam de máquinas ou equipamentos que não possuem, 63,64% do grupo 1 empresta de vizinhos ou parentes. “Se o vizinho emprestar tudo bem, senão me viro com o que tenho, faço com a mão. Tenho medo que a máquina quebre” (AIII, Q8, p209). Não aluga, não pede emprestado ou compra 27,27%. “Não gosto de pedir emprestado, as pessoas têm ciúmes do que têm, quando preciso aplicar produtos faço com a mão” (AIII, Q1, p104). Para 9,09% é melhor alugar, pois “...a máquina pode estragar e acaba ficando caro” (AIII, Q7, p194).

O equivalente a 45,45% do grupo 2 aluga as máquinas e equipamentos que não possuem. Os serviços para os quais as usariam seria a subsolagem e erradicação dos citros ou cana. Emprestar de vizinhos ou parentes é a opção 27,27%, pois o uso é eventual não havendo a necessidade da aquisição. “Empresto da família, nela há muitos pequenos produtores” (AIII, Q12, p269). Para 9,09% a melhor opção é adquiri-las com recursos próprios; para 9,09% é terceirizar e 9,09% apontam que nenhuma das opções, pois não há necessidade de adquiri-los ou empresta-los.

B) Informática.

Não usa o recurso da informática 90,91% dos produtores do grupo 1 e do grupo 2. No grupo 1 9,09% o utiliza, mas não para a citricultura. “Facilita, meu filho faz no computador as etiquetas, rótulos, bulas; também para vender o mel e manter contato com outros produtos. Para a citricultura não uso” (AIII, Q1, p104). Também no grupo 2 somente um produtor usa o recurso e o destina às operações de pagamento, seu uso não foi potencializado por entender que não muda a forma de gestão. A facilidade está em poder pagar contas e economizar idas à cidade.

C) Insumos.

Quanto à aplicação de insumos, 45,45% do grupo 1 usa produtos de qualidade comprovada e na quantidade ideal, com a ressalva de que “...só uso os mais baratos

quando preciso economizar, mas não vale a pena, faço porque é um meio de segurar dinheiro. Se somar o preço do bom com o do de segunda, pelas vezes que preciso aplicar, o mais barato acaba ficando mais caro” (AIII, Q10, p239). Insumos mais baratos e de qualidade comprovada são usados 27,27%, não são os desejáveis, mas dão resultado; o emprego de produtos de qualidade associados ao mais baratos de resultados não comprovados é a opção de 18,18%, pois “...se tiver recurso passo o de qualidade e na quantidade certa, às vezes compro um pouco e vou aplicando por talhão até acabar. Numa segunda aplicação compro o mais barato. Se não tenho dinheiro não faço a aplicação” (AIII, Q8, p209). A minoria, 9,09%, aplica insumos de qualidade, mas em quantidade reduzida.

Com relação ao grupo 2, parte dos produtores, 45,45%, utiliza os produtos de qualidade comprovada e na quantidade ideal, pois “...mesmo reduzindo de três para duas aplicações coloco a quantidade certa e sempre produtos de qualidade comprovada” (AIII, Q18, p357); como critérios de escolha “...uso a qualidade, o preço e a marca” (AIII, Q22, p418). Para outra parcela, 27,27%, o ideal é empregar insumos de qualidade em quantidade reduzida ou menos vezes ao ano citrícola “...a quantidade que compro daria para uma adubação, mas diminuindo a dosagem, aplico por duas vezes e reduzo os gastos” (AIII, Q13, p284). Esta não é tida como “...a melhor opção, o ideal seria aplicar conforme a necessidade da planta e completar a adubação com o foliar, esta opção vem diretamente em confronto com a capacidade de investimento do citricultor que, ou atende a necessidade do pomar ou sua necessidade financeira” (AIII, Q14, p299). Associam o uso de produtos de qualidade aos mais baratos e de resultados não comprovados 18,18%. As justificativas estão relacionadas à disponibilidade ou não de recursos financeiros e como medida de complementação dos tratos “...às vezes coloco os de primeira linha, mas, depois, uso os mais baratos mesmo sabendo que o resultado não é tão bom” (AIII, Q15, p314). Os mais baratos e de resultados não comprovados são usados 9,09%, embora reconheçam que esta não é a melhor medida e há o perigo de danificar as máquinas. “Uso a calda sulfocálcica, para mim é bom, mas é preciso aplicar e intercalar com produtos bons. Depois estes produtos danificam as máquinas” (AIII, Q20, p387).

6.2.5 – OPERAÇÕES

A) Tratos Culturais.

- **Calagem.**

A calagem é feita por 72,73% do grupo 1, mas não todo ano, o intervalo para sua realização ocorre entre três a quatro anos, sem análise do solo.

Quanto ao grupo 2, a calagem é feita por 72,73%, mas não de forma regular, ocorre num intervalo entre dois a quatro anos. Ressaltam que sem efetua-la não compensa adubar, mas é um procedimento caro e, por isso, às vezes, adubam sem fazer a análise do solo. “Fiz a calagem há dois anos, agora não posso comprar calcário, fica caro e tenho adubado sem fazer análise do solo” (AIII, Q13, p285).

- **Adubação.**

A adubação é feita por 100% do grupo 1, mas apontam a necessidade de realiza-la mais vezes ao ano citrícola. A adubação não ocorre de forma desejável, os produtos são caros e o citricultor não está sendo remunerado a contento. “Por dois anos ficou sem adubar, este ano adubei uma vez com a metade do adubo que o pomar precisava, o ideal seriam três adubações ao ano, mais o foliar” (AIII, Q8, p210).

Adubam o pomar 100% do grupo 2, mas não pelo número de vezes ideal ao ano citrícola, os produtos são caros e não há renda para tratar adequadamente. “Adubava três vezes ao ano e passei a adubar duas para diminuir custos, mas com produtos de qualidade. Mesmo com a diminuição a produtividade melhorou, pois apliquei na época certa e da maneira certa” (AIII, Q12, p270).

- **Irrigação.**

A irrigação é fundamental, mas não é praticada, não compensa para o pequeno produtor por não haver água suficiente, a energia ser escassa e um conjunto de irrigação muito caro. “Irrigação só na replanta, mas com o racionamento não faço, porque a água vem de poço artesiano e é puxada no motor” (AIII, Q9, p225).

A irrigação é feita por 9,09% dos produtores do grupo 2, mas é restrita às mudas. A consideram fundamental, mas para o pequeno produtor é difícil sua prática, precisaria de recursos para comprar o equipamento, de energia disponível poços.

- **Poda e Limpeza.**

Efetuem poda e limpeza 27,27% do grupo 1, como medida de manutenção à

sanidade dos pomares.

A poda é efetuada por 36,36% do grupo 2 e a limpeza também por 36,36%. A limpeza é importante para o controle de pragas, mas “...gera custos e, estando a citricultura em crise, deve-se optar pelas operações mais essenciais e, neste caso, optamos pela adubação” (AIII, Q22, p429). Em alguns casos é preciso contratar mão-de-obra para realizar a poda o que é difícil pela necessidade de conter gastos.

- **Controle fitossanitário.**

O controle fitossanitário é feito por 100% dos produtores do grupo 1, com periodicidade mensal e quinzenalmente. Os que efetuam controle quinzenal entendem ser este o período ideal porque fazem a pulverização e depois de quinze dias já podem avaliar seu resultado. “Os agrônomos da UNESP visitam meu pomar de quinze em quinze dias para verificar as pragas e indicam os produtos para que eu escolha os que quero adquirir” (AIII, Q5, p165). Os que optaram pelo período mensal esclarecem que este é o período de ciclo das doenças sendo o mais indicado para realizar o controle. Para outros o ideal seria fazê-lo com mais frequência “...se tivesse feito em um prazo menor teria visto que o defensivo de segunda linha que usei não surtiu efeito e que o pomar estava infestado de leprose” (AIII, Q1, p105).

O controle fitossanitário é realizado por 100% do grupo 2. Para uma parcela significativa esta operação deve ser feita mensalmente, mas como trabalham no pomar diariamente verificam se há incidência de pragas e doenças, mas o trabalho específico é mensal. Consideram este o período ideal para se verificar o resultado da aplicação de defensivos pelas doenças serem cíclicas. O período quinzenal e bimestral é citado por muitos produtores, o quinzenal é recomendação agrônômica e o bimestral pela experiência que têm no trato cultural. “Na verdade o produtor, por sua experiência, vê o pomar todo dia, mas fica esperando para verificar o efeito dos venenos” (AIII, Q20, p388). Para a minoria o período trimestral é o ideal.

- **Natureza das práticas.**

Perguntado aos produtores do grupo 1 se as práticas adotadas nos tratos culturais decorrem de iniciativa própria ou se recebem instrução técnica de profissionais, 72,73% realizam as operações rotineiras por iniciativa própria, entendem que “...o técnico da agricultura é quem trabalha na propriedade, porque conhece palmo a palmo a propriedade e sabe o que está faltando, uso os agrônomos

para confirmar a doença e o tipo de produto” (AIII, Q8, p210). Iniciativa própria e orientação técnica de profissionais da área foram apontadas por 27,27%. A orientação a que se referem também está relacionada à confirmação de pragas e doenças e de produtos e quantidades a serem aplicados no pomar. “Penso em fazer pela minha experiência, troco déias com minha esposa e com o agrônomo. Se posso fazer, em termos financeiros, faço, senão espero um tempo e faço” (AIII, Q9, p225).

A maioria do grupo 2, 72,73%, realiza as operações rotineiras no trato cultural por iniciativa própria porque “...vivemos da lavoura e temos experiência de como fazer as rotinas no pomar, isto não muda” (AIII, Q21, p404), pois “...no dia-a-dia não preciso de orientação, muitos técnicos sabem menos que o produtor e mandam colocar coisas na laranja que depois o que ela produz não paga as despesas” (AIII, Q17, p343). Iniciativa própria e orientação técnica de profissionais foram apontadas por 27,27%. Agem mais por iniciativa própria pela experiência que têm, a orientação técnica “...acrescenta alguma coisa em razão de eventos que podem estar ocorrendo no pomar e que a orientação pode agregar novas formas de trata-lo” (AIII, Q12, p270) e pelo aconselhamento sobre produtos novos existentes no mercado.

B) Colheita.

Em se tratando da mão-de-obra utilizada na colheita 90,91% do grupo 1 a contrata de cooperativas de mão-de-obra por intermédio da indústria e dos grupos de citricultores e 9,09% por intermédio dos mercadistas. Usar as cooperativas não é uma boa opção “...é uma colheita de risco por causa da legislação” (AIII, Q3, p135); e não é feita corretamente, pois muitas frutas são deixadas no pomar. Apontam que “...nas próximas safras vai ser o sistema de condomínio” (AIII, Q9, p225). Para o restante da amostra a colheita é responsabilidade do mercadista e não sabem dizer qual mão-de-obra é utilizada.

Contratam cooperativas de mão-de-obra para a colheita 81,82% do grupo 2, por ser o meio mais barato de realiza-la, embora corram riscos com a legislação trabalhista que não podem assumir. Os condomínios são citados como a forma mais organizada de realiza-la “...porque existe um patrão e o controle pode ser maior” (AIII, Q12, p270). Apontam que a colheita é de responsabilidade do mercadista 9,09%, mas não sabem dizer tratar-se de cooperativa de mão-de-obra; a realizaram por condomínio de produtores 9,09%, não sabendo fornecer detalhes sobre seu

funcionamento a não ser que o próprio grupo é quem registra os trabalhadores.

Para 100% dos grupos 1 e 2 entende não ser correto a indústria ter passado aos produtores a responsabilidade pela colheita e do transporte. Argumentam, os produtores do grupo 1 que “...o pequeno não tem como reagir, os médios e grandes é que poderiam ter reagido, mas aceitaram a imposição da indústria” (AIII, QI, p105), e que “...ficou pior com a venda da Frutesp que era uma grande pedra no sapato das outras indústrias. Isto também aconteceu pela falta de união dos produtores” (AIII, Q2, p120). Para alguns produtores do grupo 2 é questionável ser esta responsabilidade da indústria “...se a cultura é do produtor ele tem que ser responsável pela colheita” (AIII, Q22, p419). O repasse causou o aumento dos custos de produção e a total responsabilidade do produtor pelas ações trabalhistas oriundas da contratação de cooperativas de mão-de-obra. “Transferência de um abacaxi, as indústrias não querem problemas, as greves e as condições em que os colhedores trabalham repercutem muito mal no mercado internacional de países evoluídos que além de comprar querem saber como o fruto foi produzido” (AIII, Q12, p270).

As argumentações referentes à indústria especificar a época de colheita da safra, para os produtores do grupo 1 e do grupo 2, estão afetas ao preço da fruta e ao *brix* correto para a fabricação do suco, pois “...a laranja tem que estar no ponto ideal para dar um suco de qualidade” (AIII, Q22, p419), mas a indústria “...poderia fazer um cronograma para colher parte da fruta em períodos diferentes para todos os produtores, pois a safra do grande é colhida primeiro, porque a quantidade é maior e é nisso que a indústria está interessada” (A III, Q6, p180).

C) Comercialização.

Comercializam a safra de forma individual 54,55% do grupo 1. Esses produtores se dividem em dois grupos: os que entendem ser esta a melhor forma de negociar; e os que julgam ser mais vantajoso vender através dos grupos. Os que julgam ser individualmente a melhor forma de negociar, justificam que “...é melhor porque no grupo os grandes recebem mais atenção que os pequenos, levam vantagens porque sua laranja é sempre colhida primeiro, mas não sei dizer se o preço da caixa nos grupos é melhor, eles são muito sigilosos” (AIII, Q7, p196). Os que acreditam ser melhor vender através de grupos, justificam que, embora os grupos sejam mais exigentes, oferecem segurança na comercialização da safra mesmo que os valores

sejam mais baixos que os pagos pelos mercadistas. “Nunca estive em grupo, mas acho que se tivesse teria vendido melhor, já tentei entrar, mas não consegui” (AIII, Q4, p151). Comercializar a safra através dos grupos de citricultores e com contrato é a opção de 45,45% pois “...ainda é bom, está sendo a nossa salvação, senão estávamos na pior” (AIII, Q2, p121). Crêem que têm mais força para negociar em razão do volume do produto e que o preço da fruta é sempre melhor. Além disso, a indústria prefere negociar com grupos ao invés de fazê-lo com os citricultores individualmente. Observam que, embora seja vantajoso negociar através de grupos, estes “...não dão muita atenção para o pequeno, talvez o grupo entenda que não compensa ter pequenos produtores associados” (AIII, Q1, p106). Quanto ao preço citam que “...no grupo o preço é sempre melhor porque o volume é maior e é mais fácil para ela negociar e para o produtor ter mais força” (A III, Q10, p241).

Quanto ao grupo 2, 63,64% negocia somente pelos grupos de citricultores; 27,27% individualmente; 9,09% das duas formas. Os que vendem individualmente julgam ser melhor vender através dos grupos, estes oferecem mais segurança pela força que têm na negociação. Os que já estiveram em grupos e não são mais associados se arrependem pela decisão, pois “...no grupo a união faz a força, estive por duas vezes e sai, poderia ter vendido melhor se tivesse no grupo.” (AIII, Q20, p389). Os que comercializam pelos grupos julgam que desta forma “...estamos mais protegidos, pois a indústria enxerga o produtor como tamanho: os grandes são vistos de uma forma e os pequenos de outra” (AIII, Q22, p420). Para os que adotam as duas formas de negociação é difícil dizer qual é a melhor, pois “...o mercadista paga mais, mas muitos não cumprem os acordos verbais, já ganhei e perdi dinheiro. Embora a indústria renegocie o contrato dá mais segurança vender para ela” (AIII, Q14, p301).

Quanto aos clientes, 63,64% do grupo 1 vende a safra somente para a indústria; 18,18% para mercadistas; 9,09% para a indústria e mercadistas; 9,09% para a indústria, mercadistas e direto ao consumidor final. Os que vendem para a indústria esclarecem que embora ela imponha condições aos citricultores e até renegocie os contratos firmados, o produtor tem a segurança do recebimento da safra. Fato contrário acontece com os mercadistas, a insegurança é grande e correm mais riscos, pois muitos acabam não remunerando o citricultor pela compra de sua safra.

No grupo 2, a grande maioria, 90,91%, vende para a indústria e 9,09% para a

indústria e mercadistas. Os produtores preferem vender para a indústria porque “...o mercado quer uma fruta de melhor qualidade, o que requer um custo de produção maior, fora o calote que é praticado por alguns mercadistas. Não compensa vender para o consumidor final, o trabalho é grande de colher, embalar, entregar. Para a indústria fica mais prático, além da segurança no pagamento” (AIII, Q22, p420).

Com relação aos contratos firmados com a indústria a maioria do grupo 1 e do grupo 2 afirma que têm duração de três anos. Tais contratos, obedecem a variação do dólar e os pagamentos são feitos por caixa de 40,8 quilos. As obrigações do produtor são: colocar a fruta na indústria; usar material próprio na colheita; pagar a colheita e, alguns, o transporte até a indústria; ter a fruta a qualidade exigida; não vender a safra para terceiros. A maioria dos produtores não sabe quais são suas obrigações contratuais “...porque só vou ler o contrato quando termina a safra. O contrato é feito pela diretoria do grupo que tem procuração para negociar com a indústria. São pessoas de confiança” (AIII, Q10, p241).

6.2.6 – FINANÇAS

Estando a área financeira relacionada à previsão dos recursos monetários necessários para viabilizar as atividades da empresa, os produtores foram indagados quanto à captação de recursos e a forma como são administrados.

No tocante à venda do produto, para captar recursos, 81,82% do grupo 1 e 100% do grupo 2 vendem a produção mesmo que os preços não sejam os melhores. Justificam que há obrigatoriedade do cumprimento do contrato com a indústria vigente por três anos; reajustes contratuais podem ocorrer, mas são eventos com os quais não se pode contar. Também citam que o produto é perecível e não há como armazená-lo à espera de melhores preços, caso não vendam a fruta ela suporta algum tempo na árvore, depois a safra é perdida e o produtor tem que assumir despesas inclusive com a limpeza do pomar. Vender a fruta mesmo que o preço não seja o ideal é melhor que perder a safra, pois “...é a única fonte de renda do citricultor, se perder quebrou e não dá para guardar a fruta e esperar o preço subir, ela é perecível” (AIII, Q22, p421). Tentar negociar para elevar o preço e não vender se este não for

compensador é a argumentação de 9,09%, pois “...vai ter que pagar a colheita e o transporte e terá prejuízo” (AIII, Q4, p152). Depende do grupo de citricultores tentar renegociar é a opinião de 9,09%.

Para assumir gastos, 81,82% do grupo 1 têm recursos próprios e consideram esta a melhor forma para evitar o pagamento de juros e de não terem preocupações com dívidas, sendo necessário controlar gastos. Recorrem, 9,09%, a instituições financeiras; e 9,09% a terceiros e pessoas da família.

Têm recursos próprios para assumir gastos 54,55% do grupo 2 “...nunca usamos financiamentos, preferimos trabalhar com o que temos e da forma como podemos. É mais seguro, do contrário colocamos em risco a o patrimônio, o trabalho e o valor sentimental da terra ter sido dos meus avós e pais” (AIII, Q22, p421). Outros produtores, 45,45%, recorrem a instituições financeiras, pois “...na safra de 1997 não recebi do mercadista, o que comprometeu minha renda, tenho que recorrer a bancos para tentar regularizar ou equilibrar minha situação” (AIII, Q14, p302).

Comparar preços antes de comprar os produtos junto aos revendedores é importante para 81,82% do grupo 1. Os que não fazem cotações de preços, 18,18%, preferem comprar em empresas onde são clientes pela confiabilidade dos produtos que oferecem. “Compro na Coopercitrus, lá tenho crédito, o adubo de lá é mais caro, mas sei que tem facilidades para pagar e até dilatação de prazos” (AIII, Q1, p107).

A pesquisa de preço é feita por 72,73% do grupo 2 antes de comprar os produtos de que necessitam, visando melhor preço e condições de pagamento, sem deixar de levar em conta a qualidade que “...é colocada em primeiro lugar, ela é fundamental; a cotação de preços de defensivos e adubos é feita por uma marca específica ou um similar com a mesma qualidade” (AIII, Q22, p421). Uma parcela, 27,27%, compra em lojas onde são clientes pela confiabilidade dos produtos, condições de pagamento e crédito sem cotação de preço. “Compro direto da Coopercitrus, ela dá um prazo para pagamento e seus produtos são muito bons” (AIII, Q12, p272).

A maioria do grupo 1, 63,64%, realiza projeções de ganhos futuros. Os planos são para melhorar as condições da família e investir na terra, mas temem contrair dívidas que coloquem o patrimônio e o trabalho em risco. Uma parcela, 36,36%, não faz projeções, justifica que “...faço depois que o dinheiro está comigo, assim fica mais fácil. Aprendi com um patrão que sempre se deve procurar ter uma safra

guardada porque, por pior que esteja, se tem uma garantia” (AIII, Q6, p182); “...nunca sonhei alto, o pequeno não pode sonhar muito, tem que ter olhos para a realidade, do contrário pode acabar perdendo tudo inclusive o sítio” (AIII, Q7, p197).

Fazem projeção de ganhos futuros 72,73% do grupo 2, mas “...não consigo realizar todas porque são coisas em longo prazo como pagar dívidas” (AIII, Q14, p 302), sendo que “...o primeiro pensamento é para as coisas que podemos fazer na terra, para a família pensamos coisas essenciais, se sobrar dinheiro realizamos algum sonho” (AIII, Q22, p421). Fazer projeções os auxilia a se organizar quanto aos objetivos e recursos disponíveis, mas “...a gente está sempre apanhando, espera-se uma coisa e dá tudo diferente” (AIII, Q17, p345). Os que não fazem projeções, 27,27%, justificam que “...tratamos como podemos, com produtos mais baratos, e esperamos o resultado da safra sem fazer projeções de ganhos” (AIII, Q15, p316).

Consideram 63,64% do grupo 1 que estão ganhando o suficiente para sobreviver “...para guardar dinheiro não, e consigo sobreviver pelo fato de estar em um grupo” (AIII, Q10, p 242) ou estão ganhando pouco, mas “...está dando para pagar as contas e para sobreviver” (AIII, Q2, p122); 36,36% estão tendo prejuízos “...fiz investimentos para tratar do pomar e a mais ou menos sete anos venho fazendo custeio para pagar os feitos anteriormente” (AIII, Q5, p167).

Quanto aos resultados, 36,36% do grupo 2 estão tendo prejuízos “...sobrevivemos da produção de mudas, nas duas últimas safras a laranja não se pagou” (AIII, Q21, p406); 63,64% estão ganhando para manter a família e a propriedade, o custo é alto e a produtividade diminuiu, pois “...se fosse para tratar como se deve teria prejuízo ou não comeria” (AIII, Q19, p375)

Quanto ao endividamento, 63,64% do grupo 1, afirma não ter dívidas, os que as têm, 36,36%, ressaltam que são menores que o valor da propriedade.

A maioria do grupo 2, 54,55% tem dívidas, mas seu valor é inferior ao da terra, como medida de solução “...faço um custeio após o outro para saldar uma dívida assumida anteriormente com outro custeio” (AIII, Q17, p346). “Não tinha medo de dívidas, mas por tudo que tenho passado, sou mais cauteloso e tenho medo; é preocupante porque, embora não seja maior que o valor da terra ela é a garantia, a solução é fazer um financiamento ou custeio para pagar outro e a dívida vai rolando” (AIII, Q14, p302). O restante, 45,45%, não as tem, julgam que “...o mais comum é

que o produtor maior esteja endividado, ele ganha mais e consome mais em relação ao ganho que tem, e quando a laranja deu muito dinheiro gastou mais do que ganhou” (AIII, Q12, p 273).

6.2.7– TOMADA DE DECISÃO

Com referência ao processo de tomada de decisão, objetivou-se constatar se as decisões visam a subsistência da família e a permanência no campo ou atingir objetivos do negócio. Também se buscou detectar o nível de centralização das decisões, a participação da família e se as decisões estão associadas à forma tradicional de gestão ou se buscam modernas técnicas de gerenciais.

As decisões visam aos interesses da família para 90,91% do grupo 1. prioritariamente a sobrevivência e, em seguida, a permanência no campo. Justificam que apreciam a vida no campo e que é preciso manter o trabalho para a família. “Nasci e fui criado na roça, na cidade não teria nada para fazer, minha sobrevivência estaria ameaçada, conheço muitos que fizeram isso e se saíram mal” (AIII, Q7, p198). Citam que a vida no campo tem um custo menor e “...quem tem um pedaço de terra tem que morar nela, pois morar no campo é mais barato” (AIII, Q10, p243); e o pequeno produtor tem limitações para crescer e, portanto, a sobrevivência tende a ser seu principal objetivo. O importante é atingir os objetivos do negócio para 9,09%; são opiniões de filhos de produtor que visam aumentar os negócios da família.

Quanto ao grupo 2, para 100%, as decisões visam primeiro a sobrevivência e depois a permanência no campo. As justificativas referem-se à garantia de trabalho, pois “...são raízes que tenho, herdei a terra de meu pai e não vejo alternativas para mim na cidade, nem penso em tentar a vida lá” (AIII, Q14, p303); à sobrevivência “...penso em cuidar bem da propriedade porque disso depende a sobrevivência da família” (AIII, Q16, p331); à perpetuação dos filhos como agricultores, pois alguns esperam que “...os filhos homens fiquem, não estudaram e não sabem fazer outra coisa” (AIII, Q21, p407); e por apreciarem a vida no campo. Nenhum produtor manifestou-se quanto aos negócios.

Para a maioria do grupo 1, 63,64%, é importante a participação da família na

administração e nas decisões, pois seus membros devem estar cientes dos fatos que envolvem o patrimônio embora, em alguns casos, os filhos não decidam, somente opinam e a decisão final é do casal ou somente do produtor. Também há situações em que o produtor delega autoridade para que os filhos tomem decisões devendo, contudo, ser consultado para que sua opinião seja levada em consideração, as discordâncias são apenas em detalhes. Para alguns as discussões não ocorrem, porque mesmo que os filhos tenham opiniões diferentes sempre acabam concordando com os pais. “A decisão, quando envolve dinheiro, é da minha esposa, é ela quem toma conta do dinheiro. Coisas que não envolvem dinheiro é comigo. Os filhos dão opiniões, mas não decidem, somente reclamam quando não concordam, mas fazem o que tem que ser feito” (AIII, Q6, p183). Para outra parcela, 36,36%, concentrar as decisões e a administração do negócio em suas mãos é a melhor opção; a família participa, mas a decisão final é sempre do produtor. “Peço opiniões, mas faço o que quero, é muito raro ser vencido pela opinião da minha mulher e dos meus filhos” (AIII, Q7, p198).

Para a maioria do grupo 2, 54,55%, concentrar as decisões e a administração em suas mãos é a melhor opção. Justificam que os filhos são jovens e não estão preparados para opinar; participam somente do trabalho e acatam as decisões dos pais; os filhos opinam, mas não decidem “...sempre acato as decisões de meu pai e quando quero fazer alguma coisa o consulto” (AIII, Q12, p273). Para outros, 45,45%, é importante a participação da família na administração e nas decisões, para estar ciente dos fatos que envolvem o patrimônio e para que as decisões mais acertadas sejam tomadas. Os filhos e as esposas não decidem, opinam “...o chefe sou eu, mas deixo meus filhos decidirem por mim desde que me consultem, por uma questão de respeito. As mulheres tomam conta da casa e da bóia” (AIII, Q15, p316).

Indagados se administram com base nos ensinamentos transmitidos por seus pais ou sogros ou se buscam novas formas de gerenciar, 90,91% do grupo 1 adotam práticas tradicionais aprendidas com os pais. Os ensinamentos referem-se a valores que fundamentam suas ações como agricultores e indivíduos. “Meu pai era muito experiente e foi um dos melhores administradores da região. Tento passar os ensinamentos e os valores para meus filhos” (AIII, Q6, p183). “Ele dizia nunca deixe o caminho velho pelo novo. O velho já se sabe como é, o novo é uma aventura. É difícil transmitir aos filhos os ensinamentos, a não ser caráter, hoje os filhos têm

independência mais cedo e se desligam dos pais, antigamente eram mais submissos” (AIII, Q7, p198). Para 9,09%, as técnicas gerenciais de seus pais são ultrapassadas, pois “...a forma de gerenciar hoje é diferente do tempo dele, a concorrência e a incidência de pragas eram menores e a tecnologia era outra” (AIII, Q3, p138).

Uma parcela do grupo 2, 45,45%, administra com base nos ensinamentos dos pais ou sogros. “Sigo a tradição de meu pai e ensino aos meus filhos o que ele me ensinou para que continuem fazendo da mesma forma” (AIII, Q12, p273). “Era um homem rígido. Aprendi a trabalhar com ele, a fazer agricultura e a amar cultivar a terra. Foi o que aprendi, gosto e sei fazer” (AIII, Q13, p288). Para 36,36%, a técnica gerencial dos pais está ultrapassada, a cultura era outra e a tecnologia menos evoluída, mas os valores morais transmitidos são essenciais. “Não uso esses ensinamentos do pai, acho importante os valores da família transmitidos” (AIII, Q16, p331). A minoria, 18,18%, não teve orientação, seus pais não eram agricultores.

6.3 – EXPECTATIVAS DA PERMANÊNCIA NA CITRICULTURA E NO CAMPO

O correspondente a 90,91% do grupo 1 não pretende mudar a forma de utilizar a terra. Justificam que apesar das fases ruins e dos altos custos “...nada dá mais que laranja, cuidando bem, sempre dá lucro” (AIII, Q9, p233), não há outra cultura que remunere o agricultor como ela “...o sítio é pequeno e para tirar a laranja é melhor vender, a cana não dá rendimento numa área pequena” (AIII, Q4, p158); plantar roça requer maquinário e o clima interfere decisivamente, gerando insegurança. Entre as frutas é a mais resistente correndo o produtor menos riscos de perder as safras por possíveis demoras nos processos de negociação e colheita; pela idade avançada alguns não estão dispostos a iniciar este processo. Pretende mudar a forma de utilizar a terra 9,09%, o que só ocorrerá pela compra de uma área maior.

Quanto ao grupo 2, no que tange à mudança na forma de utilização da terra, 63,64% não a pretende mudar, apesar das fases ruins não há outra cultura que os remunere como a laranja. Para substituí-la, precisariam de áreas maiores para ter ganhos compensadores. Aprender a cultivar e se equipar para tratar de outras culturas exigiriam

investimentos que não podem fazer, pois “...um pouco de cada coisa não resolve, teria que irrigar a laranja e as outras culturas e isso custa caro” (AIII, Q19, p381), além da comercialização. Em contrapartida, 36,36% pretende mudar se o cenário citrícola, nas próximas safras, não estiver favorável e a família aceitar esta mudança porque “...deve haver um consenso, o processo é lento e a capacidade de argumentação muito aguçada, espero nos próximos anos conseguir isso” (AIII, Q22, p427). Plantar milho, arroz, mandioca, cana, mudas teladas, criar aves, peixes e abelhas são alternativas citadas. “Vou plantar milho e se os pés de limão, poncã e murcote não derem o resultado esperado vou plantar cana sem arrendar a terra para a usina” (AIII, Q20, p396).

Indagados sobre as expectativas com relação à citricultura, 90,91% do grupo 1 espera bons resultados nos próximos três ou quatro anos, pois “...muita gente erradicou e a seca também fez a safra piorar” (AIII, Q7, p204), e pelos contratos firmados com a indústria estão mais seguros. Após esse período pode ocorrer o aumento da oferta pela recuperação de pomares ou introdução de novos citricultores no mercado; nesta época os contratos com a indústria estarão vencendo e poderão ter dificuldades na negociação. Como o cenário citrícola se apresenta “...ficará melhor porque a oferta diminuiu, quem tratar bem vai ter bons resultados, além de Bebedouro ganhar, porque as pessoas vão aumentar o poder aquisitivo” (AIII, Q2, p129). A citricultura proporciona empregos, diferente da cana por ser mais mecanizada. Mesmo considerando o momento favorável ao citricultor, entendem ser uma situação ilusória, pois se o produtor fizesse um controle mais rígido de custos não estaria disposto a trabalhar com citros. Desta forma, a cautela é tida como fundamental no controle financeiro, devendo haver reflexão sobre o uso do recurso para suprir as necessidades da família e da produção. Para 9,09% as expectativas são ótimas “...vivo dela e estou vivendo bem, com laranja não perco” (AIII, Q9, p234).

Esperam bons resultados na citricultura 63,64% do grupo 2, pois “...no futuro próximo será um ótimo negócio, ela demora três anos pra produzir e há mais pomares erradicados que novos e quem plantou cana deve cumprir um contrato de cinco anos, pra depois, plantar a laranja” (AIII, Q22, p428). Por outro lado, se a verticalização continuar podem correr riscos nas próximas safras pelo desinteresse da indústria pela fruta do produtor e queda no preço. “A citricultura está numa fase boa, a indústria paga melhor pela safra reduzida e não haverá muita exigência quanto à fruta. Não sei

dizer como será nas próximas safras, depende da indústria porque ela faz o que quer e o produtor fica muito inseguro porque sabe que ela está plantando” (AIII, Q13, p294). Para 9,09% as expectativas são ótimas pela escassez da fruta no mercado, acreditam que “...por uns três ou quatro anos são ótimas porque arrancaram demais, depois pode ser que tenha pomares produzindo e o preço caia novamente, as pagas também são muitas e por isso a oferta pode ser escassa” (AIII, Q17, p352). As expectativas são ruins para 18,18%, “...vai ser difícil sustentar a citricultura, o preço é baixo e o custo com defensivos muito elevado, mesmo para produtores como nós que não gastam com mão-de-obra” (AIII, Q16, p337); o preço tende a ser cada vez mais baixo pelo fato “...da indústria ter supremacia sobre o citricultor e ele não tem como reagir contra ela” (AIII, Q20, p 397). Outros 9,09% não sabem argumentar sobre o assunto, pois “...embora as pragas sejam muitas não posso dizer se será ruim, nos próximos três anos a laranja está vendida e a segurança é maior. O citricultor não se preparou para o futuro, estava bom e ele se acomodou e não diversificou ou investiu em tecnologia para hoje ter produção maior ou diversificada” (AIII, Q14, p309).

Para a maioria do grupo 1, 72,73%, a citricultura não oferece rendimentos para manter o mesmo padrão de vida dos tempos de seu apogeu. Com relação aos citros deixaram de promover os tratos adequadamente “...muitas coisas deixaram de ser feitas como adubar mais” (AIII, Q4, p159); reduziram a contratação de mão-de-obra eventual e os tratos passaram a ser feitos somente pela família. Com relação às necessidades da família, uma parcela destes citricultores argumenta que não aconteceram grandes modificações, apenas algumas restrições, que não demandaram mudanças radicais nos costumes “...na vida pessoal continuamos com os mesmos hábitos simples, fomos acostumados a fazer economia” (AIII, Q4, p159). Para outra parcela a família sofreu restrições e a mudança de hábitos foi inevitável “...mudou demais, minha esposa e duas filhas tiveram que trabalhar fora para ajudar na renda, antes minha esposa trabalhava comigo no campo” (AIII, Q11, p264). Para 27,27% a citricultura continua a oferecer rendimentos suficientes para manter o mesmo padrão de vida. Parte desta amostra sobreviveu com a diversificação; a outra possui hábitos simples e não passam por privações ou restrições, mas nos tratos culturais estas foram muitas. “...o custo era o mesmo e a renda menor” (AIII, Q9, p234).

Para a grande maioria do grupo 2, 90,91%, a citricultura não oferece

rendimentos para manter o mesmo padrão de vida dos tempos de seu apogeu. No pomar citrícola deixaram de promover os tratos adequadamente. Quanto ao padrão de vida da família, para grande parcela deste grupo, ocorreram algumas restrições sem mudanças radicais nos costumes. As mudanças referem-se a melhorias na habitação e compra de veículos, mas foram atitudes pensadas que não os levaram ao endividamento ou esvaziamento das reservas financeiras. Para 9,09% a mudança de hábitos foi inevitável “...tive que reduzir muito o padrão de vida trocava de carro, comprava coisas para a família, cheguei a comprar um sítio mas o vendi” (AIII, Q20, p397). Mantém o mesmo padrão de vida a minoria, reduziram os tratos culturais, mas não gastos com a família, esta não mudou seus hábitos e não ocorreram mudanças.

Para 100% do grupo 1 é melhor viver no campo que na cidade. A grande maioria reside na zona rural e o restante em povoado próximo. Justificam que o convívio social é bom, há muita união entre as pessoas que residem no campo. É mais tranquilo para se viver e o lugar ideal para criar os filhos; não há a violência da cidade; é mais saudável e simples, tem menos custo e se sobrevive com mais facilidade “...na cidade tudo que se vê se quer e no campo não existe isso” (AIII, Q11, p263), embora o trabalho seja mais duro. Destacam que a cidade tem atrativos, mas o campo tem encantos naturais prazerosos de serem apreciados “...como quando chove e o verde aparece, a represa fica cheia e tudo fica bonito” (AIII, Q8, p218). O hábito da vida campestre é justificado porque muitos nasceram e foram criados no campo, ficando difícil a adaptação na cidade, além do valor sentimental por ser um patrimônio transmitido pelas gerações “...tem um valor muito grande para mim é mais que um lugar para morar, é tanto que não sei explicar” (AIII, Q8, p218).

Também para 100% do grupo 2 a vida no campo é melhor que na cidade “...gosto da cidade para passear, morar tem que ser no sítio, pois tenho ocupação o dia todo, na cidade não teria nada para fazer” (AIII, Q12, p278). A grande maioria reside na zona rural e o restante em distrito próximo. Consideram o campo mais tranquilo para viver e criar os filhos “...eles têm mais disciplina, horário para tudo, e menos influência de pessoas estranhas. Os pais atentam os filhos para suas responsabilidades na propriedade para ensinar a trabalhar” (AIII, Q14, p308). O custo de vida é menor e se sobrevive com mais facilidade. A infra-estrutura é a mesma da cidade, mas a vida é mais simples, o que falta são as diversões próprias das cidades. Quanto ao trabalho,

na cidade seria difícil uma colocação pela baixa escolaridade e no campo são proprietários. Embora a vida no campo seja melhor, para os mais idosos, na cidade teriam o descanso que a vida no campo não oferece pelo trabalho duro.

6.4 – EXPECTATIVAS QUANTO AO FUTURO DOS FILHOS E DA CONTINUIDADE COMO PEQUENOS CITRICULTORES FAMILIARES

Para 63,64% do grupo 1 há problemas futuros com relação à permanência da família na atividade agrícola e na citricultura “...há muitas doenças e vai ficar ruim para todos produtores, para o pequeno vai ser pior porque o dinheiro dele acaba antes, acho difícil meus filhos ficarem na agricultura, acho que venderiam a terra” (AIII, Q6, p188), “...queria que eles ficassem, mas saíram de livre vontade, porque no sítio não dá para viver” (AIII, Q8, p218). Para esses produtores o volume de terra e sua produtividade não suportam a permanência de seus descendentes para dela sobreviver. Alguns não estimularam os filhos a ficar no campo, pois no futuro teriam problemas em reproduzir a terra na mesma proporção do crescimento familiar; outros salientam que poderiam ficar, mas teriam redução no padrão de vida, o volume de terra e a rentabilidade seriam os mesmos dificultando a sobrevivência de todos. Quanto aos filhos, um número substancial deles ou já está na cidade ou está estudando para no futuro desenvolver atividades não ligadas à agricultura. Alguns produtores gostariam que, embora seus filhos venham a desempenhar outras atividades não ligadas à agricultura, preservassem o patrimônio por uma questão de amor à terra e tradição. Para 36,36% não há problemas quanto à permanência da família como agricultores e ou citricultores “...sabemos manter e temos controle de gastos, sabemos lidar com citricultura e no futuro alguém da família deve continuar” (AIII, Q2, p128). Alguns evidenciam que os descendentes não se caracterizarão como familiares, pois não trabalharão diretamente com a terra visto que os filhos já têm outras atividades ou estão se preparando para uma ocupação na cidade e, em alguns casos, não se caracterizarão como pequenos pelo aumento da área de terra pela herança ou aquisição. Parte desses produtores entende que, embora não haja problemas futuros quanto à permanência da família como agricultores, precisariam ter outra atividade, pois

a área é pequena, não poderiam diversificar e ter renda para atender suas necessidades. Alguns já adquiriram terras pensando em tais possibilidades.

Também para a maioria do grupo 2, 54,55%, há problemas futuros com relação à permanência da família na atividade agrícola, em especial na citricultura, pois o tamanho da propriedade e sua produtividade não suportam a permanência dos descendentes para dela sobreviver. Alguns estimularam somente um filho a ficar no campo porque no futuro teriam problemas em reproduzir a terra na mesma proporção do crescimento familiar e todos não sobreviveriam dela. Para outros os filhos poderiam ficar, mas teriam redução no padrão de vida, pois o volume de terra e a rentabilidade seriam os mesmos o que tornaria difícil a sobrevivência de todos. Alguns produtores gostariam que a família permanecesse, mas não sabem se no futuro a produtividade em relação ao tamanho da propriedade garantiria a sobrevivência dos descendentes. Uma pequena parcela destes produtores têm filhos trabalhando na cidade e não voltarão ao campo, pois a renda não é suficiente para manter mais de uma família. Outra parcela espera que estudem e tenham uma ocupação que lhes garanta a sobrevivência, mas devem preservar o patrimônio. Um número substancial destes produtores tem um filho no campo e os outros com trabalho assalariado e não assalariado na cidade. Pela limitação de conhecimento dos filhos colocados no campo, não poderiam ter outra atividade “...acho que varreria rua na cidade e no campo sou um sofrendor rural” (AIII, Q19, p 381), ainda que as pragas e doenças na citricultura sejam muitas e os custos altos colocando a permanência na citricultura em risco, pois “...as interferências climáticas levam a laranja a acabar e isso coloca em risco a família como citricultores, mas como agricultores não, meu filho deve continuar na agricultura, mas tenho fé na citricultura” (AIII, Q17, p351). Para 36,36% não há problemas quanto à permanência da família como agricultores ou citricultores, pois pensam em comprar terras ou já as adquiriram “....por isso comprei mais uma propriedade de 14 hectares, para garantir a sobrevivência e o trabalho da família” (AIII, Q15, p321) ou, ainda, porque conseguiram se associar a grupos e estão obtendo ganhos com a cultura “...se a luz que se acendeu permanecer acho que não haverá problemas” (AIII, Q13, p293). Para alguns produtores, em razão do tamanho e da produtividade da terra serem limitados, somente um filho pode nela permanecer e ganhar o suficiente para suprir as

necessidades da família. Para outros os descendentes permanecerão, mas terão que buscar alternativas na agricultura “..nós três já exploramos outra atividade para poder viver, o viveiro, eles vão ter que encontrar outra atividade ligada à agricultura pra sobreviver” (AIII, Q21, p412). É difícil dizer para 9,09%, há fatores imprevisíveis como o processo de verticalização da indústria que pode comprometer sua permanência como citricultores.

Quanto ao futuro das filhas, os produtores do grupo 1 e do grupo 2 assim se posicionaram: estará mais assegurado pelo estudo para 45,45% do grupo 1, o trabalho no campo é difícil para mulheres “...é mais para o homem, a mulher é mais delicada e deve fazer um trabalho mais de usar a cabeça” (AIII, Q3, p143). Outra parcela, 18,18% entende que a melhor opção é o trabalho assalariado na cidade, e tem filhas que realizam tarefas dessa natureza; e 18,18% querem que continuem cuidando de suas famílias. Esperam que as filhas tenham seu próprio negócio na cidade 9,09%. Não têm filhas 9,09%.

Quanto ao grupo 2, 9,09% esperam que através do estudo suas filhas tenham um futuro melhor. Uma parcela significativa, 36,36%, considera que seu futuro estará assegurado pelo trabalho assalariado na cidade, pois “...o trabalho no campo é muito bruto para mulheres, elas são mais delicadas” (AIII, Q22, p427); e outra parcela, 18,18%, associam que o estudo e trabalho assalariado na cidade como a melhor opção. Não têm filhas 36,36%.

Quanto ao futuro dos filhos os produtores do grupo 1 assim se posicionaram: para 18,18% do grupo 1 o futuro dos filhos estará mais assegurado através do estudo. Entendem que o trabalho e a vida no campo são difíceis e com estudo e um trabalho na cidade teriam uma vida mais tranquila, mas o patrimônio deve preservado. “Gostaria que estudassem para ter um emprego na cidade, porque a vida de trabalho e sem dinheiro no campo é dura; além disso, que preservassem o patrimônio que foi dos avós, é uma questão de amor e tradição” (AIII, Q5, p173). A opção de trabalho assalariado e não assalariado, é apontada por 18,18%, pois os filhos já estão desenvolvendo atividades na cidade e seus pais gostariam que assim permanecessem. O trabalho assalariado na cidade é citado por 9,09% como melhor opção. Uma parcela, 9,09%, quer que os filhos estudem, mas continuem com a atividade agrícola independente de ser a citricultura; e outros 9,09% querem que estudem e continuem

na agricultura, mas não na citricultura. Continuar no campo explorando outra cultura é a opção de 9,09%. Não têm filhos 27,27%.

Quanto ao grupo 2, o futuro dos filhos estará garantido pelo estudo para 18,18%, mas devem manter o patrimônio “...quero que estudem e fiquem com a propriedade” (AIII, Q18, p366). Ficarem no campo cultivando citros ou outras culturas é a opinião de 9,09%, são situações em que pais e filhos estão diversificando ou buscando recursos para isso. Continuar na citricultura e no campo é a opção de 27,27% “...seria a continuação de uma família de agricultores que está há quatro gerações na agricultura e há aproximadamente quarenta anos na citricultura” (AIII, Q22, p427), “...pelo estudo dele deve ficar no campo, para fazer outra coisa teria que estudar mais” (AIII, Q19, p381). Citam, 27,27%, a fixação de um filho no campo porque “...toda família quer que um continue, não só pela tradição de uma família de agricultores, mas também por sua sobrevivência” (AIII, Q16, p336) e os demais na cidade com trabalho assalariado ou não assalariado; justificam que “...se saírem de perto dos pais não terão tanto apoio, acabam ficando porque se sentem mais seguros. Os mais velhos vão cuidar da vida e o mais novo é que fica e acaba se sentindo responsável pelo trabalho e pelo patrimônio da família” (AIII, Q21, p412). Outros 18,18% querem que continuem na agricultura e estudem “...eles deveriam ter outra profissão e paralelamente cuidar do sítio, temos dificuldades de cuidar da família e manter o padrão de vida” (AIII, Q14, p308).

Perguntado aos produtores do grupo 1 se têm filhos pensando em tentar a vida na cidade 45,45% esclareceu que todos os filhos já estão empregados na cidade. Para 27,27% há a preocupação dos filhos migrarem, os que ainda não migraram estão buscando colocações em empresas ou estão terminando os estudos com este objetivo. Os produtores que não têm filhos pensando em tentar a vida na cidade, 27,27%, argumentam que são pequenos e não é o momento para tais atitudes.

Para 81,82% do grupo 2 os que ficaram no campo não pensam em deixá-lo “...ele é o mais novo, com o tempo o pai vai ficando cansado e o mais novo é quem está presente para ajudar, os mais velhos, o pai ainda está disposto e pode trabalhar mais e eles têm a oportunidade de tentar outras coisas na vida” (AIII, Q17, p351); os que não residem no campo, mas trabalham na terra não querem mudar de atividade, pois “...nem que fossem não conseguiriam, eles estudaram, mas não têm experiência”

(A III, Q13, p293); para alguns os filhos são muito jovens, pensam em estudar, mas não em abandonar o campo. Tem toda a família na cidade 9,09%; os filhos estão estudando para lá se estabelecerem é a justificativa de 9,09%.

6.5 – BUSCA DE CONHECIMENTOS PARA O APRENDIZADO DE NOVAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS FACE AOS PROBLEMAS EXISTENTES COM A CITRICULTURA

Recebem orientação técnica da cooperativa 45,45% do grupo 1, mas “...ela deveria ter mais gente pra atender o citricultor no campo” (AIII, Q6, p190). Para alguns destes produtores as orientações atendem suas necessidades, outros ressaltam que dominam as práticas nos tratos e para tornar realidade as orientações precisariam de recursos financeiros. Recebem orientação técnica de várias instituições 54,55%. Para alguns as orientações atendem suas necessidades, mas ressaltam que a Casa da Agricultura deveria fazer um trabalho de extensão mais ampliado “...foi uma instituição muito boa, dava muita assistência, hoje praticamente não presta serviço algum, o que é uma pena, porque os profissionais são bons” (AIII, Q6, p190). Para outros as necessidades não são atendidas, pois falta continuidade na orientação.

Quanto ao grupo 2, no que tange à orientação técnica, 36,36% a recebe da cooperativa. Para uma parcela destes produtores a orientação atende suas necessidades, a recebem por solicitação prévia junto ao órgão prestador, mas “...o produtor acaba fazendo o que a prática e a experiência lhe ensinaram” (AIII, Q17, p353). Para outra parcela as orientações não suprem suas necessidades, os serviços poderiam ser ampliados como “...análise da terra; qualidade da planta; na administração; visitas mais regulares ao produtor, sem solicitação prévia, trazendo coisas novas e com um acompanhamento mais freqüente, não basta só vender produtos” (AIII, Q18, p368). Para 27,27% nenhuma das instituições voltadas à citricultura oferece assistência técnica ou administrativa. Para eles o interesse é a venda de produtos. Alguns nunca buscaram orientações e também não foram procurados por profissionais dessas organizações, mas se alguma delas se propusesse a oferecer orientações sobre gerenciamento seria bom para o produtor “...quando vem à propriedade é para vender produtos” (AIII, Q16, p338). Recebem orientação

técnica de várias instituições 36,36%. Para alguns as orientações satisfazem suas necessidades, os profissionais oferecem as informações fundamentais para a citricultura. Para outros não são atendidas “...vieram para me proibir de fazer mudas que não fossem certificadas, o Fundecitrus proíbe de fazer mudas, mas não devolve nada para o citricultor e deveria fazer coisas além porque sobrevive deles” (AIII, Q13, p295). “O que é importante em citricultura os agrônomos da estação experimental oferecem” (AIII, Q21, p414).

Não recebem orientação administrativa 100% do grupo 1 “...não tem necessidade porque não adianta falarem uma porção de coisas que a gente não consegue fazer, essas coisas são resolvidas pela vivência que temos no campo” (AIII, Q8, p220). Alguns justificam que os produtores são resistentes a mudanças, estas envolveriam recursos financeiros que são escassos; para outros “...assistência administrativa ninguém dá, se fosse oferecida eu participaria, por outro lado, quando alguém quer dar o próprio produtor não se interessa” (AIII, Q2, p130). Indagados sobre qual instituição deveria prestar assistência administrativa, como opção isolada, a Casa da Agricultura foi apontada por 27,27% “...é um órgão do governo que deveria promover mais assistência técnica e extensão rural, aparecem para ver o cancro cítrico” (AIII, Q10, p250). A Casa da Agricultura juntamente com a cooperativa, faculdades do município e o sindicato são citados por 18,18%. Os entrevistados que sugerem que as faculdades deveriam oferecer cursos de orientação aos produtores, embora considerem que “...eles aparecem se tem diversão e comida, entendem que o que sabem está bom e na verdade eles não sabem nada” (AIII, Q11, p265). Citam 18,18% que todas as instituições ligadas à citricultura deveriam promover a assistência ao produtor. Para 18,18% a Casa da Agricultura e a Coopercitrus são os órgãos que deveriam dar mais assistência ao produtor. Mencionam os grupos de citricultores e a Coopercitrus 9,09%; a Credicitrus e o Baco do Brasil também são mencionados por 9,09% dos entrevistados do grupo 1, consideram que as instituições bancárias que “...deveriam negociar a safra dos produtores endividados e não forçar uma situação de falência para pessoas que não têm como trabalhar a não ser com a terra” (AIII, Q11, p265).

Não recebem orientação administrativa 100% do grupo 2. Indagados sobre quais instituições deveriam presta-la, como opção isolada a Casa da Agricultura é

apontada por 27,27% da amostra, pois “...todas deveriam prestar, mas em primeiro lugar a Casa da Agricultura porque é mais antiga e é um órgão que existe para isso” (AIII, Q18, p368). Também com 27,27% citam que todas as organizações que atuam no segmento citrícola deveriam oferecer assistência ao produtor. Fazem referência à Coopercitrus e ao Sindicato 9,09%; e 9,09% à Casa da Agricultura e ao Fundecitrus, que fazia um bom trabalho de manejo global e deixou de realiza-lo por razões políticas que envolvem a mudança de sua diretoria. A Casa da Agricultura, a Coopercitrus e o Sindicato são citados por 18,18%. A Casa da Agricultura, a Coopercitrus, o Sindicato e as faculdades do município são relacionados por 9,09% do grupo 2. Sugerem que as faculdades desenvolvam cursos para seus filhos voltados à agricultura. Em contrapartida há os que entendem que “...seria necessária uma mudança cultural dos produtores, o problema está na educação. Esse é um processo quase impossível de ser mudado, deveria ser iniciado na escola, pelo governo, e pelos pais. A extensão rural é complicada, ela não chegou até aqui, a tecnologia gerada nas universidades deveria chegar ao campo de maneira mais completa. Não sei se seria o papel da universidade levar informação, ou o governo ou se deveria ser o produtor busca-la, tendo mais interesse. Eles estão acostumados a reclamar...o governo tem culpa, a prefeitura tem culpa, a cooperativa tem culpa. Na verdade deveria buscar alternativas, no fundo o grande culpado é ele pela sua acomodação” (AIII, Q22, p423).

Quanto a conhecer as novas tecnologias existentes na citricultura, 100% do grupo 1 diz conhece-las, mas não as adotam. Argumentam que não têm recursos financeiros suficientes para adquiri-las. As linhas de crédito são limitadas ou inexistem linhas voltadas para esse segmento de agricultores que atendam efetivamente suas necessidades “...os financiamentos são caros, embora a laranja esteja com bom preço não há volume de produção, portanto o produtor está com a renda limitada; o pequeno não tem condições de modernizar, por isso é um agricultor tradicional” (AIII, Q10, p250).

O equivalente a 81,82% do grupo 2 diz conhecer as inovações tecnológicas na citricultura, mas também não as adotam porque “...é muito caro, o governo poderia oferecer recursos pra isso e fiscalizar para verificar se, de fato, estão indo para o pequeno e para o seu objetivo final” (AIII, Q18, p368). Desta forma, “...é uma questão da limitação da renda e de insegurança em assumir dívidas e não ter dinheiro para pagar” (AIII, Q13, p295). As tecnologias citadas referem-se a máquinas,

equipamentos e insumos. Não as adota 9,09% porque não as conhece. Para 9,09% as inovações são conhecidas e adotadas quando as pode adquirir.

Para 72,73% do grupo 1 o pequeno produtor familiar não têm informação suficiente para gerenciar seu negócio. Pela baixa escolaridade não entendem claramente a linguagem usada pelos órgãos que oferecem informações; não lêem jornais e revistas; não têm interesse em se orientar melhor e ficam restritos ao processo de produção “...falta o citricultor buscar mais informação, mas ele não sabe nem onde ir buscar. O pequeno tem que trabalhar e não pode perder tempo indo atrás de coisas que não sejam do trabalho, ao mesmo tempo ele é o gerente e o trabalhador e ficar parado um dia custa dinheiro, o que não se resume num dia só. O grande e o médio têm quem trabalha para eles e podem direcionar o tempo para busca-la. Talvez se os cursos fossem feitos nos distritos os produtores iriam. Aqui em Andes teve um curso para vinte tratoristas e tinham trinta e oito pessoas para fazer” (AIII, Q1, p115). A busca de informações ocorre através do relacionamento com outros produtores porque não têm informação suficiente dos órgãos públicos que deveriam orienta-los, como a Casa da Agricultura “...ela tem que orientar o citricultor, o que acontece é que o pequeno não tem informação suficiente dos órgãos que deveriam orienta-lo, e quando tem a informação, falta dinheiro pra implementá-la” (AIII, Q4, p160) e “...no Banco de Mercadorias do Banco do Brasil pode-se buscar informações sobre preços de produtos agrícolas, mas de laranja eles não têm nada para falar, pois não é o governo que estabelece o preço mínimo, mas sim a indústria” (AIII, Q11, p 265). A principal carência de informação está relaciona “...principalmente no âmbito da facilidade para custeios e juros subsidiados, esses benefícios acabam ficando para os grandes ou para quem tem padrinho” (AIII, Q2, p130). Julgam ter informação suficiente para gerenciar seu negócio 27,27% “...eu tenho, o resto eu não sei, vou buscar informação na Citrosantos sobre preço, na Coopercitrus sobre problemas no pomar e os filhos e meu genro me dão notícias sobre a citricultura” (AIII, Q7, p205).

Para 63,64% do grupo 2 o pequeno produtor familiar não tem informação suficiente para gerenciar seu negócio “...falta estudo, freqüentar palestras..., antes a cooperativa, as lojas de defensivos, o sindicato faziam palestras em citricultura, agora não estão fazendo quase nenhuma. As lojas fazem palestras para vender e a cooperativa e o sindicato deveriam fazer pra instruir o produtor” (AIII, Q14, p310).

A informação poderia chegar até eles pelo serviço de extensão rural que deveria ser realizado pela Casa da Agricultura “...o que precisa é a informação chegar até o produtor, os agrônomos deveriam fazer reuniões e congregar os citricultores para orienta-los” (AIII, Q13, p295). Para eles o produtor é acomodado, se procurar as instituições receberá informação e orientação “...não procuro por comodismo, as instituições não estão acomodadas, se o produtor procurar ele tem a informação que precisa” (AIII, Q15, p323). Como detém as técnicas do processo, a principal dificuldade está em obter informação para a comercialização, mas este papel é realizado pelos grupos ficando, o produtor, mais centrado no processo de produção. Para 36,36% o pequeno produtor familiar tem informação suficiente e a obtém através dos agrônomos, rádio, televisão e revistas do Fundecitrus e da Coopercitrus. Tais informações referem-se às atividades internas “...não sei de cotações, não sei negociar, o citricultor sabe sobre as técnicas de produção e como aplicar, muitas vezes não as aplica por falta de recursos, não porque não sabe” (AIII, Q20, p398). Outros completam que seria preciso “...ter tempo e interesse em buscar informação, o pequeno, às vezes, tem interesse, mas não tem condições de busca-la, por exemplo, pela Internet, jornal na propriedade, ou órgãos que regularmente dêem essas informações através de reuniões como a Associtrus e a Aciesp” (AIII, Q18, p368).

Quanto à participação nos cursos ministrados pelo SENAR através do sindicato 81,82% do grupo 1 não participam. Justificam que “...o sindicato convida, mas é um falatório que não se entende nada ou são coisas fora da realidade que desanimam o produtor de participar” (AIII, Q10, p250). Outros justificam que não podem deixar o trabalho para ir a cidade, principalmente à noite, pois é difícil deixar a família e também pelo cansaço; às vezes, quando o convite chega até a zona rural o curso já aconteceu e há dificuldade de locomoção; não participam por não serem sindicalizados. Alguns, embora não sejam sindicalizados, caso fossem convidados iriam. Participam 18,18%, pois os cursos são bons e vão ao encontro às suas necessidades. Por razões de trabalho muitas vezes não podem participar, sugerem a realização de cursos no campo para facilitar o acesso ao produtor.

Não participam nos cursos promovidos pelo SENAR através do sindicato 100% do grupo 2 “...somos convidados, mas não vamos, dos cursos que já fomos não colocamos nada em prática” (AIII, Q15, p323). Não podem deixar o trabalho para

participar, pois a mão-de-obra é familiar e “...não há interesse, é comodismo, é preguiça. Além disso, não somos sindicalizados e não somos convidados” (AIII, Q22, p429). Salientam que a locomoção da zona rural à urbana é mais difícil e que os cursos deveriam ser feitos nos distritos e mais voltados à citricultura.

O equivalente a 45,45% do grupo 1 não participa das palestras promovidas pela cooperativa. Há dificuldade de locomoção até a cidade e o pequeno produtor familiar tem que trabalhar “...ele não pode sair porque não tem quem faz a tarefa e o retorno não é compensador pelo tempo perdido” (AIII, Q1, p115). Alguns não participam por não serem cooperados. Para 36,36% é importante a participação, é uma forma de buscar informações através do palestrante e dos citricultores “...são ótimas, é de lá que pegamos a parte de pragas e venenos, com isso a Coopercitrus orienta muito o citricultor” (AIII, Q9, p235). Para uma parcela destes produtores, embora seja importante a participação nas palestras, muitas delas “...são para vender o produto e orientar o produtor sobre seu uso” (AIII, Q4, p160); a cooperativa deveria “...promover encontros e oferecer palestras sobre a realidade citrícola e o que poderia ser feito pra melhorar essa realidade, por exemplo, discutir o preço, fazer política e pressão junto com os produtores” (AIII, Q4, p160). Participar às vezes é a opção de 18,18%, é uma questão de acomodação e de entender não ser necessário buscar informações “...acho que o que vou ouvir já sei, pensar assim é errado, devia participar mais, muita coisa se aproveita” (AIII, Q11, p265).

O equivalente a 36,36% do grupo 2 não participa das palestras promovidas pela cooperativa “...não são interessantes, o que dizem não resolve, sempre sou convidado e nunca vou” (AIII, Q12, p280). Há produtores que as julgam importantes, mas “...para o citricultor que trabalha na terra fica difícil deixar de trabalhar um dia para participar de outras atividades” (AIII, Q13, p295). Para 54,55% é importante a participação para se ter informações “...para ver o que tem de produtos novos e formas de aplicação, e para trocar idéias com outros citricultores, aprendo muito com eles” (AIII, Q18, p68). Participar às vezes é a opção de 9,09% por uma questão de acomodação “...vou poucas vezes, é preguiça; as palestras são boas sempre aproveito; o produtor poderia buscar mais informações” (AIII, Q16, p338).

7 – ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador ao encerrar a coleta de dados tem uma grande quantidade de notas de pesquisa ou de depoimentos que se materializam na forma de textos, os quais terá que organizar para depois interpretar. A maioria procura seguir os padrões da análise qualitativa, contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, à interpretação dos dados se socorre de modelos conceituais definidos *a priori* (ROESCH, 1996).

Esta pesquisa expôs as características de dois segmentos de pequenos citricultores familiares através de suas opiniões sobre as variáveis relacionadas neste trabalho. A análise do conjunto de variáveis procurará demonstrar seus pontos de vista sobre as questões levantadas de forma comparativa para melhor se entender as diferenças entre os dois grupos e suas particularidades. A análise do conteúdo segue a ordem das questões que envolvem a pesquisa.

7.1 – FATORES PREPONDERANTES EXTERNOS LEVADOS EM CONTA PELO PEQUENO CITRICULTOR FAMILIAR

7.1.1 – CONDIÇÕES CLIMÁTICAS

Os dois grupos de produtores consideram que as condições climáticas são decisivas para a produtividade de seus pomares. Apontam a seca como a principal influência negativa sobre as árvores cítricas. Para combater a interferência do clima, esses produtores argumentam que seria necessário aumentar a eficiência das operações no pomar. Algumas dessas práticas não são efetuadas porque demandam recursos financeiros, como é o caso da irrigação, pois em razão da baixa

produtividade não têm renda suficiente para adquirir equipamentos mais sofisticados.

O grupo 2 menciona o manejo integrado do solo e a adoção da agricultura alternativa, como práticas que tornariam o trato cultural mais barato ao produtor e a fruta apresentaria maior qualidade. Esta alternativa foi proposta por um filho de produtor que possui uma visão mais ampla do negócio que os demais membros da família e entende ser importante estar sempre informado sobre novas técnicas adequadas à realidade de um pequeno citricultor.

As condições climáticas e a política governamental são citadas pelos produtores de ambos os grupos como os problemas externos mais graves que enfrentam, pois se houvesse política de crédito para financiar a infra-estrutura, voltadas ao atendimento das necessidades dos pequenos produtores, que levasse em consideração suas limitações de produção e ganho, poderiam ter acesso a tecnologias que lhes permitiriam combater as influências climáticas negativas à cultura com mais eficiência e eficácia. O fato dos produtores do grupo 2 terem mais volume de produção e, supostamente, maior ganho lhes proporciona maiores condições de suportar dívidas advindas de linhas de crédito.

7.1.2 – POLÍTICA GOVERNAMENTAL

A) De apoio à citricultura.

Para os dois grupos de produtores não há política governamental de apoio à citricultura, conforme tabela 17. O retorno da intermediação do governo nas negociações com a indústria é apontado pelos dois grupos como uma medida imprescindível, pois o governo tem mais força e poder que os citricultores que não estão organizados para enfrentar a indústria e tampouco para reivindicar ao governo o estabelecimento de políticas de apoio à citricultura.

Sugerem que o governo fixe o preço mínimo para a laranja; estabeleça política de crédito; e monitore o processo de verticalização da indústria fixando percentuais máximos de produção de matéria-prima em relação ao volume de frutas processadas. Desta forma, o governo limitaria a ação da indústria e os citricultores teriam suas safras mais valorizadas e as negociações seriam mais vantajosas.

TABELA 17 – Opiniões quanto à política governamental.

Opiniões Grupos	Existência de política	Não existência de política	Não sabe	Total
De 2 a 14 hectares (grupo 1)	27,27%	63,64%	9,09%	100,00%
De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)	27,27%	54,55%	18,18%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

B) De fixação de preço.

Com a fixação do preço mínimo para a laranja, a exemplo do que é feito pelo governo com outras culturas, os citricultores teriam mais segurança e garantia para realizar um planejamento adequado embasado nos resultados da produção e saberiam com mais exatidão os gastos que poderiam realizar em relação à renda. Outro benefício decorrente desta ação, apontado pelos citricultores, seria a cobertura dos custos de produção e a redução da incidência de valores diferenciados pagos pela indústria aos produtores. Este último poderia não ter o resultado esperado, visto que o preço mínimo fixado não garantiria que a indústria pagasse valores maiores que o previamente estipulado. O comportamento da indústria em relação ao preço praticado dependeria da qualidade e tipo da fruta e das demandas de mercado.

C) De crédito rural.

Ambos os grupos sugerem que o governo introduza linhas de crédito diferenciadas para os pequenos citricultores, com juros menores e prazos maiores para a quitação. Desta forma, poderiam buscar recursos sem colocar o patrimônio, o trabalho e a sobrevivência em risco. As atuais linhas de crédito somente são utilizadas por eles quando têm a garantia de que poderão quita-las. Esta garantia refere-se a reservas de valores que possuem e que correspondem a uma parcela substancial da dívida assumida ou porque efetuaram projeção de ganhos futuros com a venda da safra e se sentem mais seguros para assumir dívidas.

Os produtores do grupo 1 estão mais voltados às linhas de concessão de crédito para financiamento do capital de giro, pois são menos capitalizados que os produtores do grupo 2 e têm carência de recursos financeiros para as operações rotineiras da unidade de produção. Este fato os distancia da pretensão de buscar recursos para investimento na infra-estrutura, uma vez que têm dificuldades de realizar os tratos básicos em seus pomares. Os produtores do grupo 2, embora também tenham as mesmas dificuldades como a limitação de terra e de renda, podem

obter mais recursos com a produção e têm mais condições de assumir dívidas provenientes das linhas de crédito que o primeiro.

Quanto aos programas, uma parcela mínima dos dois grupos utiliza os recursos do PRONAF, considerando os valores oferecidos insuficientes para promover os tratos com a cultura. Para o grupo 1 os juros cobrados pelo PRONAF são altos em relação à sua renda; para os produtores do grupo 2 os juros são baixos, mas os valores são irrisórios não compensando buscar os recursos desse programa. Os números referentes às linhas de crédito utilizadas estão ilustrados na tabela 18.

TABELA 18 – Utilização de linhas de crédito.

Opiniões Grupos	Linhas de Crédito					
	Capital de giro		Infra-estrutura		Pronaf	
	utiliza	não utiliza	utiliza	não utiliza	utiliza	não utiliza
De 2 a 14 hectares (grupo 1)	27,27%	72,73%	-	100,00%	9,09%	90,91%
De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)	54,55%	45,45%	18,18%	81,82%	9,09%	90,91%

FONTE: Pesquisa de campo.

D) Satisfação com os programas e financiamentos.

Quanto à política de concessão de crédito, as linhas existentes são destinadas à agricultura de forma geral e não atendem as necessidades dos pequenos citricultores dos dois grupos, em razão dos juros serem altos em relação à renda obtida por eles no processo de produção tornando-se difíceis de pagar.

Os produtores do grupo 2 ressaltam que, diferentemente dos programas, os valores dos financiamentos atendem as necessidades dos pequenos citricultores, embora os juros praticados sejam altos. Neste contexto, os financiamentos para infra-estrutura e de capital de giro estão mais direcionados aos produtores maiores, pois estes têm mais recursos e segurança para assumir dívidas. Seus valores são menos significativos em relação ao volume de produção e renda, ao contrário do que ocorre para os pequenos produtores.

7.1.3 – TECNOLOGIA

Com relação à adoção de novas tecnologias, os dois grupos de produtores têm pontos de vista convergentes. Embora a maioria das respostas aponte para a não adoção de novas tecnologias nos dois grupos, conforme tabela 19, nota-se que os produtores do grupo 2 estão mais voltados para a modernização que o primeiro. Trata-se de produtores mais capitalizados com relação ao restante da amostra porque se aproximam do limite de área da caracterização de um pequeno citricultor, portanto com maior volume de produção e maior renda, ou de produtores que, à medida de sua necessidade e de acordo com sua condição financeira, para não colocar em risco a sobrevivência, o patrimônio e o trabalho, estão introduzindo novas tecnologias, principalmente no que tange aos tratos culturais. A maioria dos produtores dos dois grupos não busca novas tecnologias porque tem limitações financeiras que os impede de adquiri-las em termos de máquinas, equipamentos e insumos.

TABELA 19 – Adoção de novas tecnologias

Opiniões	Adota novas tecnologias	Não adota novas tecnologias	Total
Grupos			
De 2 a 14 hectares (grupo 1)	18,18%	81,82%	100,00%
De 14,1 a 50 hectares (grupo2)	36,36%	63,64%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

A maioria dos produtores não adota novos métodos de trabalho porque sua introdução redundaria em gastos que estão além de sua capacidade. Pelo fato de serem os executores das tarefas, não abdicam das funções diárias para buscar o aprendizado sobre novas técnicas como o manejo integrado de pragas - MIP, que poderia resultar em economia do uso de defensivos. Portanto, os pequenos citricultores familiares se caracterizam como tradicionais, isto é, tratam da cultura usando técnicas que assimilaram ao longo do tempo não buscando, em sua maioria, outras alternativas para o desenvolvimento do trabalho que lhes proporcione maior produtividade e rentabilidade a custos reduzidos. Cabe lembrar a argumentação de BOGGIO⁴³ na qual esclarece que os produtores se desinteressaram pela aplicação de novas técnicas de tratos culturais tanto no apogeu da citricultura, quando tinham uma

⁴³ BOGGIO, A. M. Citação técnica sem indicação de publicação às páginas 85.

remuneração mais elevada pela produção e tratavam a cultura ao seu modo e sem levar em conta os custos decorrentes do processo de produção, como em sua fase crítica, quando não havia recursos financeiros para tratá-la adequadamente.

7.1.4 –RELAÇÕES COM ÓRGÃOS REPRESENTATIVOS

A) Associtrus e Aciesp.

Os grupos de produtores pesquisados, em sua totalidade, não estão associados a esses órgãos representativos. Por desconhecerem seus propósitos e sua atuação entendem que não os representam a contento. O desconhecimento pode estar relacionado à falta de divulgação das instituições sobre a forma de associação, seus objetivos e dos resultados obtidos com seu trabalho ao longo de sua existência.

Quanto às instituições localizadas no ambiente mais próximo como os grupos de citricultores, cooperativa e sindicato, conhecem suas ações e objetivos, mesmo não estando muitos produtores dos dois grupos vinculados a todas elas. Pode-se observar através da tabela 20⁴⁴ que o grupo 2 tem mais produtores vinculados a essas instituições. Para se compreender as particularidades que envolvem cada um desses órgãos no seu relacionamento com os produtores é necessário estabelecer uma análise específica para cada instituição em questão.

B) Grupos de Citricultores.

A maioria dos produtores dos dois grupos está associada a grupos de citricultores, embora o grupo 2 apresente uma incidência maior de produtores organizados em grupos. Deve-se ressaltar que 40% dos produtores do grupo 1 não vinculados a grupos para comercializar a produção pretendem, na próxima safra, associar-se.

Para os dois segmentos de pequenos citricultores entrevistados os grupos de citricultores os representam bem, pois desempenham um papel fundamental para o qual não estão preparados para assumir, que é a comercialização do produto, atingindo plenamente seus objetivos. Este ponto de vista está relacionado ao fato de entenderem que organizados em grupos, o volume de produção é maior facilitando a

⁴⁴ Tabela 20 à página 177.

negociação com a indústria, que prefere realiza-la através dos grupos que com produtores individualmente. Além disso, as pessoas que ocupam os cargos de direção são confiáveis e preparadas para esse papel e sempre tentam realizar a melhor negociação, embora o poder da indústria seja maior e se sobreponha ao poder e interesses dos grupos. Cabe ressaltar que a forma sigilosa como os grupos e indústria negociam atendem aos interesses da indústria, pois ela paga valores diferenciados aos produtores e solicita o sigilo dos grupos que, mediante sua fragilidade, atendem à solicitação, razão pela qual muitos produtores não sabem divulgar o valor a que venderam suas safras, pois esta informação é privilégio da diretoria. Mediante o exposto pode-se ter duas conclusões: que os produtores não podem efetuar um planejamento de receitas e despesas, pois somente passam a saber o valor total da venda da produção na última parcela recebida da indústria, o que podem realizar é uma estimativa de renda com base na previsão da produção e no valor recebido na safra anterior; ou que, pelo sigilo com que atuam os grupos, omitiram os valores reais para não colocar em risco seus interesses e a imagem dos grupos de que participam.

Comercializar a safra através dos grupos e com a indústria significa a segurança da venda do produto por safras seguidas com valores pré-fixados, cujas parcelas são corrigidas de acordo com a variação do dólar, mesmo que os preços negociados não sejam os melhores. Desta forma, há a tranquilidade com relação à garantia da sobrevivência e da manutenção da unidade de produção minimizando a insegurança. Vender individualmente significa procurar a cada safra clientes para comercializar o produto a, provavelmente, preços menores ou de perder a produção por falta de compradores.

As dificuldades encontradas para participar desses grupos estão relacionadas ao fato do pequeno citricultor ter um baixo volume de produção e um grupo formado por muitos pequenos citricultores torna seu gerenciamento difícil de ser realizado. Este pode não ser o real motivo da recusa de novos associados aos grupos, pois na constituição dos grupos de citricultores existentes a maioria dos associados é de pequenos citricultores. Um fator real de dificuldade de inclusão de novos membros é o fato dos contratos serem firmados por um período médio de três anos com a obrigatoriedade da entrega de um volume pré-estabelecido de produção. Desta forma, os grupos somente aceitarão novos associados entre o período de término de

um contrato e início da negociação de um novo. A argumentação de que há muita desunião entre os citricultores, como no caso da não aceitação de novos membros pelos grupos, pode ser explicada pelo ressentimento demonstrado pelos produtores que em épocas passadas já estiveram vinculados a grupo e pleitearam sua saída. Pode-se notar em todos o desejo implícito de um retorno ao mesmo grupo, por entenderem que age de maneira correta para com os produtores, mas quando perguntado sobre a possibilidade de uma nova vinculação argumentam que é muito difícil o retorno, cujas causas não são mencionadas em nenhuma das entrevistas.

Um aspecto interessante e valioso de ser citado é que todos os produtores inseridos em grupos não pretendem desvincular-se, os grupos são como uma extensão da unidade de produção e vitais para que a atividade administrativa da comercialização de fato ocorra.

A falta de união e de confiança dos produtores faz com que a formação de novos grupos seja uma tarefa difícil de ocorrer. A falta de confiança está relacionada a eventos passados, quando as diretorias de alguns grupos não atuaram de acordo com as expectativas dos produtores. A acomodação se refere à falta de conhecimento dos pequenos citricultores para estruturar um grupo, visto que as diretorias dos grupos existentes são formadas por médios e grandes agricultores.

Embora os grupos cumpram bem seu papel principal, sugerem que poderiam comprar insumos para repassa-los aos citricultores a preços menores e oferecer assistência técnica, assumindo novas funções que podem ser embasadas em suas afirmações de que a cooperativa não pratica os melhores preços na comercialização de produtos aos cooperados e não oferece assistência técnica de forma continuada.

C) Coopercitrus.

Com relação à cooperativa, pelo fato de não cobrar taxas periódicas, por oferecer boas condições de pagamento e da maioria dos produtores entrevistados entenderem que todo agricultor deve estar vinculado à cooperativa que os representa, há incidência maior de produtores vinculados à cooperativa do que nos demais órgãos que os representam.

Quanto à citricultura ambos os grupos gostariam que a cooperativa tivesse uma postura mais agressiva, atuando segundo os objetivos de um órgão representativo da classe. Como exemplo de forma de atuação, na venda do suco *in*

natura ou concentrado nos supermercados poderia praticar um preço menor a fim de iniciar um processo de instituição do hábito de consumo do produto. Entendem que a realização de mais cursos voltados para a citricultura os tornariam mais aglutinados e informados e, conseqüentemente, teriam mais poder nas reivindicações junto aos órgãos ligados à citricultura. Por essas razões 54,55% dos produtores do grupo 1 e 36,36% do grupo 2 consideram a atuação da cooperativa superficial. Reconhecem que os produtos e serviços têm qualidade, embora os preços não sejam os melhores, e que pratica uma boa política de crédito, mas que esses itens não a diferencia de outras instituições comerciais, somente a caracteriza como um bom estabelecimento comercial e não como uma cooperativa que deveria estar voltada para a defesa da citricultura e de seus cooperados.

As principais vantagens oferecidas pelo sistema cooperativo são as condições de pagamento, a participação nos lucros, a assistência técnica e as promoções que realiza. Por estas razões entendem que ela favorece em parte o pequeno produtor, pois suas políticas estão mais voltadas ao atendimento das necessidades de produtores de maior porte. Por ser um sistema cooperativo, mas necessite da obtenção de lucros para sobreviver; não pratica uma política de preços menores que favoreça a todos os citricultores ou, ainda, uma política diferenciada face às diferenças econômicas existentes entre os agricultores. Esta justificativa pode fundamentar o desejo que os produtores dos dois grupos têm em relação aos grupos de citricultores assumirem a função de compra e venda de insumos, uma vez que a eficácia apresentada no processo de negociação poderia ser também extrapolada a essa atividade.

Os serviços que a cooperativa poderia prestar, mencionados pelos dois grupos, refere-se ao aluguel de máquinas. Através desse serviço teriam acesso às tecnologias existentes para as quais não possuem recursos financeiros próprios para adquirir e tampouco de assumir financiamentos para investir na infra-estrutura. Solicitam um serviço de extensão rural que contemplasse a continuidade de um processo de orientação ao citricultor visto que, a assistência técnica praticada visa inclusive a venda de produtos e não enfatiza o aprendizado contínuo sobre novas tecnologias cabíveis à realidade de um pequeno citricultor. Por sua fragilidade na tarefa de negociação, sugerem a formação de grupos de pequenos produtores que não tivessem vendido a safra e a cooperativa passasse a praticar a negociação. Esta reivindicação foi efetuada por produtores que não estão

associados aos grupos de citricultores e que têm dificuldades no processo de comercialização da produção e se encontram em situação de endividamento em instituições bancárias. Reivindicam a formação, pela cooperativa, de grupos de pequenos citricultores que praticam a diversificação para que essa produção fosse vendida em uma feira interna ou através de sua rede de supermercados. Seria uma forma de facilitar a colocação dos pequenos volumes de produtos obtidos os quais são difíceis de serem comercializados, pois praticar a diversificação, no que tange ao plantio, não é tarefa difícil, mas a negociação não é uma tarefa para a qual estão preparados. Fica evidenciado que esses produtores não têm poder de aglutinação e sempre necessitam do auxílio de algum dos segmentos para desenvolver, por extensão, a atividade administrativa do negócio reafirmando sua fragilidade em questões que fogem ao processo produtivo.

A reivindicação do grupo 1 que não é apresentada pelo grupo 2 refere-se à oportunidade de empregos para os filhos, pois não há trabalho para todos e nem renda suficiente para mantê-los na unidade de produção. Portanto, trabalhar na cooperativa, da qual também são proprietários, significa a sobrevivência dos filhos que não podem permanecer no campo.

Os serviços que a cooperativa poderia prestar mencionados somente pelo grupo 2 referem-se à abertura de uma indústria para facilitar a colocação da produção dos cooperados. Esta solicitação pode ser explicada pelas dificuldades que os citricultores, de forma geral, passaram a ter após a venda da Coopercitrus Industrial Frutesp, atual Coimbra Frutesp S/A, o poder de barganha dos produtores diminuiu e a submissão aos interesses da indústria é uma realidade cada vez mais presente. Com a venda deixaram de ser fabricantes do produto acabado para se transformarem em produtores de matéria-prima, retroagindo na cadeia do agronegócio. O grupo 2 também menciona a associação da assistência técnica à assistência administrativa, orientando ao produtor não somente no processo de produção, mas auxiliando-o a desenvolver critérios que o levam a obter resultados mais positivos. Embora o grupo 1 tenha apresentado a comercialização como um serviço que a cooperativa poderia desenvolver aos pequenos produtores, sua colocação difere do grupo 2 que também solicita este serviço, mas o complementa quando aborda a questão do desenvolvimento do aprendizado, o que poderia lhe proporcionar a autonomia ao longo do tempo ou maior organização no gerenciamento do empreendimento como

um todo, passando a não se restringir somente às técnicas do processo produtivo. Por estas razões os produtores do grupo 2 ressaltam que a cooperativa deveria, antes de colocar em prática as decisões tomadas, desenvolver um levantamento das reais necessidades dos produtores e procurar direcionar suas atividades à solução dos problemas de seus cooperados, especialmente dos pequenos produtores que se encontram em situação mais precária.

D) Sindicato.

O sindicato é a instituição que apresenta menor número de produtores vinculados conforme se pode visualizar através da tabela 20. A principal razão para a vinculação está afeta aos trabalhos burocráticos realizados para o produtor, aos quais ele não tem conhecimento e recursos materiais e humanos para executar.

TABELA 20 – Participação em associações representativas.

Opiniões Instituições Representativas	De 2 a 14 hectares (grupo 1)		De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)	
	Participa	Não participa	Participa	Não participa
Associtrus	-	100,00%	-	100,00%
Aciesp	-	100,00%	-	100,00%
Grupo de citricultores	45,45%	54,55%	72,73%	27,27%
Coopercitrus	72,73%	27,27%	90,91%	9,09%
Sindicato	27,27%	72,73%	45,45%	54,55%

FONTE: Pesquisa de campo.

Quanto à representatividade, conforme tabela 21, a maioria do grupo 1 e a minoria do grupo 2 não sabem argumentar sobre o assunto em razão do desconhecimento com detalhes da atuação do sindicato; o que constitui uma parcela significativa da amostra total, correspondendo a 41%. Não há interesse dos produtores, especialmente do grupo 1, em participar do sindicato, pois este não oferece serviços a eles direcionados. Para a minoria do grupo 1 e a maioria do grupo 2 o sindicato não representa bem ao citricultor. As argumentações do grupo 1 referem-se à luta em defesa da citricultura não discorrendo sobre os serviços burocráticos realizados para o agricultor pelo fato de não o utilizarem, portanto, não são significativos. O grupo 2 também se refere à falta de iniciativa da instituição na luta pelos interesses da citricultura, mas complementa a colocação dizendo estar a entidade mais voltada aos

interesses do cultivo da cana. Para uma parcela significativa do grupo 1 e a minoria do grupo 2 a entidade representa bem ao citricultor pelo fato de realizar os serviços burocráticos, pois não tem conhecimento suficiente para desenvolvê-lo.

TABELA 21 – Capacidade de representatividade do segmento citrícola.

Opiniões Instituições Representativas	De 2 a 14 hectares (grupo 1)			De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)		
	Atinge os objetivos	Não atinge os objetivos	Não sabe ou é indiferente	Atinge os objetivos	Não atinge os objetivos	Não sabe ou é indiferente
Associtrus	-	18,18%	81,82%	-	18,18%	81,82%
Aciesp	-	18,18%	81,82%	-	18,18%	81,82%
Grupo de citricultores	63,64%	9,09%	27,27%	90,91%	9,09%	-
Coopercitrus	45,45%	45,45%	9,09%	45,45%	36,36%	18,18%
Sindicato	36,36%	9,09%	54,55%	9,09%	63,64%	27,27%

FONTE: Pesquisa de campo.

Os produtores do grupo 1 e do grupo 2 reconhecem a utilidade dos serviços prestados pelo sindicato para os agricultores, mas, especificamente ao pequeno citricultor familiar não atendem as suas necessidades. O licenciamento de automóveis e a declaração do imposto de renda são os serviços que o sindicato poderia lhes oferecer anualmente, mas em razão das taxas e contribuições trimestrais que os produtores pagam à instituição, acabam constituindo um custo elevado em relação ao benefício do serviço prestado. Quando necessitam desses serviços eventuais contratam um escritório contábil. Como não possuem mão-de-obra assalariada na unidade de produção e por considerarem, o trabalho de elaboração da folha de pagamento, o serviço burocrático mais relevante prestado pelo sindicato, argumentam que não há vantagens na sindicalização.

Pela limitação da renda, os produtores do grupo 1 sugerem que o sindicato poderia estabelecer uma política de contribuição diferenciada ao pequeno produtor familiar, em razão deste não utilizar todos os serviços oferecidos e, portanto, o trabalho a ele destinado seria menor. Entre os serviços que o sindicato poderia prestar propõem a assistência técnica e somente a cobrança de mensalidades e a exclusão das taxas pelos serviços oferecidos. Esse grupo de produtores, pelo fato da maioria não ser sindicalizada, tem dificuldades em apresentar sugestões alegando

desconhecimento mais profundo sobre as ações da instituição.

Para o grupo 2 o sindicato poderia formar grupos de pequenos produtores para comercializar o produto da diversificação. Esta é uma solicitação que se repete, visto que entendem que a cooperativa também deveria realizar esta tarefa. Argumentam que se fala muito sobre a diversificação, mas que não se têm apoio das instituições para promover-la, pois o pequeno planta e depois tem dificuldades para negociar os pequenos volumes de produção.

Os produtores dos dois grupos, no que se refere à citricultura, entendem que o sindicato deveria efetuar um trabalho de conscientização entre os citricultores, nos moldes de como atuava em épocas passadas.

7.1.5 – MERCADO

A) Sobre o relacionamento com a indústria.

No que tange ao relacionamento do pequeno citricultor familiar com a indústria, seu maior cliente, em sua maioria, alegam não existir, conforme se verifica na tabela 22. Pelos depoimentos nota-se que a negociação se caracteriza mais como uma imposição aos grupos e aos citricultores que negociam individualmente. O poder da indústria se sobrepõe aos interesses dos citricultores pela soberania com que atuam num mercado caracterizado pelo oligopólio.

TABELA 22 – Relacionamento com a indústria.

Opiniões	Ótimo	Regular	Péssimo	Não Existe	Total
Grupos					
De 2 a 14 hectares (grupo 1)	9,09%	-	9,09%	81,82%	100,00%
De 14,1 a 50 hectares (grupo2)	-	27,27%	-	72,73%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

Esta situação, em parte, pode ser consequência da venda da antiga Coopercitrus Industrial Frutesp, quando os citricultores cooperados, concordando com sua venda passaram somente a ser produtores da matéria-prima. Com a venda perderam poder de barganha e gradativamente passaram a assumir uma postura de submissão. Passaram a

não ter meios de enfrentar as imposições da indústria, até porque o produto é perecível impossibilitando seu armazenamento para pressionar a queda da oferta e conseqüente aumento de preços. Desta forma, resta aos grupos e produtores que negociam com a indústria submeter-se às suas imposições para que as perdas não sejam mais vultuosas.

Cabe lembrar que quando da análise sobre a atuação da cooperativa, alguns produtores do grupo 2 citam que ela poderia investir no segmento industrial, pois foi um erro dos produtores aceitarem a venda da antiga Frutesp, após este fato e expirado os acordos firmados com a atual Coimbra Frutesp, quanto à absorção da produção dos cooperados, começaram a sentir as conseqüências da venda de sua indústria pela queda nos preços da fruta, repasse dos custos de colheita e transporte, verticalização promovida pela indústria e dificuldades na venda das safras⁴⁵.

B) Sobre os problemas enfrentados com relação à indústria.

Conforme tabela 23, há uma parcela muito significativa de produtores nos dois grupos que consideram a verticalização o pior problema. São também mencionados os custos com transporte e colheita e a fixação do preço da fruta. Como medida de solução sugerem que o governo deveria estabelecer índices máximos de verticalização com relação ao volume total que a indústria processa. Entendem que deveria haver uma distinção entre quem produz a matéria-prima e quem a transforma. Neste sentido, haveria um equilíbrio no segmento citrícola entre os setores envolvidos. Como solução os produtores do grupo 1 propõem a união dos citricultores em torno do alcance de objetivos comuns, o que tem sentido visto que correspondem a uma categoria de produtores que detém 66,6% dos imóveis rurais e 21,8% na produção total do Estado de São Paulo⁴⁶.

TABELA 23 – Principais problemas enfrentados com relação à indústria.

Opiniões	De 2 a 14 hectares (grupo 1) *	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2) *
Verticalização	90,91%	90,91% %
Fixação do preço	45,45%	54,55%
Transferência de custos	27,27%	45,45%

FONTE: Pesquisa de campo.

* Mais de uma resposta por alternativa apresentada.

⁴⁵ AZEVEDO, P. F. (1996), citação à página 66 deste trabalho.

⁴⁶ Informações contidas nas tabelas 6 e 7 às páginas 38 e 39.

Embora GARCIA (2000a)⁴⁷ afirme que somente ficarão no setor os citricultores com produtividade acima de três caixas/pé, índice considerado competitivo pelo autor; os pequenos citricultores dos dois grupos analisados, em sua grande maioria e especialmente os do grupo 1, não pretendem abandonar a atividade, pois consideram a citricultura ainda a melhor cultura apesar de todas as dificuldades presentes. O pequeno citricultor não tem como praticar a diversificação pelo baixo volume de produção e rentabilidade associadas à dificuldade de comercialização, devendo praticar a monocultura, pois esta é a melhor maneira de terem uma rentabilidade aceitável que lhes permita sobreviver.

C) Sobre as exigências da indústria e consumidor final.

Para suprir essas exigências, maiores tratamentos culturais são apontados pela maioria dos produtores do grupo 2 e em maior percentual que o grupo 1, por serem estes menos capitalizados e disporem de menos recursos. A dificuldade de promover os tratamentos de forma mais adequada, para o grupo 1, deve-se às dificuldades que possuem em introduzir novas tecnologias, e quando ocorre é um processo gradativo para não colocá-los em situação de endividamento, e também porque maiores tratamentos não fazem a relação custo-benefício seja compensatória.

TABELA 24 – Práticas adotadas em razão das exigências de mercado

Grupos	De 2 a 14 hectares	De 14,1 a 50 hectares
Opiniões	(grupo 1) *	(grupo 2) *
Maiores cuidados no trato do pomar	45,45%	72,73%
Continuar com as mesmas práticas	36,36%	18,18%
Substituir a cultura	27,27%	9,09%
Maiores custos na citricultura	18,18%	18,18%

FONTE: Pesquisa de campo.

* Mais de uma resposta por alternativa apresentada.

Enquanto o grupo 1 toma como referencial o baixo valor atribuído à fruta e os custos elevados para não promover maiores tratamentos e continuarem com as mesmas práticas, o grupo 2 salienta que sem tratamentos culturais o pomar perde a produtividade e a fruta qualidade ocasionando dificuldades para a negociação, pois a fruta acaba não

tendo o padrão para o consumo *in natura* para a venda ao mercadista e nem o padrão para a indústria que a refuga.

D) Sobre o mercado interno de citros.

A maioria dos produtores dos dois grupos entende que os citricultores não pretendem avançar no mercado interno, conforme tabela 25; sendo fundamental a abertura de uma indústria para que isso fosse possível.

TABELA 25 – Opiniões com relação a avançar no mercado interno de citros.

Opiniões	Sim	Não	Não sabe	Total
Grupos				
De 2 a 14 hectares (grupo 1)	27,27%	54,55%	18,18%	100,00%
De 14,1 a 50 hectares (grupo2)	27,27%	63,64%	9,09%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

O grupo 1 argumenta que as chances deste projeto acontecer se esgotou com a venda da antiga Coopercitrus Industrial Frutesp, pois estava em pleno funcionamento e os produtores organizados para essa estratégia. O fato dos produtores do grupo 1 mencionarem a empresa Frutesp se deve em razão de muitos sentirem de forma mais incisiva os efeitos de sua venda em todos os sentidos. Para os dois grupos, o produtor não pensa em projetos desse vulto porque está mais voltado para a recuperação de seus pomares querendo produzir e vender, pois são estas tarefas para as quais está preparado e que lhe garante seu principal objetivo, a sobrevivência. O trabalho de estruturar uma empresa; de explorar o mercado interno cuja população não tem o hábito de consumo da fruta e de produtos derivados; de união da classe para lutar em prol de seus interesses exigiria muito conhecimento, razão pela qual citam que a cooperativa deveria iniciar este processo. Desta forma, novamente a falta de aglutinação e de lideranças capazes de influenciar comportamentos surge como um fator preponderante no perfil desses gestores.

7.2 – FATORES INTERNOS PREPONDERANTES LEVADOS EM CONTA PELO PEQUENO CITRICULTOR FAMILIAR.

⁴⁷ GARCIA, A. (2000a), citação à página 68 deste trabalho.

7.2.1 – TAMANHO DA UNIDADE DE PRODUÇÃO

A) Sobre o tamanho da unidade de produção em relação à rentabilidade.

Considerando-se o tamanho da unidade de produção em relação à rentabilidade alguns fatores são decisivos, conforme ilustra a tabela 26.

A restrição da área, para os produtores do grupo 1, é significativa, pois os impede de diversificar aumentando o volume de negócios, ou de ampliar os pomares cítricos e por mais que obtenham produtividade esta tem um ponto de saturação. A carência de recursos financeiros surge como um fator preponderante, pois não podem direcionar os recursos escassos à adoção de tecnologias que poderiam lhes propiciar maior produtividade.

TABELA 26 – Fatores que propiciam maior rentabilidade em relação ao tamanho da unidade de produção.

Opiniões	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Área maior	18,18%	9,09%
Novas tecnologias	18,18%	36,36%
Aumentar o volume de negócios através da diversificação	-	18,18%
Tratos culturais	9,09%	-
Recursos Financeiros	9,09%	-
Política governamental	36,36%	9,09%
Não há alternativas	9,09%	27,27%
Total	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

Para o grupo 2, aumentar o volume de negócios através da diversificação é fundamental para a sustentação da família e manutenção da citricultura nos tempos de crise. Empregar novas tecnologias é uma condição para o pequeno produtor obter maior produtividade e rentabilidade. Sendo a área da unidade de produção restrita, a possibilidade de maximização da produção e da renda é através do uso de tecnologia que potencializa a produtividade por árvore cítrica. Por se tratar de um segmento mais capitalizado, em comparação com o grupo 1, possuem mais facilidades de acesso a tais tecnologias.

B) Sobre o tamanho da unidade de produção em relação à diversificação.

No exame da tabela 26, verifica-se que alguns produtores do grupo 2 consideram que aumentando o volume de negócios poderiam ter mais rentabilidade, alguns possuem terras arrendadas e praticam a diversificação nessas áreas. O apontamento de nenhuma alternativa pelos dois grupos refere-se às limitações dos recursos insuficientes para aumentar o volume de negócios através da diversificação, pois teriam que se equipar para promover os tratos de outra cultura adequadamente, e do trabalho a ser realizado exigindo um contingente maior de mão-de-obra. Para os que são defensores da citricultura e não pretendem aumentar o volume dos negócios através da diversificação ou erradicar seus pomares, seria necessário que o trabalho do citricultor fosse valorizado e a expressão deste valor seria através de preços mais elevados pagos pela fruta.

Embora aumentar o volume de negócios através da diversificação seja um fator importante para os dois grupos de produtores, conforme tabela 27. Para um pequeno produtor o volume de produção da diversificação é irrisório e os segmentos que poderiam absorver-lo acabam não se interessando pela relação custo/benefício, isto é, ir até a unidade de produção para negociar pequenos volumes e ter custos decorrentes do transporte, entre outros fatores. Deve-se destacar que há também a dificuldade da reversão de todo processo de produção, pois estes produtores estão habituados a trabalhar com a citricultura e a região não favorece ou apresenta facilidades para o escoamento de produtos da diversificação. Por esta razão propõem que a cooperativa e o sindicato formem grupos de pequenos produtores que queiram ou estejam diversificando, para que tenham como meio de escoamento da produção a própria cooperativa; ou que esta ou o sindicato atuem a exemplo dos grupos de citricultores intermediando a comercialização. Essas instituições poderiam facilitar o processo, pois são estruturadas e respeitadas no setor agrícola podendo obter vantagens para o produtor no processo de venda.

TABELA 27 – Opiniões quanto a aumentar o volume de negócios através da diversificação.

Opiniões	É importante diversificar	Não é importante diversificar	Total
Grupos			
De 2 a 14 hectares (grupo 1)	72,73%	27,27%	100,00%

De 14,1 a 50 hectares (grupo2)	63,64%	36,36%	100,00%
---	--------	--------	---------

FONTE: Pesquisa de campo.

Nota-se, no exame da tabela 28, uma pulverização de opiniões sobre culturas alternativas para a diversificação ou para a substituição dos citros nos dois grupos. Alguns são incisivos em dizer que não erradicam os citros, outros não sabem dizer e várias opções são apresentadas. Notou-se durante as entrevistas que os produtores não tem segurança para discorrer sobre o assunto. A cana, apesar de ser citada, não aparece como a melhor alternativa, poderia ser implantada pela falta de opção, pois ela não oferece rendimentos suficientes para um pequeno agricultor sobreviver com seu cultivo, com exceção dos que têm volume de área mais próximo aos 50 hectares.

TABELA 28 – Opções apresentadas para substituição aos citros.

Opiniões	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2) *
Cana	27,27%	27,27%
Grãos	9,09%	27,27%
Pecuária	18,18%	9,09%
Roça	9,09%	-
Mudas ornamentais	9,09%	-
Não erradicaria a laranja	27,27%	36,36%
Não sabem dizer	-	27,27%

FONTE: Pesquisa de campo.

* Mais de uma resposta por alternativa apresentada.

7.2.2 – CUSTOS DE PRODUÇÃO

A) Sobre o controle dos resultados obtidos nas duas últimas safras.

A tabela 29 demonstra que a maioria dos produtores dos dois grupos apresenta o “controle de cabeça” como a melhor forma de se controlar e compor os custos de produção. Não há disposição para procurarem este tipo de orientação e as organizações que se dispõem a orienta-los estão direcionadas à técnica agrônômica. Entendem que como a unidade de produção é pequena não há a necessidade de um

controle escrito e mais detalhado, confirmando as disposições de MUNIZ (1974)⁴⁸. As razões por eles apresentadas para esse comportamento estão afetas ao desânimo que sentiriam em relação ao trabalho se promovessem um levantamento de custos mais detalhado, pois os resultados seriam desalentadores e mediante uma situação sem muitas alternativas o melhor é continuar procedendo como estão, embora alguns entendam ser importante promover este controle de forma mais criteriosa.

TABELA 29 – Controle dos custos de produção.

Opiniões	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Tem algum controle de cabeça	63,64%	81,82%
Faz algum controle por escrito	18,18%	18,18%
Não tem idéia clara do resultado obtido	18,18%	-
Total	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

B) Sobre a composição dos custos de produção.

Os itens constantes da tabela 30 são os considerados pelos produtores entrevistados para compor custos. Adubos, corretivos e defensivos é o item mais citado por incluir produtos bastante usados na manutenção dos pomares, principalmente os defensivos, conseqüentemente, nos cálculos “de cabeça”, são os mais significativos. A adubação não é feita pelo número de vezes ideal no ano citrícola, os custos são elevados e há escassez de recursos para a prática periódica, mas os defensivos são considerados fundamentais à sanidade das plantas.

TABELA 30 – Itens levados em conta para compor custos de produção.

Itens composição de custos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)*	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)*
Adubos, corretivos e defensivos	81,81%	63,64%
Mão-de-obra	9,09%	18,18%
Materiais	54,55%	27,27%
Depreciação de máquina	18,18%	27,27%
Operação de máquina	27,27%	18,18%
Colheita	27,27%	27,27%

⁴⁸ MUNIZ, J. N. (1974), citação à página 74 deste trabalho.

Transporte	9,09%	9,09%
Manutenção de máquina	9,09%	18,18%
Encargos financeiros	9,09%	18,18%
Nenhum controle	18,18%	36,36%

FONTE: Pesquisa de campo.

* Mais de uma resposta por alternativa apresentada.

C) Sobre as práticas adotadas para reduzir custos de produção.

Para reduzir custos a maioria do grupo 1, 36,36%, aplica insumos mais baratos intercalando-os com os de maior qualidade. Diferentemente, a maior parcela das opiniões do grupo 2, 27,27%, aponta a não aplicação de insumos básicos, mas observam que quando os aplicam usam os de qualidade comprovada e na quantidade ideal, pois o emprego de produtos de segunda linha não gera economia por não oferecerem os resultados esperados e danificam as máquinas. Deixar de tratar e de aplicar os produtos significa perder a cultura gradativamente.

Quanto à mão-de-obra de terceiros, 18,18% do grupo 1, às vezes, a utiliza na pulverização. São produtores que trabalham sozinhos, sem a ajuda da família e contratam terceiros para a tarefa de conduzir o trator enquanto aplicam os produtos. Desta forma, economizam os produtos, pois sabem as quantidades corretas, outra pessoa não teria os cuidados necessários e poderia desperdiçá-los. Os produtores do grupo 2 que contratam, eventualmente, mão-de-obra de terceiros, têm idade mais avançada e não conseguem sozinhos executar as tarefas de pulverizar, carpir e podar. Os mais jovens executam os tratos com a ajuda da mão-de-obra familiar e deixaram de contratar terceiros como medida de economia.

7.2.3 – RELAÇÕES FAMILIARES

Com relação à incidência de divergências familiares em razão do trabalho ser realizado pela família, os produtores do grupo 1 apontam índice mais elevado de sua ocorrência; os do grupo 2 se comportam de maneira inversa com um índice mínimo de divergências, conforme ilustra a tabela 31.

TABELA 31 – Existência de divergências na família em razão do trabalho.

Opiniões Grupos	Há divergências	Não há divergências	Às vezes há divergências	Total
De 2 a 14 hectares (grupo 1)	63,64%	27,27%	9,09%	100,00%
De 14,1 a 50 hectares (grupo2)	9,09%	90,91%	-	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

A incidência de divergências no grupo 1 deve-se ao fato das esposas participarem mais das tarefas que no grupo 2, o que justifica as discordâncias acontecerem mais entre os casais do que entre os pais e filhos. As divergências apontadas pelo grupo 2 referem-se às inovações que os filhos querem introduzir e que não são aceitas pelos pais.

Quanto ao trabalho das mulheres há incidência mínima de sua colaboração no grupo 2 entre esposas e nenhuma entre filhas; o que não ocorre no grupo 1 em relação às esposas que detêm uma parcela significativa dos trabalhos; com referência às filhas, nota-se a participação mínima através da tabela 32. O fato das esposas efetuarem tarefas no grupo 1 se deve à necessidade de mão-de-obra, visto que, na grande maioria, não a contratam de terceiros, necessitando da participação incisiva da família. Este posicionamento reafirma as colocações de LIMA⁴⁹ et. al. (1995) de que a família é concomitantemente proprietária e a principal fonte de trabalho.

TABELA 32 – Membros da família que participam do trabalho.

Nº	De 2 a 14 hectares (grupo 1)				De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)			
	Produtor	Esposa	Filhos	Filhas	Produtor	Esposa	Filhos	Filhas
01	1	1	1		1		1	
02	1	1			1			
03	1		1		1		2	
04	1	1	2	1	1		2	
05	1	1			1		1	
06	1				1		1	
07	1	1			1		2	
08	1	1	1		1	1	2	
09	1	1			1		1	
10	1	1	1		2		2	
11	1				3		3	
Total	11	8	6	1	14	1	17	

FONTE: Pesquisa de campo.

No grupo 2 há maior incidência de filhos trabalhando, confirmando o

pensamento de ABRAMOVAY⁵⁰ (1998) sobre a masculinização das tarefas no campo, pois os produtores consideram o trabalho rústico e duro para mulheres. As filhas não são preparadas para tais tarefas, a maioria dos produtores dos dois grupos espera que estudem ou que tenham outra ocupação, mas não as consideram com papéis subalternos. Neste contexto, embora não sejam preparadas para o processo sucessório ou para assumirem funções mais relevantes na propriedade, seus pais não as discriminam com relação à possibilidade de assumirem a função gerencial do negócio, caso haja essa necessidade no futuro.

No grupo 1 há menor participação dos filhos no trabalho, pois os pais não os seguram no campo. Pela limitação da terra e de outros recursos permitem que busquem alternativas de sobrevivência de outras formas, principalmente os mais velhos, pois quando são jovens seus pais têm força e disposição para o trabalho, não necessitando de sua força de trabalho, mas, com o decorrer do tempo e avanço da idade necessitam de ajuda e quando é possível ter renda para que mais de uma família sobreviva da atividade agrícola, concordam com a permanência de um filho, que costuma ser o mais novo.

As divergências são resolvidas, na maioria das opiniões, conforme tabela 33, com a imposição dos pontos de vista dos pais sobre a família nos dois grupos analisados. Os filhos são submissos em relação aos pais pelos valores que lhes transmitiram, pois assim aprenderam com seus pais. Alguns gestores têm idade avançada e delegam autoridade aos filhos, mas antes de tomarem as decisões, por respeito, as explicações devem ser apresentadas ao pai, a quem cabe a palavra final. O consenso pelo diálogo também é citado, desta forma todos assumem a responsabilidade das ações implementadas.

TABELA 33 – Forma como as divergências são resolvidas.

Opiniões	Diálogo	Imposições	Total
Grupos			
De 2 a 14 hectares (grupo 1)	27,27%	72,73%	100,00%
De 14,1 a 50 hectares (grupo2)	36,36%	63,64%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

⁴⁹ LIMA et. al. (1995), citação à página 72 deste trabalho.

⁵⁰ ABRAMOVAY, R. (1998), citação à página 73 deste trabalho.

Os produtores e familiares do grupo 1 têm as razões para tais divergências concentradas, quanto às necessidades da família, em questões relativas a gastos que esta necessita ou quer fazer e podem gerar dificuldades colocando em risco o patrimônio familiar pela falta de recursos financeiros.

Quanto às questões atinentes ao trabalho, tanto no grupo 1 como no grupo 2, as divergências ocorrem pelas inovações que os filhos querem introduzir no trabalho que confrontam com a forma autoritária e tradicional de gestão de seus pais, onde o ponto de vista dos produtores prevalece.

7.2.4 – TECNOLOGIA EMPREGADA

A) Máquinas e Equipamentos.

Afirmam 45,45% dos produtores do grupo 1 não terem o conjunto necessário de máquinas e equipamentos aos tratos exigidos pela cultura, conforme se constata pela tabela 34. Não se trata de tecnologias mais modernas e inovações existentes na citricultura, mas de máquinas e equipamentos comuns que lhes ofereceria mais eficiência no trabalho e que alegam não as possuir por suas limitações financeiras. Neste contexto, se consideram como agricultores tradicionais, pois conhecem as tecnologias existentes, mas não as adotam por não poderem adquiri-las, o que, segundo o modelo de GALJART⁵¹ apud MUNIZ (1974), poderia ser combatido por medidas estruturais como o crédito.

TABELA 34 – Opiniões quanto ao conjunto de máquinas e equipamentos ser suficiente par promover os tratos culturais.

Grupos	Opiniões	É Suficiente	Não é Suficiente	Total
De 2 a 14 hectares (grupo 1)		54,55%	45,45%	100,00%
De 14,1 a 50 hectares (grupo2)		90,91%	9,09%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

A adoção dessas tecnologias poderia ser apropriada ao sistema de

⁵¹ GALJART, B. F. apud MUNIZ, J. N. (1974), citação à página 78 deste trabalho.

funcionamento da unidade de produção para o alcance de maior eficiência, conforme argumentam ROGERS⁵² & SHOEMAKER apud SOUSA (1974), mas trariam conseqüências aos produtores do grupo 1, pois esta aquisição poderia resultar no processo de endividamento, não sendo funcional a eles e seus familiares. Isto não significa que não tenham eficiência no trabalho por adotarem menos tecnologias que o grupo 2. Conforme GALJART apud MUNIZ (1974), sua eficiência é relativa aos recursos que têm disponíveis e ao seu emprego de forma mais adequada condizentes com a realidade na qual se inserem. Um exemplo desta precaução e da adoção gradativa de novas tecnologias está no fato dos produtores do grupo 1, para reduzir custos, intercalarem o uso de produtos mais baratos aos de qualidade, demonstrando a preocupação em adequar os recursos aos fins desejados, segundo sua realidade.

Confirmando as afirmações de VIEIRA⁵³ (1998), o que diferencia o grupo 1 do 2 é o fato do último ser mais bem equipado com máquinas e equipamentos, não havendo diferenciação quando ao uso. Nota-se pela tabela 35 que a menor incidência está nos itens: aplicador de adubo e calcário; barra de aplicação de herbicida e atomizador, coincidindo com as colocações de STUCHI⁵⁴ & CYRILLO (1997) de que tais implementos são os que apresentam menor índice de aquisição pelos pequenos produtores.

TABELA 35 – Conjunto de máquinas e equipamentos usados nos tratos culturais.

Conjunto de Máquinas	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Trator de pneus		100,00%	100,00%
Atomizador		54,55%	90,91%
Aplicador de adubo e calcário		36,36%	72,73%
Grade		90,91%	100,00%
Pulverizador		63,64%	63,64%
Roçadeira		90,91%	90,91%
Barra de aplicação de herbicida		27,27%	72,73%

FONTE: Pesquisa de campo.

No exame da tabela 36 verifica-se que, quanto à forma de acesso às máquinas que não possuem há posturas diferentes entre os dois grupos analisados. Os produtores do

⁵² ROGERS & SHOEMAKER apud SOUSA, I. S. F. (1974), citação à página 77 deste trabalho.

⁵³ VIEIRA, A. C. (1998), citação à página 79 deste trabalho.

grupo 1 utilizam o empréstimo, em sua maioria, de pessoas da família que também são agricultores ou de vizinhos, conotando a existência de colaboração entre produtores que possuem as mesmas necessidades. O aluguel é pouco adotado pelo grupo 1, pois teriam que dispor de capital para sua efetivação. O grupo 2 apresenta uma incidência maior no aluguel que no empréstimo, pois o trabalho a que se destinariam é a subsolagem.

TABELA 36 – Formas de acesso a máquinas e equipamentos que não possuem.

Formas de Acesso	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Aluga		9,09%	54,55%
Empresta		63,64%	27,27%
Adquire com recursos próprios		-	9,09%
Nenhuma das alternativas		27,27%	9,09%
Total		100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

B) Insumos.

Embora os produtores do grupo 1 afirmem aplicar os insumos mais baratos intercalando o uso com os de mais qualidade para reduzir custos, apontam que preferem usar os de qualidade mesmo que não sejam empregados na quantidade ideal e menos vezes ao ano citrícola, conforme ilustra a tabela 37. As variações apresentadas neste grupo quanto à qualidade, quantidade e incidência do uso de adubos e defensivos está relacionada à questão financeira, decisiva para a implementação das práticas como a adubação e para a escolha dos produtos usados nos tratamentos culturais. Usar produtos mais baratos é uma medida adotada quando há a necessidade premente de economizar recursos.

TABELA 37 – Insumos que utilizam .

Insumos que utilizam	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Insumos de qualidade e na quantidade ideal		45,45%	45,45%
Insumos de qualidade menos vezes ao ano citrícola		9,09%	27,27%
Insumos mais baratos e de resultados comprovados		27,27%	-

⁵⁴ STUCHI & CYRILLO (1997), citação à página 79 deste trabalho.

Insumos de qualidade na quantidade ideal e os mais baratos	18,18%	18,18%
Insumos mais baratos e de resultados ainda não comprovados	-	9,09%
Total	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

Para reduzir custos os produtores do grupo 2 afirmam que deixam de aplicar insumos básicos, mas mesmo que a frequência das práticas das adubações e pulverizações seja menor durante o ano citrícola e as quantidades de produtos reduzidas, também preferem usar os produtos de qualidade. Intercalar o uso de produtos mais baratos e de qualidade inferior aos mais caros e de qualidade comprovada é vista como uma tarefa viável quando há a necessidade de economizar em razão das restrições financeiras.

As observações de BASILE⁵⁵ quanto ao uso de produtos mais baratos e de procedência duvidosa, para reduzir custos, e de que os produtores não se interessam por assimilar novas formas de produzir, é ratificada pelas observações dos produtores, mas, contudo, demonstram um raciocínio lógico ao entenderem que tais produtos não lhes agregam valor em termos de resultados quanto à produtividade e rentabilidade obtida. Em razão desses produtores não terem orientação técnica continuada, adotam práticas tradicionais aos tratos culturais, o que também fundamenta as observações de SALVA⁵⁶ de que se houvesse mais informação aos citricultores poderiam otimizar os recursos disponíveis e utilizar as tecnologias existentes adequadamente aos tratos culturais.

C) Informática.

Os recursos da informática são utilizados por uma parcela mínima de produtores de cada um dos grupos analisados, 9,09%, conforme se verifica através da tabela 38, mas não se destinam à citricultura.

TABELA 38 – Utilização dos recursos da informática.

Opiniões	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo2)
Utiliza	9,09%	9,09%

⁵⁵ BASILE, G. B. Informação técnica sem indicação de publicação à página 78.

⁵⁶ SALVA, R. A. Informação técnica sem indicação de publicação à página 79.

Não Utiliza	90,91%	90,91%
Total	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

As colocações dos produtores vão ao encontro às observações de NANTES⁵⁷ (1997) quanto à lentidão com que se processa a incorporação desta tecnologia pelo homem do campo que começou a ser disseminada no meio rural na década de 1980. Deve-se ressaltar que a Cooperativa de Crédito – Credicitrus tem linhas de crédito para financiamento de computadores em condições especiais aos cooperados, mas sua incorporação ao meio rural exigiria um aprendizado sobre seu manuseio e convencimento das vantagens que poderiam agregar aos produtores e familiares. Porém se tais produtores, pelas limitações financeiras que possuem, não conseguem adquirir tecnologias mais apropriadas aos tratos culturais como insumos, máquinas e equipamentos, é utópico pretender que a um curto espaço de tempo incorporem tecnologias mais sofisticadas para a função de gerenciamento, para a qual utilizam métodos tradicionais. Seria necessário um trabalho de mudança cultural e de adaptação mais voltados para as novas gerações de agricultores que, com o tempo incorporariam esta tecnologia ao trabalho no campo, do contrário, conforme argumenta MUNIZ⁵⁸ (1974), seria atribuir ao homem do campo a idéia da racionalidade, pela inovação tecnológica, defendida pelo simples uso.

7.2.5 – OPERAÇÕES

A) Tratos Culturais.

As técnicas de adensamento são tecnologias que poderiam introduzir na formação de novos pomares, mas os pés novos de plantas cítricas que possuem são replantas em pomares já existentes seguindo o adensamento adotado na época do plantio do pomar. Quanto à exigência de se plantar somente mudas certificadas com procedência de viveiros telados, a maioria dos produtores dos dois grupos têm restrições a essa tecnologia. Para grande parte das amostras as mudas teladas não têm

⁵⁷ NANTES, J. F. D. N. (1997), citação à página 81 deste trabalho.

⁵⁸ MUNIZ, J. N. (1974), citação à página 77 deste trabalho.

resistência, são desenvolvidas em viveiros e quando plantadas e expostas a céu aberto são mais vulneráveis às pragas e doenças.

Embora a maioria dos dois grupos, conforme ilustra a tabela 39, realize a calagem para corrigir a acidez do solo antes das adubações, a periodicidade com que ocorre é de dois a quatro anos. Reconhecem a necessidade desta operação antes de adubar, mas pelos custos da análise da terra e do calcário a ser aplicado, não a praticam com muita intensidade preferindo adubar sem fazer a calagem. Por esta razão apontam como sugestão de serviços a serem prestados pela cooperativa a análise do solo. Procedendo desta forma, não otimizam a ação dos fertilizantes, não obtendo, na relação custo-benefício, o resultado desejado⁵⁹.

TABELA 39 – Operações que realizam nos pomares.

Operações que realizam	De 2 a 14 hectares (grupo 1) *	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2) *
Calagem	72,73%	72,73%
Adubação	100,00%	100,00%
Controle fitossanitário	100,00%	100,00%
Limpeza	72,73%	36,36%
Poda	63,64%	36,36%

FONTE: Pesquisa de campo.

* Mais de uma resposta por alternativa apresentada.

Com relação à adubação, todos os produtores afirmam efetua-la, porém não com a frequência desejável e após a realização da análise do solo e das folhas⁶⁰. Os produtores do grupo 1 adubam, em média, uma vez ao ano citrícola e os do grupo 2 de uma a duas vezes, conforme ilustra a tabela 40.

A irrigação não é praticada pelos produtores. Esta operação é inviável, pois há a necessidade de maior disponibilidade de água e energia. Outra restrição refere-se à falta de recursos para a aquisição de um conjunto de irrigação que tem custo elevado. Um pequeno produtor não tem recursos próprios para adquiri-lo e nem pode submeter-se ao endividamento com financiamentos, pela restrição de rentabilidade aliada à vinculação da propriedade como garantia de pagamento da dívida.

⁵⁹ INFORMATIVO COOPERCITRUS (mai/93; ago/2000), citação à página 83 deste trabalho.

⁶⁰ INFORMATIVO COOPERCITRUS (nov/96), citação à página 84 deste trabalho.

A maioria dos produtores do grupo 1 realiza a limpeza e a poda com mão-de-obra familiar. Estas operações são as que apresentam menor incidência no grupo 2, pois para efetua-las é necessária o uso de mão-de-obra externa à família, significando uma despesa que ou não podem assumir ou deixaram de realizar para conter gastos. Desta forma, direcionam a mão-de-obra e os recursos disponíveis para trabalhos considerados primordiais. Deve-se destacar que o grupo 2 possui maiores extensões de área e pomares mais volumosos o que torna o trabalho mais intenso para eles.

TABELA 40 – Periodicidade das operações.

Operações	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Calagem		2 a 4 anos	2 a 4 anos
Adubação		1 vez ao ano	1 a 2 vezes ao ano
Irrigação		-	mudas novas
Poda		sem período definido	sem período definido
Limpeza		sem período definido	sem período definido
Controle Fitossanitário		mensal/quinzenal	mensal/quinzenal

FONTE: Pesquisa de campo.

O controle fitossanitário é efetuado pela totalidade dos grupos, sendo a periodicidade variável. Por trabalharem diariamente no pomar, a verificação da incidência de pragas e doenças acaba sendo diária, mas especificamente para realizar o controle fitossanitário o período de maior incidência citado é o quinzenal/mensal, pois as doenças obedecem a um ciclo e neste intervalo pode-se verificar o resultado dos defensivos aplicados e se estabelecer o controle. O Manejo Integrado de Pragas - MIP⁶¹ é mencionado como técnica que pode reduzir os custos operacionais, pois diminui o uso de defensivos, mas o serviço de extensão rural deveria ser mais ativo e usar uma metodologia apropriada para que o produtor assimile a técnica do procedimento, e que entenda o princípio de sua utilização que é a ação biológica. Neste sentido, as colocações de BASILE⁶² e BOGGIO são reiteradas quanto ao desinteresse dos produtores sobre a assimilação de novas técnicas de tratos culturais.

⁶¹ Citação à página 85.

⁶² BASILE, G. B. Informação técnica sem indicação de publicação contida à página 78.

No exame da tabela 41 verifica-se que nos dois grupos analisados as operações realizadas decorrem mais da iniciativa própria que da orientação técnica recebida de profissionais.

TABELA 41 – Natureza das operações.

Opiniões	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo2)
Iniciativa própria		72,73%	72,73%
Iniciativa própria e instrução técnica de profissionais		27,27%	27,27%
Total		100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

Os produtores entendem que possuem o conhecimento prático das operações essenciais aos tratos culturais pela experiência na citricultura e porque a orientação técnica resulta em despesas as quais não podem assumir. Portanto, desenvolvem as operações de maneira tradicional, pois são procedimentos que dominam e que apresentam os resultados desejados. Sabem das necessidades e das operações que teriam que realizar para a manutenção dos pomares, mas suas limitações os impedem de avançar neste sentido e, portanto, continuam caracterizados como agricultores tradicionais.

B) Colheita.

A maioria dos produtores dos dois grupos utiliza os serviços das cooperativas de mão-de-obra para a colheita, pois a força de trabalho familiar é insuficiente para promover-la. A contratação das cooperativas pode ocorrer pelos grupos de citricultores, pelos mercadistas, pela indústria ou pelo produtor. A organização da colheita é feita segundo os interesses da indústria, o *brix* correto para a fabricação do suco, sem que se siga um cronograma com a ordenação dos produtores que terão as frutas colhidas em datas especificadas. A indústria também influencia na colheita, no que se refere aos preços da fruta, pois quando estão mais elevados demora em sua liberação. Liberada a colheita pela indústria, fica a critério dos fiscais dos grupos ou das empreiteiras indicarem os produtores dos quais a fruta deve ser colhida inicialmente. Neste sentido, os pequenos citricultores entendem que são discriminados pelos grupos, pois crêem que a colheita é priorizada para produtores maiores pelo volume e pelas facilidades de locomoção das turmas contratadas. Para o

pequeno o trabalho é mais fracionado, com mais dificuldades de coordenação para os fiscais do grupo e empreiteiros. O trabalho da colheita pelas cooperativas não é o ideal, podendo resultar em indenizações trabalhistas que recaem sobre os produtores, e os pequenos não têm recursos para assumirem tais responsabilidades. Neste sentido, os ganhos com a produção estariam comprometidos, fato que vem ocorrendo com certa frequência entre os produtores. Conforme se observa pela tabela 42, o surgimento dos condomínios ou consórcio de empregados já é realidade e gradativamente os produtores associados aos grupos estão se organizando para que a colheita seja feita desta forma, em substituição a mão-de-obra das cooperativas.

TABELA 42 – Mão-de-obra utilizada para a colheita.

Mão-de-obra colheita	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Cooperativa de mão-de-obra	90,91%	81,82%
Condomínio ou consórcio de empregadores	-	9,09%
Empreiteiro do mercadista	9,09%	9,09%
Total	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

C) Comercialização.

Embora a tabela 43 apresente divisão de opiniões quanto às formas de comercialização, os produtores dos dois grupos entendem ser melhor realiza-la através dos grupos de citricultores, mesmo uma parcela significativa dos que vendem individualmente, pois querem se associar nas próximas safras. Os grupos oferecerem segurança ao pequeno produtor, pois à medida que têm volumes maiores da fruta para negociar conseguem preços mais elevados junto à indústria, mesmo que não sejam os melhores praticados pelo mercado. Negociar com mercadistas é mais vantajoso pelo preço ofertado, mas muitos não cumprem os acordos e não remuneram o produtor. Os produtores que negociam das duas formas têm liberação dos grupos para vender a temporã que pode não ser absorvida pela indústria, ou tem mais de uma área e uma não está vinculada à negociação via grupo de citricultores.

TABELA 43 – Formas de negociação.

Formas de negociação	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2) *
-----------------------------	---	--

Através dos grupos de citricultores	45,45%	72,73%
Individualmente	54,55%	27,27%
Através dos grupos de citricultores e individualmente	-	9,09%

FONTE: Pesquisa de campo.

* Mais de uma resposta por alternativa apresentada.

Pelas garantias contratuais, mesmo que os preços não sejam os melhores e pela fruta ser perecível, é que os produtores preferem vender através dos grupos à indústria, conforme se verifica na tabela 44. Desta forma, garantem a sobrevivência e a atividade produtiva. Na venda individual os produtores têm mais autonomia, mas, no que tange à indústria, não conseguem melhores preços que os grupos. Os mercadistas são uma opção, mas a fruta deve aparentar melhor qualidade, pelas exigências do consumidor final, o que obriga o produtor dispensar mais tratos para ter o padrão desejado. Neste sentido, a indústria é menos exigente.

TABELA 44 – Clientes.

Clientes	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1) *	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2) *
Indústria		81,82%	100,00%
Mercadista		36,36%	9,09%
Consumidor final		9,09%	-

FONTE: Pesquisa de campo.

* Mais de uma resposta por alternativa apresentada.

7.2.6 – FINANÇAS

Para captar receitas os produtores dos dois grupos vendem a safra mesmo que os preços não sejam os melhores. O produto é perecível sendo impossível armazená-lo visando à elevação de preços, se o produtor não vender o prejuízo é maior, pois perde a produção. Os contratos com as indústrias, por safras seguidas a valores pré-fixados, são difíceis de renegociar para elevação dos preços em detrimento da indústria, fato contrário acontece sem que o produtor, individualmente ou via grupos, consiga reverter um processo de renegociação que beneficia somente a indústria.

As tabelas 45 e 46 mostram os valores recebidos nas últimas safras negociadas pelos grupos e individualmente. Os valores não seguem um padrão e os negociados para a safra 2001 não são citados, reafirmando a colocação anterior que esta variação

pode conotar o desconhecimento dos reais valores recebidos em safras anteriores ou o sigilo que envolve a participação nesses grupos.

TABELA 45 – Valores negociados pelos produtores do grupo 1, através dos grupos e individualmente, nas safras 1999, 2000 e 2001.

Valores Safras Negociadas pelos Grupos			Valores Safras Negociadas Individualmente		
1999	2000	2001	1999	2000	2001
US\$ 2,80	US\$ 2,30	US\$3,00	(não recebeu)	R\$ 1,50	US\$ 3,00
R\$ 5,00*	US\$ 3,00	(não sabe)	R\$ 1,70	R\$ 2,50	-
US\$ 2,30	US\$ 2,20	(não sabe)	R\$ 4,00	R\$ 1,20	-
US\$ 3,60	US\$ 2,65	(não sabe)	(não vendeu)	R\$ 1,00	R\$ 5,50
US\$ 2,30	US\$ 2,20	(não sabe)	R\$ 2,50	R\$ 1,80	US\$ 3,00
-	-	-	R\$ 4,20	R\$ 1,70	US\$ 3,45

FONTE: Pesquisa de campo.

* Em 1999 vendeu individualmente, passou a negociar em grupo a partir de 2000.

TABELA 46 – Valores negociados pelos produtores do grupo 2, através dos grupos e individualmente, nas safras 1999, 2000 e 2001.

Valores Safras Negociadas pelos Grupos			Valores Safras Negociadas Individualmente		
1999	2000	2001	1999	2000	2001
US\$ 2,50	US\$ 2,80	(não sabe)	R\$ 1,80	R\$ 4,00	-
R\$ 2,45	US\$ 2,15	(não sabe)	R\$ 1,60	R\$ 2,50*	-
US\$ 2,55	US\$ 2,55	US\$ 2,55	R\$ 1,80	US\$ 3,00	-
(não sabe)	(não sabe)	(não sabe)	R\$ 1,90	R\$ 1,70	(passou a vender pelo grupo)
(não sabe)	(não sabe)	(não sabe)	R\$ 0,70**	R\$ 1,00**	(passou a vender pelo grupo)
US\$ 2,00***	US\$ 2,50	(não sabe)	R\$ 1,20***	R\$ 9,00	-

FONTE: Pesquisa de campo.

* Posta na indústria.

** 1999 – a melhor por R\$ 0,70 a pior por R\$ 0,40. 2000 – a melhor por R\$ 1,00 a pior por R\$ 0,80.

*** Produtor que negocia através de grupo e individualmente.

Tomando-se como referência o desconhecimento dos valores negociados à safra 2001, pois somente o saberão na última parcela do pagamento em abril/2002, fica difícil um planejamento financeiro levando-se em conta receitas e despesas realizadas ou que se realizarão, mesmo porque os controles são feitos “de cabeça” adotando um critério empírico conforme afirma GIORGIO⁶³ et. al. (1994).

Nota-se que os valores negociados individualmente, com poucas exceções, são menores que os negociados pelos grupos e expressos em reais; fundamentando as colocações dos produtores não associados de que através dos grupos se consegue melhor preço. Pelos valores recebidos não satisfazerem aos produtores dos dois

⁶³ GIORGIO, F. G. et. al. (1994), citação à página 88 deste trabalho.

grupos em relação ao trabalho e custos do processo produtivo, as opiniões quanto à rentabilidade também não são as mais satisfatórias, conforme demonstra a tabela 47.

TABELA 47 – Rentabilidade na citricultura.

Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Rentabilidade		
Ganha o suficiente para viver	63,64%	63,64%
Tem prejuízo	36,36%	36,36%
Total	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

Os produtores do grupo 1 endividados têm prejuízos com a citricultura. As dívidas foram contraídas para promover tratamentos culturais mais adequados e, como não negociam em grupos, não tiveram o retorno esperado. O ganho reduzido ou suficiente para viver está relacionado ao baixo valor pago pela fruta e aos altos custos de produção, mesmo que a produtividade do pomar seja satisfatória, tendo o pequeno citricultor que controlar gastos ao extremo para não se endividar.

Os produtores do grupo 2 têm as mesmas opiniões que os do grupo 1, mas o que os diferencia é o fato de terem mais recursos disponíveis e mais condições de assumirem os encargos decorrentes de custeios, aos quais recorrem para subsidiar o processo produtivo. Desta forma, o grupo 1 apresenta menor índice de endividamento que o grupo 2, conforme se verifica na tabela 48.

TABELA 48 – Nível de endividamento.

Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Nível de endividamento		
Não tem dívidas	63,64%	45,45%
As dívidas são menores que o valor da terra.	36,36%	54,55%
Total	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

Na verdade, os recursos próprios a que os produtores dos dois grupos se referem, conforme tabela 49, são os destinados a promover as operações para as quais têm suporte para realizar, mas não todas as essenciais aos tratamentos culturais. Se assim procedessem teriam a necessidade de recorrer a outras fontes para captação de

recursos financeiros como, por exemplo, para adubar mais vezes ao ano citrícola, adquirir produtos de mais qualidade, irrigar o pomar, investir em máquinas e equipamentos necessários entre outros por eles mencionados.

TABELA 49 – Procedência dos recursos financeiros utilizados.

Procedência dos recursos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Recursos próprios	90,91%	54,55%
Recursos de particulares e de instituições financeiras	9,09%	-
Recursos de instituições financeiras	-	45,45%
Total	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

O endividamento apresentado pelo grupo 1 é, em 75% dos casos, para promover tratos culturais e 25% não revelam as causas. Um dos produtores tem o montante para a quitação, trata-se de dívida securitizada⁶⁴. Outro, para sobreviver, manter a terra e a citricultura faz custeios seguidos e se desfez de parte das terras para tentar quitar os débitos e investir em tratos culturais. Somente um produtor recorre à família para captar recursos. No grupo 2, 83,33% das dívidas se destinam aos tratos culturais e compra de máquinas, não sendo valores significativos que comprometem o patrimônio, embora este seja oferecido como garantia. As opiniões restantes, 16,67%, se referem a dívidas com gastos excessivos com a família e pela falta de planejamento e controle de receitas e gastos. Como solução fazem custeios ou financiamentos sucessivos para quitação das dívidas, sendo algumas securitizadas.

A projeção de ganhos futuros, planos para a família e unidade de produção são feitas pelos produtores dos dois grupos, mas a concretização dos planos não ocorre pelas restrições financeiras. Para realiza-los precisariam lançar mão de recursos de terceiros que poderia resultar no risco do endividamento e da perda da terra e do trabalho, comprometendo a sobrevivência da família. Produtores que não fazem projeções trabalham segundo sua disponibilidade de recursos, fundamentando essa postura da mesma forma como os que as realizam, pois não vislumbram possibilidades da concretização de seus sonhos para a família e unidade de produção. Neste contexto, de um lado o produtor tem seus objetivos, mas é condicionado pelo

⁶⁴ Citação à página 88.

meio interno – necessidades da família e da unidade de produção; e externo – fatores condicionantes do meio como o clima, política governamental, mercado, órgãos representativos e a tecnologia - que o impulsionam ou não para a realização dos planos idealizados, conforme discorre LIMA et. al. (1995)⁶⁵. Neste processo, as decisões visam garantir a reprodução do sistema produtivo e os resultados econômicos irão incidir diretamente sobre a sobrevivência da família.

7.2.7 – TOMADA DE DECISÃO

As decisões tomadas pelos produtores dos dois grupos visam prioritariamente a sobrevivência, conforme tabela 50, seguida da permanência no campo, não estando voltadas para o crescimento do negócio reafirmando as colocações de BROSSIER et al. apud CARRIERI (1992)⁶⁶. Desta forma, apresentam uma racionalidade própria quando agem e gerem o sistema de produção buscando o emprego adequado dos recursos disponíveis segundo o condicionamento do meio físico, social, político e econômico em que se inserem, visando atingir seus objetivos, convergindo, essa postura, para as colocações de CARRIERI (1992)⁶⁷. Pode-se exemplificar a forma como gerenciam o sistema de produção quando não o realimentam com os insumos de mais qualidade ou praticam tratamentos culturais fundamentais como a limpeza, poda e irrigação por não terem recursos suficientes para implementar tais decisões. Os recursos disponíveis são destinados à sobrevivência associados à decisão de quais operações devem ser executadas e quais insumos adquiridos, visando a continuidade do processo produtivo mantendo o sistema unidade de produção em funcionamento⁶⁸ e não comprometendo seu objetivo principal que é a sobrevivência.

TABELA 50 – Objetivos da tomada de decisão

Objetivos	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
-----------	--------	---------------------------------	------------------------------------

⁶⁵ LIMA, A. P. et. al. (1995), citação à página 90 deste trabalho.

⁶⁶ BROSSIER, J.; CHIA, E.; MARSHALL, E. apud CARRIERI, A. P. (1988), citação à página 89 deste trabalho.

⁶⁷ CARRIERI, A. P. (1992), citação à página 89 deste trabalho.

⁶⁸ Visão sistêmica da unidade de produção está representada pela figura 7 à página 47 deste trabalho.

Sobrevivência e permanência no campo	90,91%	100,00%
Atingir os objetivos do negócio	9,09%	-
Total	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

Na tabela 51 verifica-se que o grupo 1 apresenta maior incidência de participação da família nas decisões que o grupo 2, pelo fato das esposas e filhos terem um papel fundamental nas tarefas do processo de produção, no trato dos animais destinados ao consumo e porque os recursos são mais limitados necessitando da colaboração familiar. Por tais razões é que neste grupo são evidenciadas as divergências familiares entre o casal com relação às decisões de investimento na cultura e de gastos com a família, contudo a decisão final é do produtor⁶⁹. No grupo 2 a concentração das decisões nas mãos do produtor é mais acentuada. As divergências não se afloram pela ausência da participação das esposas e pela submissão dos filhos às opiniões e decisões tomadas pelos pais. Esta submissão não é entendida como uma imposição dos pais sobre os filhos, mas ao respeito atribuído pelos filhos aos seus pais. Mesmo que haja a delegação de responsabilidade dos pais para os filhos estes sempre os consultam, a quem cabe a decisão final. Ambos os grupos entendem que a família deve estar informada sobre as transações que envolvem a unidade de produção, mesmo que a decisão seja de competência única do produtor.

TABELA 51 – Participação no processo de tomada de decisão.

Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Tomada de decisão		
Somente pelo produtor	36,36%	54,54%
Pelo produtor e membros da família	63,64%	45,45%
Total	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

No exame da tabela 52 verifica-se que os ensinamentos dos pais e sogros rege a tomada de decisões dos produtores do grupo 1, com a adoção de práticas tradicionais de gerenciamento. Embora os produtores do grupo 2 também adotem práticas

⁶⁹ As tabelas 31 e 32, às páginas 187 e 188, trazem os dados referentes às divergências familiares e a participação dos membros da família nas tarefas que envolvem a unidade de produção.

tradicionais, têm uma visão mais crítica quanto à forma de gerenciamento dos pais ou sogros, pois na época a cultura predominante era o café não sendo muitos dos ensinamentos válidos para a nova realidade e à citricultura. Estes produtores procuram, através das informações transmitidas de uma geração para outra e aprimoradas por suas experiências, desenvolver estratégias que usem os recursos disponíveis segundo os objetivos que querem alcançar, convergindo para as argumentações de CARRIERI (1992)⁷⁰. Portanto, a submissão dos filhos em relação aos pais pode ser devida à questão cultural, pois a predominância da figura masculina nas decisões centradas nos gestores e fundamentadas no respeito, são facetas da cultura desta comunidade.

TABELA 52 – Importância dos ensinamentos transmitidos por seus pais.

Importância	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
São importantes		90,91%	45,45%
São técnicas ultrapassadas		9,09%	36,36%
Não teve orientação		-	18,18%
Total		100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

7.3 – EXPECTATIVAS COM A CITRICULTURA E PERMANÊNCIA NO CAMPO

O fato das pequenas unidades de produção familiar de citros estarem concentradas numa região que não favorece a diversificação e dos produtores não estarem organizados para escoar o resultado dessa produção, faz com que não tenham pretensões em modificar o uso da terra, conforme se visualiza na tabela 53.

TABELA 53 – Pretensões em modificar o uso da terra.

Pretensões	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Pretende modificar		9,09%	36,36%
Não pretender modificar		90,91%	63,64%
Total		100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

⁷⁰ CARRIERI, A. P. (1992), citação à página 91 deste trabalho.

Na região a concentração de produção está relacionada à monocultura sendo preponderante o cultivo de citros seguido do de cana⁷¹. Para os produtores dos dois grupos a monocultura é a melhor opção para um pequeno agricultor, pois através dela se obtém um volume mais expressivo de produção e maiores ganhos em relação aos custos. Neste sentido, a monocultura é apontada como a melhor opção de utilização da terra sendo a citricultura a forma mais rentável de exploração agrícola, apesar dos altos custos de produção e das imposições da indústria. A rentabilidade com o cultivo da cana surge na relação direta ao volume de produção, não sendo considerada uma boa opção para um pequeno produtor familiar. Com os rendimentos da cana teriam dificuldades em sobreviver, principalmente o grupo 1, eliminariam sua ocupação como trabalhadores rurais, visto que a cana não demanda a mesma mão-de-obra que a citricultura. Embora os produtores do grupo 2 apresentem uma incidência maior no que se refere à mudança da utilização da terra, esta atitude dependerá do comportamento da citricultura no mercado, visto que ocorre um equilíbrio maior entre oferta e procura e a tendência é que haja maior ganho nas negociações futuras com mercadistas e indústrias. Tais argumentações são reiteradas pelos dados apresentados na tabela 54, onde os dois grupos vislumbram boas perspectivas à citricultura nos próximos três ou quatro anos. Seu comportamento é inverso ao demonstrado no período em que o segmento desfrutava de maior estabilidade, pois estão mais atentos às possíveis turbulências no ambiente externo que possam causar reflexos negativos à manutenção da unidade de produção e à sobrevivência da família. Desta forma, a preferência por continuar na citricultura também é fundamentada pelas dificuldades que teriam em tarefas que não têm habitualidade em realizar, como a comercialização; além da necessidade de gastos adicionais para a erradicação dos citros, para se equiparem adequadamente aos tratos de outras culturas e do aprendizado necessário para o processo produtivo.

TABELA 54 – Expectativas quanto à citricultura.

Expectativas	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
--------------	--------	---------------------------------	------------------------------------

⁷¹ A Tabela 12, à página 96, ilustra os números referentes à produção de citros e cana no município.

Ótimas	9,09%	9,09%
Boas	90,91%	63,64%
Ruins	-	18,18%
Não sabe dizer	-	9,09%
Total	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

As tabelas 55 e 56 e as figuras 8 e 9 ilustram os principais problemas internos e externos apontados pelos citricultores do grupo 1. As tabelas 57 e 58 e as figuras 10 e 11 demonstram as opiniões do grupo 2. Os números de ordem dos fatores, estão dispostos de forma decrescente de importância, devendo-se considerar, nas figuras, que as menores médias ponderadas encontradas correspondem às variáveis mais problemáticas.

TABELA 55: Principais problemas internos enfrentados pelo pequeno citricultor familiar - grupo 1.

Problemas	Ordem	1º	2º	3º	4º	5º	6º	Média ponderada
Tamanho da propriedade		9,09%	9,09%	18,18%	36,36%	18,18%	9,09%	3,72
Relações familiares		-	-	9,09%	-	18,18%	72,73%	5,54
Custos de produção		36,36%	36,36%	9,09%	18,18%	-	-	2,09
Tecnologia empregada		-	27,27%	9,09%	18,18%	36,36%	9,09%	3,90
Finanças		45,45%	18,18%	18,18%	9,09%	9,09%	-	2,18
Tomada de decisão		9,09%	9,09%	36,36%	18,18%	18,18%	9,09%	3,54

FONTE: Pesquisa de campo.

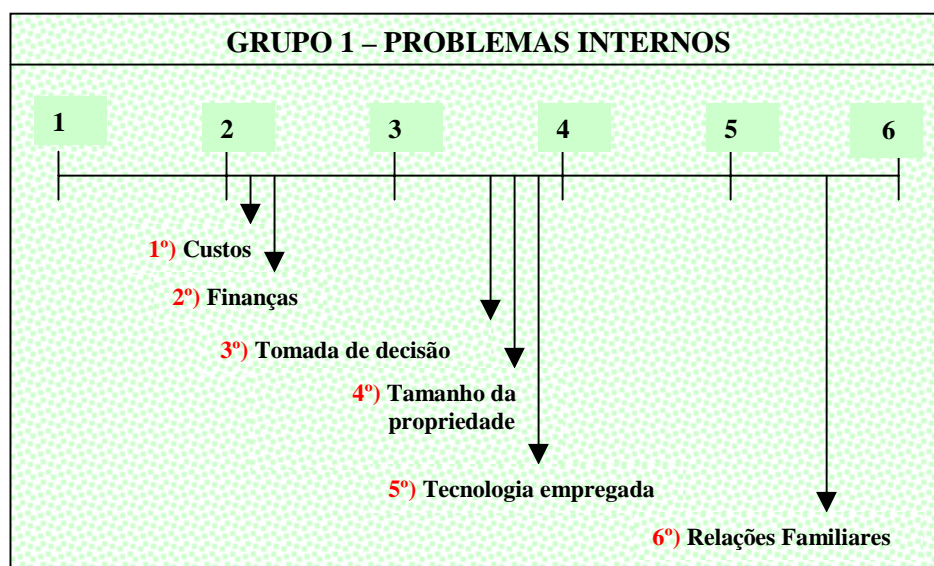


FIGURA 8 – Grupo 1 - problemas internos.

FONTE: Pesquisa de campo

TABELA 56: Principais problemas externos enfrentados pelo pequeno citricultor familiar de citros - grupo 1.

Ordem	1º	2º	3º	4º	5º	Média ponderada
Problemas						
Condições climáticas	27,27%	45,45%	-	18,18%	9,09%	2,36
Política governamental	45,45%	18,18%	27,27%	9,09%	18,18%	1,99
Tecnologia	-	-	18,18%	27,27%	54,55%	4,36
Relações com órgãos representativos	18,18%	18,18%	27,27%	9,09%	27,27%	3,09
Mercado	9,09%	18,18%	27,27%	36,36%	9,09%	3,18

FONTE: Pesquisa de campo.

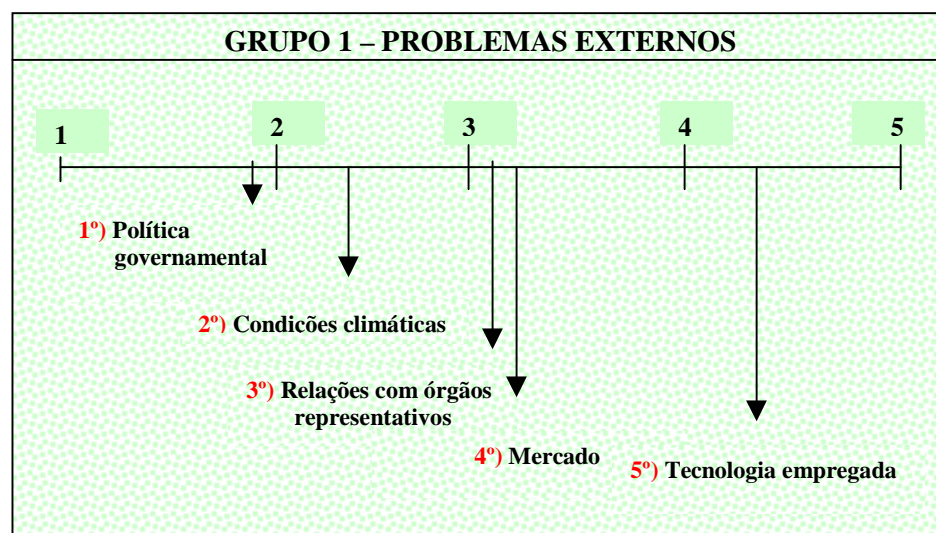


FIGURA 9 – Grupo 1 - problemas externos.

FONTE: Pesquisa de campo.

TABELA 57: Principais problemas internos enfrentados pelo pequeno citricultor familiar de citros - grupo 2.

Ordem	1º	2º	3º	4º	5º	6º	Média ponderada
Problemas							
Tamanho da propriedade	9,09%	9,09%	18,18%	27,27%	18,18%	18,18%	3,09
Relações familiares	-	9,09%	-	-	36,36%	54,55%	5,27
Custos de produção	27,27%	45,45%	18,18%	9,09%	-	-	2,09
Tecnologia empregada	-	9,09%	36,36%	18,18%	18,18%	18,18%	3,99
Finanças	54,55%	27,27%	-	9,09%	9,09%	-	1,90
Tomada de decisão	9,09%	-	27,27%	36,36%	18,18%	9,09%	3,81

FONTE: Pesquisa de campo.

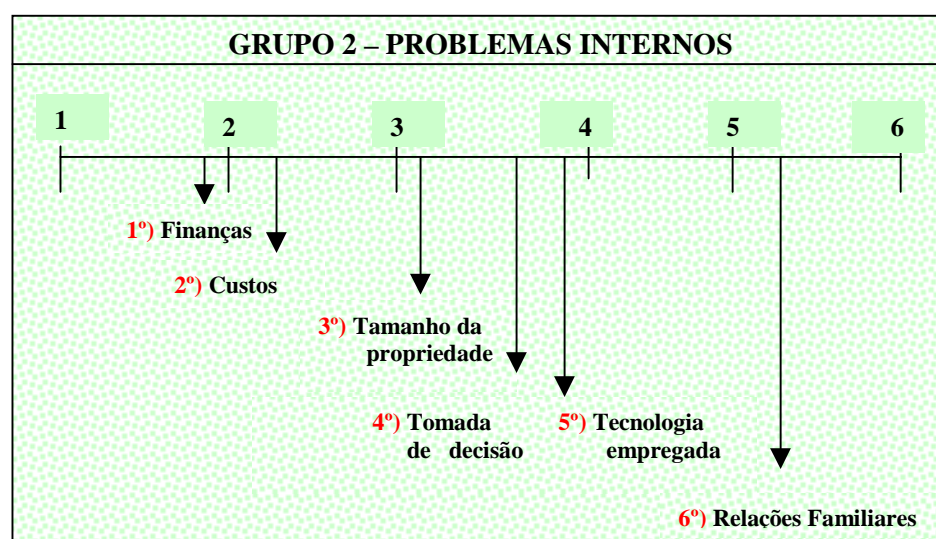


FIGURA 10 – Grupo 2 - problemas internos.

FONTE: Pesquisa de campo.

TABELA 58: Principais problemas externos enfrentados pelo pequeno produtor familiar de citros - grupo 2.

Ordem	1º	2º	3º	4º	5º	Média ponderada
Problemas						
Condições climáticas	45,45%	18,18%	9,09%	9,09%	18,18%	2,36
Política governamental	36,36%	18,18%	18,18%	27,27%	-	2,36
Tecnologia	9,09%	9,09%	9,09%	36,36%	36,36%	3,81
Relações com órgãos representativos	-	18,18%	27,27%	18,18%	36,36%	3,72
Mercado	9,09%	36,36%	36,36%	9,09%	9,09%	2,72

FONTE: Pesquisa de campo.

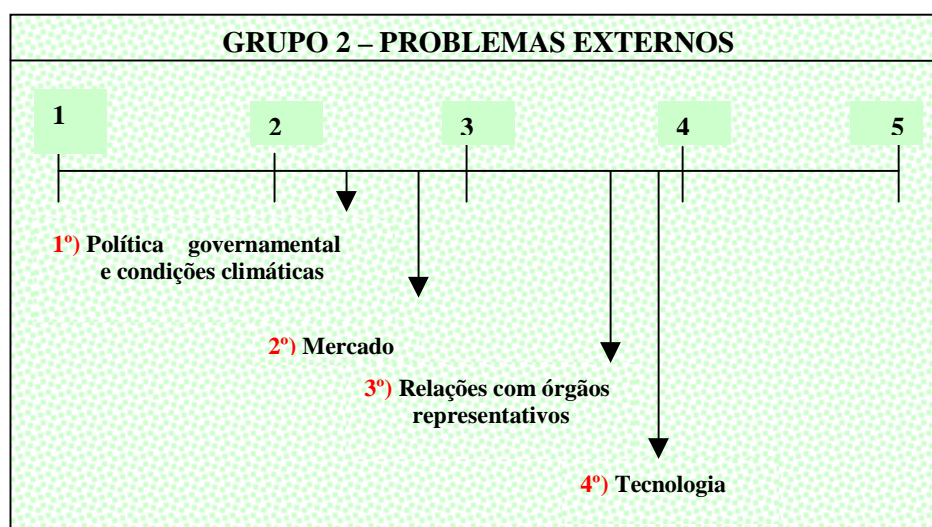


FIGURA 11 – Grupo 2 - problemas externos

FONTE: Pesquisa de campo.

Através da tabela 59 pode-se visualizar as opiniões dos produtores quanto à manutenção do padrão de vida que tinham nos tempos do apogeu da citricultura em relação à realidade atual. Nota-se que ambos os grupos argumentam não mantê-lo, mas as restrições aconteceram, principalmente, com relação aos tratos culturais. Mesmo não mantendo o padrão de vida, havendo redução nos gastos com a família, as necessidades básicas são suas prioridades e pela forma de vida calçada em hábitos simples as mudanças ocorridas não são colocadas, pela maioria, como atitudes traumáticas e radicais no comportamento familiar. No campo a vida é mais simples e tranqüila, mais farta e menos dispendiosa, por isso consideram melhor viver no campo que na cidade. Também levam em conta o convívio social, pois se aglutinam nos distritos e povoados próximos à unidade de produção e participam de atividades ligadas, principalmente, à religião. Nota-se um sentimento de amizade e cooperação entre as famílias e pode-se verificar uma ligação mais estreita entre várias delas pelos laços familiares através dos casamentos realizados entre seus membros.

TABELA 59 – Manutenção do padrão de vida.

Manutenção padrão de vida	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Mantém o mesmo padrão de vida		27,27%	9,09%
Não mantém o mesmo padrão de vida		72,73%	90,91%
Total		100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

7.4 - EXPECTATIVAS COM RELAÇÃO AO FUTURO DOS FILHOS E DA CONTINUIDADE COMO PEQUENOS CITRICULTORES FAMILIARES

Para os produtores há problemas futuros quanto à permanência dos filhos como pequenos citricultores familiares, conforme tabela 60. Pode-se verificar através da tabela 61 que o tamanho da unidade de produção e sua produtividade não são suficientes para suportar as necessidades de toda família, por isso os produtores, especialmente os do grupo 1, não seguram seus filhos no campo.

TABELA 60 – Opinião quanto à existência de problemas futuros com relação à

permanência da família na atividade agrícola e na citricultura.

Opinião	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Há problemas		63,64%	54,55%
Não há problemas		36,36%	36,36%
Não sabe		-	9,09%
Total		100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

TABELA 61 – Opinião quanto ao tamanho e à produtividade suportarem a permanência dos descendentes para dela sobreviver.

Opinião	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Suporta a permanência		9,09%	9,09%
Não suporta a permanência		90,91%	72,73%
Não sabe		-	18,18%
Total		100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

No exame da tabela 62 se constata que as filhas não têm espaço no trabalho de execução e de gerenciamento da unidade de produção⁷², sendo sua formação destinada ao estudo e ao trabalho na cidade.

TABELA 62 – Expectativas quanto ao futuro das filhas.

Expectativas	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Pretendem que tenham um trabalho na cidade		27,27%	36,36%
Pretendem que estudem		45,45%	9,09%
Pretendem que estudem e tenham trabalho na cidade		-	18,18%
Gerenciamento do lar		18,18%	-
Não tem filhas		9,09%	36,36%
Total		100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

A tabela 63 mostra que o grupo 2 tem maior incidência de filhos trabalhando na terra e instalados no campo. Esses produtores têm maior volume de terra e recursos, possibilitando a permanência de membros da família na terra. Este fato não ocorre com os produtores do grupo 1, que têm como perspectiva de vida para os filhos a ocupação na cidade pelo estudo ou trabalho assalariado que lhes garanta a sobrevivência que pode

⁷² ABRAMOVAY, R. et. al. (1998), citação à página 73 deste trabalho.

estar ameaçada com o trabalho no campo. Tal postura fundamenta a incidência mínima de produtores do grupo 1 que apontam a continuidade dos filhos como agricultores ou pequenos citricultores familiares. Os produtores dos dois grupos manifestam a vontade de que os filhos, mesmo com atividades na cidade, dêem continuidade à propriedade da terra pela tradição e amor ao patrimônio que lhes for transmitido.

TABELA 63 – Expectativas quanto ao futuro dos filhos.

Expectativas	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Pretendem que continuem no campo		9,09%	36,36%
Pretendem que estudem e continuem no campo		18,18%	18,18%
Pretendem que estudem		18,18%	18,18%
Pretendem que tenham um trabalho na cidade		27,27%	-
Um no campo e outros com trabalho na cidade		-	27,27%
Não têm filhos		27,27%	-
Total		100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

A tabela 64 ilustra a opinião dos pais com relação às pretensões dos filhos quanto ao futuro.

TABELA 64 – Expectativas dos pais com relação aos filhos tentarem a vida na cidade.

Expectativas	Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Pretendem tentar a vida na cidade		27,27%	9,09%
Não pretendem tentar a vida na cidade		27,27%	81,82%
Já estão na cidade		45,45%	9,09%
Total		100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

7.5 – BUSCA DE CONHECIMENTOS PARA O APRENDIZADO DE NOVAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS FACE AOS PROBLEMAS EXISTENTES COM A CITRICULTURA

Conforme se verifica na tabela 65, tanto para o grupo 1 como para o grupo 2, a Cooperativa é a instituição que mais presta assistência técnica aos produtores.

TABELA 65 – Instituições das quais recebem assistência técnica.

Instituições	De 2 a 14 hectares (grupo 1) *	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2) *
Coopercitrus	81,82%	54,55%
Casa da agricultura	18,18%	9,09%
Estação Experimental	9,09%	9,09%
Grupos de citricultores	9,09%	9,09%
UNESP	9,09%	-
Outros estabelecimentos comerciais	18,18%	-
Não recebe assistência	9,09%	27,27%

FONTE: Pesquisa de campo.

* Mais de uma resposta por alternativa apresentada.

Para o grupo 1 a assistência da cooperativa satisfaz suas necessidades, mas deveriam ser colocados mais profissionais para atender ao citricultor no campo. As restrições do grupo 1 não são propriamente direcionadas ao serviço prestado, mas à falta de recursos do produtor para viabilizar as orientações recebidas. Embora questionem a eficácia da assistência técnica da cooperativa, deixam evidente que a Casa da Agricultura é quem deveria efetivamente desenvolver o trabalho de extensão rural, como acontecia no passado.

Há restrições quanto à atuação da cooperativa como prestadora deste tipo de serviço para o grupo 2 como, por exemplo, pelo fato de não promover um trabalho que contemple a continuidade da assistência técnica. Como qualquer outra instituição a cooperativa necessita de recursos financeiros para dar continuidade aos serviços para os quais foi instituída. Desta forma, atua como um estabelecimento comercial que representa outras empresas produtoras de bens destinados à agricultura e pecuária, além de realizar outros serviços subsidiários, que lhe oferecem rendimentos para continuar operando. Por esta razão, para os produtores a assistência técnica oferecida tem como objetivo principal a venda de produtos, não funcionando de fato como um serviço de extensão rural. Na verdade a cooperativa não instituiu o serviço de assistência técnica tendo como foco a extensão rural, mas como uma forma de oferecer orientação aos produtores segundo suas necessidades mais urgentes. Tais necessidades estão atreladas à verificação na propriedade, a pedido do produtor, ou na Cooperativa dos problemas atinentes aos tratos culturais levantados pelos

produtores. De posse de tais informações os profissionais os orientam sobre as técnicas e produtos mais apropriados para sanar os problemas. Neste sentido, o serviço de assistência técnica da cooperativa não atende às suas necessidades, conforme pode ser visualizado através da tabela 66.

TABELA 66 – Opiniões sobre a assistência técnica atender suas necessidades.

Opinião	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Atende as expectativas	63,64%	27,27%
Não atende as expectativas	18,18%	63,64%
Não sabe	18,18%	9,09%
Total	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

A totalidade dos dois grupos não recebe orientação administrativa. Conforme se pode constatar através da tabela 67, a maioria indica a Casa da Agricultura como a instituição que deveria oferecê-la, pois é um órgão governamental destinado a esse fim. A cooperativa é indicada, visto que vem suprimindo a lacuna com relação à assistência técnica deixada pela Casa da Agricultura.

Para os produtores do grupo 1 as faculdades de administração do município poderiam realizar cursos de orientação aos produtores, embora estes não se interessem pela busca de informações. Pode-se fundamentar a falta de interesse pela desmotivação, falta de conhecimento e tempo, e indisposição para se locomoverem até a cidade para freqüentarem cursos noturnos para seu aprimoramento. O fato de terem limitações de muitas naturezas faz com que se desinteressem por novos ensinamentos pela dificuldade que julgam ter em implementá-los, constituindo-se estas em algumas de suas particularidades conforme discorre LIMA⁷³ et. al (1995). O grupo 2 sugere que as faculdades deveriam oferecer cursos para seus filhos, o que pode ser justificado pela sua maior incidência nos trabalhos na unidade de produção e de instalação no campo. Desta forma, a argumentação no tocante ao seu aprimoramento evidencia a necessidade da formação de uma mão-de-obra mais preparada para enfrentar as adversidades no contexto da citricultura. Esses produtores estão mais cautelosos e há a percepção da necessidade do melhor

entendimento das variáveis internas, sob seu controle, e das externas que influenciam a gestão, mesmo não tendo parâmetros para compreendê-las e desenvolver a visão sistêmica do negócio, restringido-se às atividades de execução e que exige habilidade técnica.

TABELA 67 – Instituições que deveriam prestar assistência administrativa.

Instituições	De 2 a 14 hectares (grupo 1) *	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2) *
Casa da agricultura	90,91%	90,91%
Coopercitrus	63,64%	72,73%
Sindicato	63,64%	45,45%
Faculdades do município	36,36%	45,45%
Fundecitrus	36,36%	-
Credicitrus e Banco do Brasil	-	36,36%

FONTE: Pesquisa de campo.

* Mais de uma resposta por alternativa apresentada.

As instituições bancárias são mencionadas pelo grupo 1 em razão dos traumas decorrentes do processo de endividamento. Nota-se uma lacuna entre o homem do campo e o serviço de extensão rural, a quem cabe efetivamente a incumbência de orientar seu público alvo tanto na técnica agrônômica quanto na gestão do negócio. Ambos os grupos entendem que o produtor não tem informação suficiente para gerenciar seu negócio, conforme tabela 68.

TABELA 68 – Opiniões sobre o nível de informação do pequeno citricultor para gerenciar seu empreendimento.

Opinião	De 2 a 14 hectares (grupo 1)	De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)
Tem informação suficiente	27,27%	36,36%
Não tem informação suficiente	72,73%	63,64%
Total	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

A falta de um programa descentralizado que vá ao campo, onde o público alvo está instalado, e a utilização de metodologias e linguajar mais apropriados poderiam despertar a

⁷³ LIMA et al. (1995), citação à página 34 deste trabalho.

atenção desses produtores para a busca de informações. Não se pode ignorar que eles assumem múltiplos papéis, de gerente a executor, e o fato de terem que se deslocar na zona rural para a urbana para freqüentarem cursos que, geralmente, avançam por alguns dias, não os motiva, pois deixariam de trabalhar e teriam custos adicionais a um orçamento restrito. São indivíduos com baixa escolaridade e apresentam dificuldade, por exemplo, termos técnicos. Desta forma, não há interesse pelo aprimoramento através da assimilação de novas informações, pois são transmitidas de uma forma que contraria sua capacidade de assimilação do conteúdo, resulta em gastos adicionais e interfere na rotina diária de trabalho. O desinteresse também está afeto à restrição financeira, pois para introduzir novas técnicas teriam que promover investimentos.

A principal carência de informação para o grupo 1 refere-se aos critérios para concessão de custeios, desconhecem quais são as linhas de crédito que poderiam pleitear e estas acabam direcionadas aos produtores de maior envergadura. Esta colocação converge para as argumentações de CERRI⁷⁴ (2000), que afirma ficar a produção familiar com 25% do financiamento total do crédito rural.

O fato de não buscarem informações para aumentar a produtividade, diminuir custos e terem uma visão mais administrativa associada à técnica pode ser constatada pela tabela 69, onde estão os dados sobre a freqüência nos cursos oferecidos pelo SENAR, através do Sindicato Rural. Sua postura é compreensível, a maioria não é sindicalizada e não é informada sobre esses eventos; os cursos são na cidade, têm duração de dias e jornada extensa, poucos são sobre citricultura e o linguajar usado não é apropriado aos produtores. Para freqüentá-los teriam que se distanciar da propriedade e do trabalho. As razões apontadas pelos dois grupos para não participarem das palestras ministradas pela cooperativa são as mesmas citadas aos cursos oferecidos pelo Sindicato. A diferença é que os eventos da cooperativa têm menor duração, um dia apenas. Para os produtores do grupo 2 tais eventos deveriam ser orientados para a aglutinação dos citricultores visando a discussão dos problemas que os envolvem e a reflexão, e não somente a comercialização de produtos, pois a cooperativa é a instituição indicada para iniciar um processo de conscientização.

TABELA 69 – Participação nos cursos ministrados pelo SENAR através do

⁷⁴ CERRI, C. (2000), citação à página 35 deste trabalho.

Sindicato Rural e da Coopercitrus.

Grupos	De 2 a 14 hectares (grupo 1)		De 14,1 a 50 hectares (grupo 2)	
	SENAR	COOPERCITRUS	SENAR	COOPERCITRUS
Participação				
Participa	18,18%	36,36%	-	54,55%
Não participa	81,82%	45,45%	100,00%	36,36%
Às vezes participa	-	18,18%	-	9,09%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa de campo.

8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realidade que envolve a gestão da pequena unidade de produção familiar citrícola é muito adversa da que se apresenta aos gestores de empresas rurais de maior porte. As variáveis que se encontram no ambiente em que estão inseridas, tanto para as pequenas, médias e grandes unidades de produção são as mesmas, no entanto a maneira com que esses gestores reagem às influências que estas exercem sobre seu empreendimento é diversa de um segmento de citricultores para outro.

A capacidade de ação, reação e adaptação ao ambiente dependem do nível de organização coletiva do segmento de citricultores com referência aos recursos humanos, financeiros e tecnológicos que dispõem para implementar suas decisões. Desta forma, pelas particularidades que envolvem cada um dos segmentos acima citados, é impossível considerar que todos os citricultores são homogêneos e dispensar a eles um tratamento igual como se tivessem as mesmas aspirações, objetivos e recursos para alcançar o sucesso em seu negócio.

A figura 12 é uma a representação visual do foco do trabalho na unidade de produção, no ambiente e na família e da influência que um sistema exerce sobre os outros.

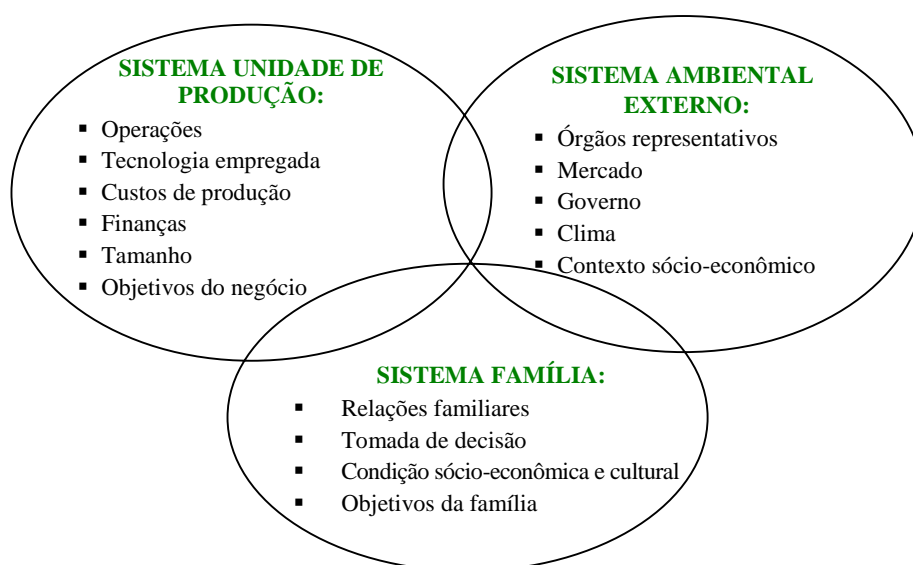


FIGURA 12 – Sistemas: unidade de produção, ambiental externo e família.

Levando-se em consideração as variáveis da pesquisa visando analisar os pontos de vista dos pequenos citricultores familiares quanto aos fatores relevantes para o sucesso de seu empreendimento envolvendo variáveis externas, que não estão sob seu domínio e às quais devem ter uma capacidade de reação e adaptação, foram levantadas informações relevantes sobre as condições climáticas, política governamental, tecnologia, relações com órgãos representativos e o mercado.

Concluiu-se que as condições climáticas são decisivas para a produtividade dos pomares cítricos dos pequenos citricultores. A seca provoca conseqüências sobre as quais adotam uma postura reativa, pois não possuem meios para sanar as causas dos problemas, como realizar a irrigação, adubar mais vezes ao ano citrícola, empregar defensivos capazes de combater com mais eficiência as pragas e doenças que aumentam sua incidência em decorrência da seca e de promover os demais tratos essenciais à sanidade dos pomares. A limitação de recursos financeiros e a falta de linhas de crédito para adquirirem tecnologias capazes de minimizar tais efeitos, como equipamentos para irrigação, associados à escassez de água e energia, fazem com que atribuam ao clima e à falta de política governamental a categoria dos principais problemas externos enfrentados pelo citricultor na gestão do empreendimento.

A instituição de política governamental voltada para a citricultura no que tange à fixação do preço mínimo, que cobrisse os custos de produção e desse uma margem de lucro aos citricultores, veementemente solicitado por eles nas entrevistas, poderia resultar em segurança e maior garantia que lhes propiciasse a oportunidade de efetuar um planejamento a cada ano citrícola para melhor direcionar seus ganhos e gastos. Entretanto, esta política não garantiria que os valores diferenciados negociados por safra não continuassem a ser praticados para quem está associado aos grupos ou negocia individualmente. Os grupos têm mais volume de produção e poderiam conseguir preços mais elevados que o valor mínimo fixado pelo governo pela caixa da fruta. Quanto à política governamental de crédito concluiu-se que os produtores cujas unidades de produção têm área de 2 a 14 hectares possuem menos condições de buscar os recursos, por serem menos capitalizados. A restrição da renda não lhes permite assumir dívidas para investir na propriedade, pois quaisquer oscilações provenientes da variação da produção e da receita decorrente da venda da safra podem colocar em risco, ao mesmo tempo, a manutenção da propriedade da

terra, o trabalho e a sobrevivência. Por estas razões e pelos encargos e valores do financiamento para a infra-estrutura serem altos estão mais voltados às linhas de crédito para o capital de giro para promover as operações básicas necessárias.

Os produtores com unidades de produção de 14,1 a 50 hectares sofrem das mesmas limitações e ansiedades, mas possuem mais condições de buscar esses recursos para viabilizar a produção pelo volume da produção ser maior e oferecer mais garantia de ganhos e segurança para assumir dívidas. Os programas de apoio à agricultura familiar não atendem as necessidades dos pequenos citricultores familiares que, na verdade, não utilizam tais créditos. Para que efetivamente atendessem aos seus interesses deveriam ser concedidos valores condizentes aos custos de produção na citricultura. O grupo 1 também fundamenta o desinteresse pelos programas pelos juros cobrados serem altos em relação à sua renda, por esta razão solicitam que as taxas de juros sejam menores e que haja a ampliação das parcelas para a quitação da dívida. Para o grupo 2, pela possibilidade de maior rentabilidade, os juros dos programas não são exorbitantes, enfatizam mais os valores irrisórios concedidos. Outra medida que deveria ser adotada no que se refere aos financiamentos e programas, seria no tocante à fiscalização da concessão desses créditos, pois somente uma pequena parcela dos produtores aos quais se destinam, como o PRONAF, é que tem acesso aos recursos. Portanto, tais programas não atingem os objetivos aos quais se destinam.

Sem a adoção de novas tecnologias, no que se refere aos produtos, técnicas de tratos culturais e gerenciamento, os pequenos citricultores familiares não podem atingir patamares mais elevados de produtividade. O processo produtivo tem continuidade, mas sem alcançar a maximização do rendimento desejado em face das tecnologias adotadas não serem as mais viáveis, mas as pertinentes ao contexto sócio-econômico e cultural em que se inserem, portanto os caracterizando como agricultores tradicionais. Notou-se que o grupo 2 está mais voltado à modernização que o grupo 1, pois é constituído de produtores com maiores possibilidades de ter renda para investir em novas tecnologias. Seria necessário que a extensão rural fosse efetivamente praticada, levando ao homem do campo as tecnologias mais atuais e apropriadas à sua realidade. Entre elas pode-se citar a disseminação das técnicas do manejo integrado de pragas e a citricultura orgânica; técnicas de adensamento na renovação e plantio de pomares novos e a importância do uso de mudas de procedência de viveiros telados;

desenvolvimento de uma metodologia mais apropriada ao nível de conhecimento desses citricultores no tocante ao controle de custos; entre outras tecnologias possíveis de serem desenvolvidas e aplicadas à sua realidade. Alguns dos pequenos citricultores entrevistados optaram como atividade de diversificação com cultivo de mudas, que foram obrigados a erradicar em função do controle fitossanitário promovido pelo Fundecitrus. Esta medida é pertinente e cabível face aos problemas enfrentados com doenças como o cancro cítrico e o amarelinho, mas, paralelamente, as instituições de apoio à citricultura e o governo poderiam ter desenvolvido meios de orientar e facilitar a esses produtores, mecanismos para cultivá-las de maneira adequada como linhas de crédito destinadas a esse fim e a garantia de um valor mínimo por mudas erradicadas, visto que seu cultivo constituía uma fonte de renda alternativa.

Quanto às relações com órgãos representativos, conclui-se que o grupo 2 tem maior número de associados junto aos grupos de citricultores, cooperativa e sindicato rural, mas a totalidade dos produtores dos dois grupos não está associada à Associtrus e à Aciesp. Os pequenos produtores familiares têm aos grupos de citricultores como os órgãos que mais lutam por seus interesses, a atuação destas organizações está diretamente relacionada com a rentabilidade do segmento, as conseqüências de suas atitudes surgem num curto espaço tempo e se refletem em uma das grandes limitações dos pequenos citricultores que é a renda. Uma negociação mal conduzida pode coloca-los em situação crítica de sobrevivência, manutenção da posse da terra e no cultivo de citros. A eficácia que tais grupos conseguem demonstrar nas negociações, garantindo a venda por períodos seguidos e com valores corrigidos, oferece maior segurança ao pequeno citricultor familiar, mesmo que os valores negociados não sejam os melhores. Quanto à cooperativa, embora realize um trabalho relevante aos citricultores de forma geral, no que tange a comercializar insumos e implementos e em oferecer assistência técnica gratuita aos produtores, poderia desenvolver mecanismos de atendimento às necessidades de segmentos de produtores, como o dos pequenos e familiares. A adoção de políticas genéricas, isto é, serviços padronizados oferecidos com os mesmos critérios para todos os segmentos de produtores redundam no não atendimento das necessidades de alguns em razão de suas particularidades, especialmente ao grupo 1 que tem uma postura mais crítica. Como particularidades de um pequeno citricultor familiar, pode-se mencionar a limitação da terra, da produção, da renda e um trabalho calçado na sobrevivência com o emprego da

mão-de-obra familiar. Nota-se que as principais restrições à cooperativa referem-se à política de preços praticada e ao fato de não ser mais agressiva na luta pela citricultura. A política de preços mais elevados praticada pela cooperativa se reflete diretamente nas despesas com a unidade de produção; o fato de não ter mais agressividade em prol dos interesses da citricultura dificulta o fortalecimento da classe e as possibilidades de maiores ganhos. Em contrapartida, os grupos têm uma atuação voltada para a entrada de recursos financeiros, diferentemente da cooperativa. O fato de pleitearem que a cooperativa forme grupos de pequenos citricultores que não venderam suas safras e as comercializarem e de proporem que ela promova cursos para discutir a citricultura, como uma metodologia de aproximação entre os produtores, deixa transparecer a necessidade de lideranças entre este segmento capazes de aglutinar e comandar produtores em prol de seus interesses. Quanto à solicitação da implantação do serviço de extensão rural pela cooperativa, de forma semelhante ao que solicitam aos grupos para a comercialização de insumos, nota-se que não há um órgão representativo organizado que faça frente às organizações privadas e públicas, em todas as instâncias governamentais, para que os órgãos destinados à execução de trabalhos dessa e de outras natureza cumpram efetivamente seu papel levando ao homem do campo as orientações de que necessita. Desta forma, os pequenos citricultores familiares tendem a atribuir funções a órgãos que não se destinam especificamente àquela atividade; e pela falta de união em torno da luta por objetivos comuns, que poderia ser promovida através de um processo de conscientização. Por essas razões, os produtores consideram a atuação da cooperativa superficial.

O sindicato patronal não atende as necessidades do pequeno citricultor familiar, embora preste serviços relevantes aos agricultores em geral, mas poderia instituir uma política direcionada ao pequeno familiar com a descentralização dos cursos ministrados pelo SENAR até os distritos, com esta estratégia poderia captar as reais necessidades dos agricultores que lhe daria subsídios para planejar um trabalho mais direcionado. Adotando esta estratégia poderia divulgar seu trabalho, pois muitos produtores não têm conhecimento de suas ações; atender as necessidades dos pequenos produtores familiares e ampliar seu quadro associativo, visto que é a instituição que apresenta menor número de produtores vinculados. Pelo grupo 1 ter uma parcela mínima de sindicalizados e desconhecer as ações do sindicato é menos crítico em suas colocações que o grupo 2.

Pelas colocações do segmento estudado com relação aos órgãos representativos

citados neste trabalho nota-se não somente a desunião dos citricultores em torno de seus objetivos, mas também dessas instituições. Não há um trabalho integrado entre esses órgãos visando estabelecer uma diretriz para o fortalecimento da citricultura em que o processo de conscientização fosse enraizado em todas as direções nas quais atuam. A atuação está centrada no oferecimento de serviços importantes, mas focados em atividades complementares e decorrentes do processo produtivo como uma extensão da unidade de produção: a assistência técnica nos tratos culturais, a venda de insumos, trabalhos burocráticos e comercialização das safras. O grande vácuo poderia estar na capacidade de aglutinação das organizações maiores e mais estruturadas pela luta das causas comuns e primordiais da citricultura como a Aciesp e Associtrus. A totalidade desses produtores desconhece qualquer trabalho por elas realizado e não tem informações de como e porque se associar a elas. Talvez um trabalho de parceria entre estas organizações e as que se encontram no ambiente imediato, que têm um contato constante com os produtores, pudesse criar mecanismos de aglutinação minimizando, ao longo do tempo, a alienação e submissão de produtores e órgãos representativos frente aos problemas na citricultura. Desta forma, problemas como a carência do serviço da extensão rural; a falta de políticas governamentais diferenciadas; e as ações do oligopólio industrial pudessem ser minimizadas e muitos problemas que destes se originam seriam solucionados ou amenizados.

Quanto ao mercado, a argumentação dos produtores do grupo 1 e do grupo 2 de que não há relacionamento com a indústria, está afeta às dificuldades sentidas, em parte, ao fato de terem perdido o poder de barganha quando da venda da antiga Coopercitrus Frutesp e ao avanço do processo de verticalização promovido pela indústria. As reivindicações que fazem à cooperativa para que invista no segmento industrial se deve à visão imediatista por ocasião da venda de sua empresa. Os produtores cobram ações do governo e, embora o governo estadual, no passado, tenha repassado aos citricultores uma indústria a valores irrisórios que se transformou na atual Coinbra Frutesp; este fato não o exime, em todas as esferas, de sua responsabilidade frente aos problemas da citricultura um dos principais produtos da pauta de exportação do Brasil e do Estado de São Paulo. Há uma postura de alienação dos órgãos representativos e dos produtores que sempre esperam que algo de bom e significativo aconteça à citricultura, mas efetivamente não têm uma postura proativa na busca de melhores oportunidades de mercado, como

campanhas mais ostensivas visando o mercado interno. Cabe mencionar aqui o veto do governador do Estado de São Paulo quanto à introdução do suco na merenda escolar, que seria uma das alternativas para o escoamento da produção citrícola, instituição de hábito alimentar e avanço no mercado interno; e não há atitudes de contra argumentação ou movimentos aparentes de quem detém a representatividade do segmento.

Quanto às variáveis internas buscou-se levantar as percepções dos dois grupos de produtores no tocante ao tamanho da unidade de produção; custos de produção; relações familiares; operações; finanças e tomada de decisão.

Com relação ao tamanho da unidade de produção conclui-se que o grupo 1 apresenta a instituição de política governamental, direcionada ao segmento, como principal alternativa para obter maior rentabilidade por ser este o meio pelo qual poderiam ter acesso às tecnologias que lhes proporcionaria condições de promover a contento os tratamentos culturais necessários à citricultura. Desta forma, teriam maior produtividade e maiores ganhos em relação ao tamanho da unidade de produção. Para o grupo 2 a adoção de novas tecnologias é fundamental para se obter maior rentabilidade, a citricultura tem custos elevados de produção o que torna esta tarefa também difícil a este grupo. O fato de não mencionarem a política governamental, com a mesma ênfase do grupo 1, está relacionada à condição de serem mais capitalizados que o grupo 1 e terem maior facilidade de acesso às linhas de crédito e de suportarem seus encargos, o que não transforma a política de crédito completamente condizente com sua realidade atendendo às suas necessidades. Por esta razão há um contingente significativo de produtores que argumenta ser difícil apontar diretrizes que propiciem maior rentabilidade aos pequenos citricultores.

Quanto à diversificação para os produtores dos dois grupos é uma alternativa viável, desde que houvesse organização entre os produtores direcionada ao escoamento dos pequenos volumes de produção decorrentes da diversificação, tarefa que poderia ser desenvolvida pelos órgãos do ambiente próximo que representam os agricultores de forma geral, visto que individualmente não possuem meios para promovê-la abrangendo toda a cadeia produtiva. Para a primeira etapa, a compra de insumos, teriam que utilizar as linhas de crédito e, sem a segurança da comercialização, ficariam à mercê da própria sorte correndo o risco do endividamento; o processo requereria a busca do conhecimento de como desenvolver as práticas, necessitando dos serviços da

extensão rural; e a comercialização, para se obter resultados satisfatórios, necessitaria da interferência dos órgãos representativos assumindo o papel que o produtor teria que desempenhar individualmente.

Quanto aos custos de produção a maioria dos produtores dos dois grupos faz um controle “de cabeça” por uma questão de hábito e de conhecimento limitado sobre técnicas administrativas de gerenciamento. Falta-lhes orientação administrativa, pois as organizações que se dispõem a oferecer assistência prendem-se à técnica de tratos culturais. Uma metodologia simples poderia ser desenvolvida a fim de auxiliar os pequenos produtores a realizarem tais cálculos com mais precisão ou, ainda, os órgãos representativos e os que se destinam à extensão rural poderiam auxiliar com mais ênfase aos produtores em assuntos relacionados às tarefas administrativas, como controle de custos e a comercialização. A questão dos custos é muito relevante aos pequenos citricultores, visto que os consideram juntamente com as finanças os principais problemas internos com os quais se deparam.

Para os produtores dos dois grupos, as relações familiares constituem a menor fração de problemas com os quais se defrontam. As divergências de opiniões são mais apontadas pelo grupo de produtores cujas unidades de produção têm de 2 a 14 hectares em razão da participação maior das esposas e mínima das filhas nos trabalhos na unidade de produção. Para o grupo 2 as divergências são minimamente apontadas em razão da submissão dos filhos aos pais e das mulheres terem a função doméstica, raramente se envolvendo nos trabalhos da unidade de produção. As filhas, para os dois grupos de produtores, não são criadas para o trabalho no campo, não por serem julgadas incapazes ou inferiores aos filhos, mas por seus pais as criarem direcionadas para o estudo e ou outras atividades não ligadas ao campo, por entenderem ser o trabalho no campo, focado no processo produtivo, rústico e duro para mulheres.

Quanto à tecnologia empregada, o grupo 2 demonstra estar mais bem equipado que o grupo 1 no que se refere às máquinas e equipamentos básicos aos tratos culturais. As instituições que oferecem linhas de crédito para financiamento da infraestrutura através dos programas destinados a essa população são mais exigentes quanto às garantias solicitadas pela concessão dos valores, o que torna difícil para o pequeno citricultor familiar o acesso a esses benefícios, pois a aquisição pode ser funcional à unidade de produção como empreendimento, mas não à família, pois coloca em risco o

patrimônio, o trabalho e a sobrevivência. Por esta razão há a solicitação para a Cooperativa desenvolver um projeto que contemple o aluguel de máquinas e equipamentos, seria uma maneira de solucionar o problema de acesso às tecnologias que não possuem a curto prazo. Desta forma, poderia haver um envolvimento maior da administração pública municipal incrementando o funcionamento do Departamento de Agricultura através de parcerias com outros órgãos estatais e privados para estabelecer uma política local voltada ao atendimento das necessidades desse segmento e de outros relacionados à agricultura familiar. O uso da tecnologia da informação é mínimo entre os dois grupos de produtores e não se destina à citricultura

Quanto aos insumos utilizados nota-se uma preocupação nos dois grupos de empregarem o uso dos que apresentam maior qualidade, mas em decorrência dos elevados custos que envolvem sua aquisição associam o uso dos mais baratos aos de mais qualidade, prática esta mais acentuada principalmente no grupo 1. Embora os grupos tenham orientação técnica, mas de forma não continuada, o trabalho da extensão rural seria fundamental para levar a eles informações sobre novas técnicas que pudessem lhes proporcionar maior economia no emprego desses produtos, como a agricultura orgânica e o manejo integrado de pragas.

O uso da tecnologia da informação para a busca de informações e como ferramenta para o gerenciamento está muito distante da realidade desses produtores, sua introdução dependeria de um processo gradativo de aprendizagem do uso desta ferramenta junto aos filhos dos produtores, num processo de mudança cultural gradativo que se efetivaria ao longo do tempo. Contudo, pretender que o pequeno citricultor familiar se volte, neste momento, para este tipo de inovação é utópico, visto que não têm recursos para adquirir máquinas e equipamentos básicos à citricultura e insumos mais apropriados, e também carecem de informações sobre novas técnicas nos tratamentos culturais que constituem problemas mais urgentes e prementes aos citricultores. Novamente, fica evidente a importância e a carência do trabalho de extensão rural mais estruturado capaz de levar ao homem do campo informações e metodologias oportunas e pertinentes à sua realidade que lhe proporcione maior eficiência e eficácia.

Com relação às operações, nota-se que adotam as práticas decorrentes de iniciativa própria sendo a orientação técnica pouco utilizada, somente se fazendo presente em situações esporádicas e emergenciais, como para a confirmação de problemas no

pomar e indicação de produtos e quantidades mais apropriados aos tratos culturais. A orientação técnica pode resultar em despesas as quais não têm recursos para assumir. Portanto, as técnicas adotadas nas operações são balizadas nos métodos que assimilaram ao longo do tempo pelo exercício prático que deram resultado e que continuam a ser empregadas pela sua eficácia, isto é, com tais procedimentos conseguem atingir seu objetivo principal que é a propriedade da terra que, ao mesmo tempo, significa a sobrevivência da família, a manutenção do trabalho e a permanência no campo.

Outro fator relevante de ser mencionado é que a preocupação está mais direcionada em manter o pomar com uma certa estabilidade de produção, não propriamente de obter maior qualidade da fruta, pois a decadência das árvores significa a possível conversão do sistema de produção para outras culturas alternativas mais baratas de serem implantadas ou, ainda, e mais provavelmente, da venda da terra pela falta de condições de investimento no processo produtivo ou arrendamento para as usinas canavieiras. Neste sentido, tratar de forma mais apropriada para garantir qualidade da fruta visando preços mais elevados não é o foco do processo de produção, pois os valores negociados com a indústria e com os mercadistas seguem um padrão que não varia de produtor para produtor em razão da qualidade da fruta, as variações são mínimas quanto aos mercadistas e com a indústria o preço é padronizado por negociação através dos grupos.

O trato cultural está direcionado às árvores produzirem de tal forma que a indústria ou o mercadista, que exige maior qualidade, não refuguem o produto final e o produtor não ter sua fruta colhida refletindo, essa situação, nos ganhos oriundos do trabalho. A inexistência de um programa de extensão rural que leve ao pequeno citricultor familiar técnicas mais apropriadas ou novas técnicas operacionais para controle da produção associada à carência de recursos materiais, humanos e financeiros faz com que os dois grupos adotem técnicas tradicionais de gerenciamento e de execução das atividades que envolvem o negócio, buscando uma adaptação às contingências ambientais segundo suas condições que são justificadas pelo modo com que cada uma das etapas que envolvem as operações é desenvolvida. Tratar melhor envolve elevação de custos e não necessariamente a obtenção de maior rentabilidade, embora possa resultar em maior produtividade, pois o preço negociado com a indústria não varia, de produtor para produtor, em razão da qualidade da fruta.

No que tange à irrigação, não têm recursos suficientes para adquirir as modernas tecnologias destinadas a esta operação, além da escassez de água e energia. Embora haja a indicação de que o retorno sobre o investimento neste tipo de equipamento ocorre em poucos anos, seria necessário um estudo sobre a viabilidade de sua implantação em áreas pequenas e também da existência de linhas de crédito compatíveis com a realidade desses agricultores.

A poda e a limpeza demandam custos e mão-de-obra externa à família, o que inviabiliza a prática com a frequência desejável, pois envolvem uma questão primordial ao pequeno citricultor que é a contenção de gastos, desta forma a mão-de-obra disponível e os recursos ficam concentrados nas operações consideradas principais e mais urgentes afetas ao processo produtivo: o controle fitossanitário e a aplicação de defensivos e de adubos.

A comercialização é uma tarefa realizada pelos grupos de citricultores e de forma individual. Grande parcela de produtores que negociam individualmente está vinculada a grupos para a venda das próximas safras, evidenciando a importância da união dos pequenos citricultores para o alcance de um objetivo comum: a comercialização. Esta operação é tida pelos produtores como uma tarefa para a qual não estão preparados, necessitando da formação dos grupos para adquirirem volume de produção suficiente capaz de enfrentar o poderio das indústrias na busca de melhores preços pela produção.

A concentração das habilidades do pequeno citricultor familiar está da atividade produtiva, portanto na técnica empregada no processo de produção: ele é ao mesmo tempo o proprietário e o empregado, o gerente e o executor de tarefas operacionais. Neste contexto, seu foco de trabalho está relacionado à execução e administração de fatores internos, que estão sob seu controle de modo empírico. A comercialização exige preparo e visão do empreendimento e da citricultura como um todo, exigindo uma ampla visão conceitual, para a qual o pequeno produtor familiar não tem conhecimento suficiente. Por essas razões as diretorias dos grupos são formadas por agricultores que não estão voltados à execução de tarefas no campo e pelos que sobrevivem de outras atividades paralelas e têm força de trabalho contratada para as rotinas na unidade de produção.

O controle financeiro é realizado de maneira empírica, carecendo de critérios assimilados pela busca de conhecimento que lhes proporcione um roteiro pré-estabelecido de como realizar controles de gastos e receitas. Sua prática está direcionada às necessidades prioritárias da unidade de produção, pois a garantia de se ter recursos para

promover as operações primordiais significa a manutenção do processo produtivo. Por esta razão, os planos somente são concretizados se há disponibilidade de recursos financeiros, especialmente para os produtores do grupo 1, pois assumir dívidas pode redundar no comprometimento da posse da terra e na sobrevivência da família, elementos intimamente relacionados. Neste contexto, o grupo 1 tem maior incidência de uso de recursos financeiros próprios e apresenta menor nível de endividamento que o grupo 2. Para o grupo 2, as ameaças do endividamento são as mesmas mencionadas pelo grupo 1, mas com a atenuante que esses produtores têm a possibilidade de suportarem com mais segurança os encargos decorrentes da captação de recursos de terceiros, tanto que lançam mão de tais recursos com maior incidência que o grupo 1. Desta forma, as finanças e os custos de produção são tidos como os fatores internos mais problemáticos na gestão, pois é tarefa difícil conciliar a capacidade financeira às necessidades do sistema produtivo e da família, sendo as primeiras mais representativas no computo geral das despesas realizadas.

A centralização da tomada de decisão nas mãos dos produtores é evidenciada nos dois grupos. A participação da família opinando sobre as decisões a serem tomadas que convirjam para os objetivos pretendidos é considerada importante, uma vez que os recursos são escassos e toda a família deve colaborar para que não ocorram gastos excessivos e de maneira inadequada, mas a decisão final é sempre do produtor. Fatores como a participação das esposas e filhos no trabalho faz com que aconteçam maiores divergências familiares no grupo 1. O fato das esposas não participarem das tarefas de gerenciamento e de execução, somente os filhos, no grupo 2, anula tais conflitos pela submissão dos filhos aos pais, que é tida como uma atitude mais respeitosa que repressora, evidenciando traços culturais dessa comunidade de agricultores.

As decisões visam prioritariamente a sobrevivência da família seguida de sua permanência no campo, o que leva o pequeno citricultor familiar a adequar suas decisões aos seus interesses e não propriamente aos da unidade de produção, isto é, crescer como empreendimento não é seu objetivo principal. Desta forma, apresentam uma racionalidade própria no processo de tomada de decisão, pois destinam recursos para a reprodução do sistema produtivo até o ponto em que este investimento não compromete a sobrevivência, como por exemplo quando citam *“ou a planta come ou eu e minha família”* desencadeando uma lógica no processo de decisão que o direciona para o alcance de seu objetivo principal: a sobrevivência. Neste sentido, o sistema unidade de

produção é um meio para se atingir um fim pretendido, que será realimentado segundo a satisfação da família com relação aos resultados obtidos. Pela escassez de recursos para realimentar o sistema unidade de produção, a maximização da produção não é a prioridade, mas sim a manutenção da atividade produtiva que lhes ofereça rentabilidade suficiente para suprir as necessidades da unidade de produção e da família. Quanto a tomada de decisão ser fundamentada no ensinamento dos pais ou sogros, verificou-se que o grupo 1 e o grupo 2 os aplicam no processo decisório, mas o grupo 2 tem uma visão mais crítica quanto à aplicação desses ensinamentos em relação à citricultura, procuram aprimorá-las face à sua experiência e recursos disponíveis para atingir seus objetivos.

Com referência às expectativas com relação à citricultura, os produtores dos dois grupos têm boas perspectivas, não demonstrando disposição para alterar a forma de utilização da terra. Embora a cana seja apresentada por alguns produtores como opção de substituição da citricultura não é tida como a melhor opção de forma de utilização da terra, pois sua introdução significa:

- perder a autonomia como proprietários rurais visto que a produção passa a ser gerenciada pela usina e o trabalho no campo fica comprometido pela cultura canavieira e esta não demanda a mesma mão-de-obra que a citricultura;
- necessidade de conversão de todo um processo já assimilado ao longo do tempo, mesmo de forma tradicional, para se produzir outra cultura, demandando custos adicionais para os quais não têm recursos. Na citricultura as dificuldades são conhecidas e já desenvolveram mecanismos de superá-las segundo a realidade em que cada um deles se insere.
- lidar com o desconhecido, podendo não ter a garantia da rentabilidade e sobrevivência familiar.

Com relação ao futuro das filhas, não há espaço para elas no campo, seus pais têm como perspectivas de futuro o estudo e o trabalho na cidade, não são inferiorizadas mediante seus irmãos, mas tidas como pessoas delicadas para o trabalho bruto na lavoura. Neste contexto, a visão desses produtores no tocante ao seu trabalho está diretamente relacionada às práticas que exigem habilidade técnica de execução em detrimento da atividade administrativa para a qual as filhas poderiam ser preparadas, assim como os filhos, e terem uma abertura de trabalho junto à família, mesmo desenvolvendo atividades outras.

Quanto aos filhos, os produtores do grupo 1 não os retêm no campo, estes auxiliam na medida de sua disponibilidade aos pais nas tarefas da unidade de produção, mas são induzidos para a busca de trabalho e estudo na cidade, onde seus pais vislumbram maiores perspectivas de sucesso para eles. Os produtores do grupo 2 diferem dos produtores do grupo 1, há uma incidência maior de filhos trabalhando na e instalados no campo, do que se pode concluir que o processo de continuidade da família como pequenos citricultores, ou mesmo agricultores, está assegurado pela permanência de um dos filhos, geralmente o caçula, à frente do negócio junto ao pai. Desta forma, a garantia da preservação do patrimônio e a tradição familiar na agricultura ficam consolidadas de maneira mais expressiva no grupo de produtores que possuem de 14,1 a 50 hectares. Os produtores que possuem de 2 a 14 hectares têm a expectativa que seus filhos também mantenham a posse da terra preservando o patrimônio familiar por uma questão de tradição e amor, mesmo que a tendência deste grupo seja a de descaracterização como produtores familiares, visto que em sua maioria os filhos são compelidos a buscarem outras colocações em termos de trabalho e se distanciem da ocupação como trabalhadores no campo.

Com relação à busca de conhecimentos para o aprendizado de novas práticas administrativas face aos problemas existentes na citricultura, não há disposição dos produtores em promovê-la e tampouco as instituições estão focadas e preparadas para a disseminação desse tipo de orientação. Com relação à orientação administrativa e técnica os produtores apontam a Casa da Agricultura como sendo a instituição responsável pela sua disseminação, visto ser um órgão governamental cujo objetivo principal é a extensão rural. Neste contexto, cabe ressaltar que não há subsídios governamentais para o funcionamento adequado dessa organização sendo oportuno colocar que um sistema de parceria poderia ser efetivado entre a Cooperativa, Casa da Agricultura e Sindicato Rural. A Cooperativa é a instituição que oferece assistência técnica aos produtores de forma mais acentuada, o desenvolvimento de um programa visando a extensão rural juntamente com a Casa da Agricultura, órgão destinado a esse fim, e Sindicato Rural, com seus cursos através do SENAR, somaria esforços e vários problemas poderiam ser sanados. Desta forma, as forças locais estariam iniciando um processo de integração entre as instituições que seria extrapolado a todo segmento de agricultores, não se acomodando em uma situação de longa espera pelas ações governamentais que não ocorrem. Deve-se ressaltar

que estas ações poderiam minimizar as dificuldades apresentadas, principalmente, pelo grupo 1 que aponta restrições à assistência técnica recebida, não necessariamente pelo serviço prestado, mas pela falta de recursos para implementá-la.

As faculdades de administração do município poderiam colaborar com a realização de pesquisas no setor agropecuário e oferecer subsídios para que as instituições acima citadas pudessem aprimorar seus mecanismos de levar informações ao homem do campo. Sendo o município essencialmente agrícola tais instituições também poderiam refletir sobre o foco dos cursos de administração ministrados e adaptá-los à realidade local focada no agronegócio, assim como estruturar os cursos solicitados, através desta pesquisa, para os filhos de produtores oferecendo sua parcela de contribuição à sociedade em que atuam.

O pequeno citricultor familiar não tem informação suficiente para gerenciar seu empreendimento. Há uma lacuna entre as orientações recebidas, que somente se referem à técnica agronômica em detrimento da orientação administrativa. A orientação técnica é esporádica, portanto sem continuidade visando sanar problemas eventuais e emergenciais, que nem sempre são implementadas, pois envolvem custos adicionais. O fato de não haver um serviço de extensão rural mais efetivo para levar informação ao homem do campo no município, o induz a buscar informações junto a outros produtores e alguns casos valer-se das informações difundidas pelas revistas especializadas às quais tem acesso e aos meios de comunicação. Entre os fatores que causam a desmotivação para a busca de informações junto às instituições que se propõem em oferecê-la pode-se mencionar a falta de uma metodologia apropriada às condições sociais, culturais e econômicas desses produtores.

Neste contexto, deve-se refletir que as condições sociais estão relacionadas ao meio em que esses produtores se inserem e desenvolvem suas relações que são os povoados e distritos próximos à unidade de produção, portanto os cursos e programas mais extensos deveriam ser ministrados nesses locais, o que resultaria na diminuição de gastos com deslocamento e otimização do tempo. As questões culturais também são de extrema importância, pois em termos de nível de escolaridade os produtores agregaram pouco conhecimento o que dificulta a assimilação da mensagem recebida, necessitando o uso de uma linguagem simples e objetiva. Desta forma, se faz necessário o conhecimento das particularidades deste segmento de agricultores para que métodos e

conteúdos adequados sejam desenvolvidos e difundidos a fim de estreitar a lacuna existente entre os conceitos teórico-prático da Administração Rural, especificamente no que concerne à pequena produção familiar que não pode ser encarada com tendo os mesmos princípios e objetivos de outros segmentos de agricultores.

A acomodação dos produtores citada por BASILE⁷⁵, quanto à introdução de novas tecnologias, deve ser muito mais entendida como uma alienação m face da falta de informação ampla e continuada do serviço de extensão rural e das formas que poderiam se valer para utilização de linhas de crédito destinadas ao seu benefício, conforme discorre SALVA⁷⁶.

Um processo de aprendizagem e de mudança de postura se constrói ao longo do tempo, plantando as sementes nas épocas propícias e colhendo os frutos à medida que o tempo avança. As famílias rurais necessitam ser tratadas como pequenas sementes que se bem cuidadas e introduzidas em solo fértil germinarão frondosas árvores e belos frutos. Assim, a ideologia de uma política diferenciada que contemple a formação dos filhos de agricultores desde o momento em que se inserem na escola rural, disseminando ensinamentos direcionados à sua realidade e não um ensino massificado orientado para a escola urbana, poderia iniciar um processo de mudança cultural e de aprendizado associando a atuação conjunta da família e da escola. O processo de continuidade avançaria com a efetiva atuação das organizações que se destinam à assistência e extensão rural e um futuro melhor poderia ser sonhado para essas famílias de agricultores.

Após a pesquisa realizada, o resultado foi a identificação dos fatores internos e externos citados neste trabalho que influenciam no sucesso da gestão da pequena unidade de produção familiar de citros do ponto de vista do pequeno produtor; suas expectativas quanto à permanência da família no campo e da reprodução como citricultores e o levantamento das informações necessárias para se atingir a eficiência e eficácia no gerenciamento de seu empreendimento.

As informações geradas pela pesquisa proporcionaram maior conhecimento sobre a forma de gestão desse tipo de unidade de produção. Desta forma, as contribuições advindas dos resultados da pesquisa estão direcionadas:

- À pesquisadora pelo conhecimento adquirido sobre a administração de empresas

⁷⁵ Citação à página 78.

⁷⁶ Citação à página 79.

agrícolas, especificamente na forma de gerenciamento dos pequenos produtores.

- Aos pequenos citricultores de Bebedouro pela discussão via revista da Cooperativa; pelo treinamento via esta Cooperativa e pelo IMESB, onde a pesquisadora é professora;
- Ao meio acadêmico que estuda pequenas empresas e pequenas unidades de produção sobre os fatores que influenciam sua gestão;
- Ao Grupo de Estudo da Pequena Empresa – GEPE da EESC – USP, pelo estudo sobre a gestão da pequena unidade de produção agrícola e sua diferenciação de uma pequena empresa industrial.

Para se poder analisar e comparar as especificidades que envolvem cada um dos segmentos seria necessário um estudo mais abrangente. A limitação deste trabalho prende-se ao fato de não terem sido estudadas as médias e grandes unidades de produção citrícolas, restringindo-se a pesquisa às pequenas, especificamente, as familiares localizadas no município de Bebedouro, no norte paulista.

As dificuldades para a realização deste trabalho ocorreram em seu início, quando da seleção junto aos órgãos competentes das pequenas unidades de produção familiar do município por não haver levantamentos anteriores sobre o assunto. Um trabalho exaustivo foi realizado para o levantamento de referencial bibliográfico suficiente para embasar esta dissertação, visto que há escassez de obras sobre administração rural e, especialmente, da gestão da pequena unidade de produção citrícola. Contatos com centros de pesquisa em agricultura; com professores de faculdades de administração, engenharia de produção e agronomia foram mantidos nesta tentativa. Posteriormente, quando a fase de realização de entrevistas se aproximava, os contatos com os produtores começaram a ser feitos e alguns deles apresentavam desconfiança em concedê-la, mas outros prontamente se dispuseram a efetua-la. Esta fase proporcionou momentos prazerosos e de muita receptividade dos citricultores e famílias à disseminação de informações valiosas para o desenvolvimento da pesquisa.

Sendo o universo rural rico para o desenvolvimento de pesquisas científicas, seria interessante que trabalhos futuros fossem realizados visando delinear o perfil dos médios e grandes citricultores. Desta forma, se poderia contribuir para que a Administração Rural, um ramo da Ciência Administrativa, fosse aprofundada contemplando com mais propriedade as particularidades das organizações rurais e de seus gestores.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

ABRAMOVAY, R. et al. (1998). **Juventude e agricultura familiar: Desafios de novos padrões sucessórios**. Brasília, Unesco.

ADANT, P. (1987). **Formação dos Pequenos e Médios Produtores para a Gerência de Empresas Agrícolas**. Trad. por Peri Reis. Brasília, Embrater.

ALENCAR, E.; MOURA FILHO J.A. (1988). Unidades de Produção Agrícola e Administração Rural. **Informe Agropecuário**, v.14, n.157, p.25-29.

AMARO, A. A. (1999). **Citricultura** – um novo cenário. [http: www. iea.sp.gov.br](http://www.iea.sp.gov.br). (01 Ag.).

ANGELETTI, M. A. (1996). **A administração de recursos pelas famílias numa perspectiva ecossistêmica: o caso de propriedades rurais diversificadas do Espírito Santo**. Viçosa. 113p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia Rural – Universidade Federal de Viçosa.

ANTUNES M. D.; WADA. J. (s.d.). **Administração rural: teoria geral**. São Paulo, CESP.

ANTUNES, L. M.; ENGEL, A. (1999). **Manual de Administração Rural**. Guaíba (RS), Agropecuária.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE CÍTRICOS – ABECITRUS, 1999, <http://www.abecitrus.com.br/indicebr.html> (29 Jul.).

AZEVEDO, P. F. (1996). **Integração vertical e barganha**. São Paulo, 220p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

AZEVEDO, P. F. (1997). Comercialização de produtos agroindustriais. **Gestão Agroindustrial**, v. 1, p. 49-82. São Paulo, Atlas.

BERALDI, L. C.; ESCRIVÃO FILHO, E.; RODRIGUES, D. M. (2000). **Pequena empresa e tecnologia da informação: pesquisa preliminar sobre recursos empregados e benefícios alcançados**. / Apresentado ao IV Seminário de Rede de

PMES Mercosul, Fortaleza (CE) abr. 2000. CD-room.

BERNHOEFT, R. (1996). **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo, Senac.

BOGGIO, A. M. (1996). Medidas para racionalizar. **Jornal do Fundecitrus**. n. 74, p.7, dez/jan.

BORREGO, G. V.; DÍAZ, M. M; HERNANDEZ, M. C. P.; MARTINEZ, A. C.; SOTO, M. B. (2000). Produção orgânica de citros. In: **6º SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE CITRUS**, 399., Bebedouro. *Anais*. São Paulo, Fundação Cargill, p. 376-347.

BOTEON, M.; BARROS. G. S. C. (2000). Mercado interno de frutas cítricas. **Preços Agrícolas**, n. 162, p. 16-18, abr.

BRAY, S. C. (1974). **A utilização da terra em Bebedouro e o papel atual da cultura da laranja**. Presidente Prudente. 107 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia Ciências e Letras da Universidade de São Paulo.

CANECCHIO FILHO, V. et al. (1973), **Administração técnica agrícola**, 8ª ed. São Paulo. Instituto Campineiro de Ensino Agrícola.

CARRIERI, A. P. (1992). **A racionalidade administrativa**: os sistemas de produção e o processo de decisão-ação em unidades de produção rural. Lavras. 208 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura de Lavras, Universidade Federal – Minas Gerais.

CARVALHO, Y. M. C; KUHN V. L. (1999). Agricultura Familiar no Estado de São Paulo: política e condições econômicas. **Informações Econômicas**, v. 29, p32, ago.

CAUME, J. D. (1997). **A agricultura Familiar no Estado de Goiás**. Goiás, UFG.

CERRI, C.; (2000). Algo mais que adeus. **Globo Rural**, n. 177, p. 53-64, jul.

CHAYANOV, A. V. (1974). **La organización de la unidad económica campesina**. Buenos Aires: Nueva Visión.

COOPERATIVA DOS CAFEICULTORES E CITRICULTORES DE SÃO PAULO - COOPERCITRUS (2000). **Panorama da citricultura**.

D'ANGIA, R. (1988). **Planejamento do pomar**. São Paulo, Nobel. (Coleção Campo & Cidade).

DRAGONI, J. (1999). O computador não é mais um estranho no ninho. **Coopercitrus Informativo Agropecuário**, n. 153, p.32.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa** (1986). Rio de Janeiro, p. 417.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRA DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2001). **Censo demográfico 2000**: características da população e dos domicílios resultados do universo. Rio de Janeiro

GARCIA, A. (2000)a. Futuro da agricultura depende de entendimento na cadeia produtiva, **Preços Agrícolas**, n. 162, p. 4-5, abr.

GARCIA, A. (2000)b. Laranja quer aumentar consumo doméstico. **Revista Rural**, n. 33, p. 10-13, set.

GIORGIO, F. G.; MARCHI, J. R.; TRIBONI, H. R.; GONÇALVES JÚNIOR, J.; CARRARA, M. A. (1994). Administração e tomada de decisão na cultura dos citros. **Coopercitrus Informativo Agropecuário**, n. 98, p.22-24.

GOMES, S. T. (1988), A modernização do pequeno agricultor. **Informe Agropecuário**, v.14, n.157, p.18-29.

GONZALEZ, M. A., Citricultura na Região de Bebedouro. **Boletim Sócio-Econômico de Bebedouro**, Bebedouro (SP), IMESB, maio/1999.

HASSE, Geraldo, **A Laranja no Brasil 1500 – 1987**. São Paulo: Duprat & Iobe Propaganda, 1987.

HOFFMANN, R. et al. (1984). **Administração da Empresa Agrícola**. 5ª. ed. São Paulo, Pioneira

INFORMATIVO COOPERCITRUS. Ano VII, n. 79, maio/1993.

_____ Ano IX, n. 104, junho/1995.

_____ Ano IX, n.106, agosto/1995

_____ Ano X, n. 109, novembro/1995.

_____ Ano X, n. 110, dezembro/1995.

_____ Ano XI, n. 121, novembro/1996.

_____ Ano XI, n. 128, junho/1997.

_____ Ano XIV, n. 161, março/2000.

_____ Ano XIV, n. 166, agosto/2000.

INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE BEBEDOURO – IMESB -
(2000). **Boletim de conjuntura de Bebedouro**. ano II, n.2.

IZIDORO FILHO, M. (1991). **Reminiscências de Bebedouro**. Ribeirão Preto, Legis Summa.

KALATZIS, A.E.G. (1998), **Os novos rumos do complexo agroindustrial citrícola: a exploração de novos segmentos de mercado**. São Carlos. 152p. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

LAMARCHE, H. coord. (1993), **L’agriculture familiale** .Trad. por Angela Maria Naoko Tijiwa. Campinas (SP), UNICAMP.

LIMA, A. J.P.; BASSO, N.; NEUMANN, P. S. et. al. (1995). **Administração da Unidade de Produção Familiar**, Ijuí (RS), UNIJUÍ.

MACHADO, M. A. (2000). Projeto genoma FAPESP: um marco para a citricultura. **Preços Agrícolas**, n. 162, p. 8, abr.

MACHADO FILHO, C. A. P. et. al. (1996). **Agribusiness europeu**, São Paulo, Pioneira.

MAIA, M. L. (1996). **Citricultura paulista**: evolução, estrutura e acordos de preços. São Paulo: IEA.

MARION, J. C. (1996), **Contabilidade e controladoria em agribusiness**, São Paulo, Atlas.

MARQUES, B. F. (1993). A Propriedade Familiar e a Pequena Propriedade Rural. **Revista dos Tribunais**, nº 695, p. 260-261, set.

MARTINS, Gilberto A. (1994). **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo, Atlas.

- MAXIMIANO, A. C. A. (1997). **Teoria geral da administração**. São Paulo, Atlas.
- MAXIMIANO, A. C. A. (1995). **Introdução à administração**. São Paulo, Atlas.
- MEDEIROS, F. B. S. (1999)a, **Perfil Gerencial de Produtores Rurais Assistidos por Programa de Extensão: O Caso do PDPL – RV**. Viçosa. 114 p. Tese (Magister Scientiae) Curso de Economia Rural – Universidade Federal de Viçosa.
- MEDEIROS, J. A. (1999)b. **Agribusiness – contabilidade e controladoria**. Guaíba (RS): Agropecuária.
- MEIRELES, J. C. S. (2000) Cabe ao Administrador Planejar o Agronegócio. **Administrador Profissional**, n. 171, p.12-15, ago.
- MENDRAS, H. (1969). **Sociologia rural**. Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. (1998). **Administração**. São Paulo, Saraiva.
- MOREIRA, S., História da citricultura no Brasil. In: Fundação Cargill. **Citricultura Brasileira**. Campinas, 1980. p. 1-28.
- MUNIZ, J. N. (1974). **Adoção de inovações tecnológicas no subsistema rural**. Piracicaba. 206 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo.
- NANTES, J. F. D. N. (1997). Gerenciamento da empresa rural. **Gestão Agroindustrial**, v. 1, p. 489-514. São Paulo, Atlas.
- NAZARETH, H. R. S. (1998). **Curso Básico de Estatística**. 10ª ed. São Paulo, Ática
- NEVES, E. M. (2000), Economia da produção citrícola e efeitos alocativos. **Preços Agrícolas**, n. 162, p. 9, abr.
- NOVAES, E. E. (1988). Assistência técnica e extensão rural para pequena produção. **Informe Agropecuário**, v. 14, n.157, p.42-6
- PASIN, L. E. V. (2000). **Administração e Contabilidade Agropecuária**. Taubaté, Departamento de Ciências Agrárias – Universidade de Taubaté
- PAULILLO, L. F. (2000). **Redes de poder e territórios produtivos**. São Paulo, Rima.

- PAULILLO, L. F., SILVA, J. G. (2000). A exclusão dos pequenos citricultores. **A crise do complexo citrícola paulista: uma proposta não excludente**. São Paulo, Secretaria Agrária do PT.
- PELOSO, V. P. M. (1989). Extensão rural, grande aliada do pequeno produtor. **A Lavoura**, v. 92, p. 17-22, abr – jun.
- POMPEU, R. B. (1997). **Ações coletivas na citricultura** – comparação entre associações de produtores e das indústrias. Piracicaba 131p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo.
- REVISTA DO FUNDECITRUS, Ano XIV, n. 98, maio - jun/2000.
- RIGOLIN, A. T. (2000). Qualidade da aplicação de defensivos em citros. **Anuário da Agricultura Brasileira**. p. 291-295.
- ROBBINS, S.; COULTER M. (1996). **Administração**, Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil.
- RODRIGUEZ, O.; VIÉGAS, F.; POMPEU JÚNIOR, J. (1980) **Citricultura Brasileira**, Campinas – SP: Fundação Cargill,
- ROESCH, S. M. A. (1996). **Projetos de Estágio do curso de administração**. São Paulo, Atlas.
- SANDRINI, P. **Novo dicionário de economia** (1994). São Paulo, Best Seller, p. 215.
- SANTOS, A. C. (1989), **A percepção de empresários rurais aos fatores que influenciam os resultados econômicos das empresas rurais**. Lavras – 50 p. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração Rural – Escola Superior de Agricultura de Lavras.
- SANTOS, G. J; MARION, J.C. (1993). **Administração de Custos na Agropecuária**. São Paulo, Atlas.
- SECRETARIA DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Projeto Lupa (2000). **Estatísticas agrícolas do município de Bebedouro/SP, 1995/1996**. São Paulo.
- SILVA, C. L.; ROCHA, J. H. M. (2001). Turismo rural, o novo negócio. **Globo Rural**. n.184, p. 65. fev.

SILVA, J. G., et al. (2000). A reestruturação do complexo citrícola: de oligopólio competitivo ao oligopólio concentrado. **A crise do complexo citrícola paulista: uma proposta não excludente**. São Paulo, abr. Secretaria Agrária do PT.

SILVEIRA, F. R. (1982). **Poeira e sumo nos olhos dos que produzem**. Presidente Prudente. 145 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de filosofia Ciências e Letras da Universidade de São Paulo.

SOUSA, I. S. F. (1974). **Adoção de inovações e eficiência econômica**: um estudo da racionalidade da ação empresarial rural. Piracicaba. 159 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo.

STONER, A. F. J.; FREEMAN. E. R. (1985). **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice – Hall do Brasil.

STUCHI, E. S; CYRILLO, F. (1997). Como o Pequeno e o Médio Citricultor Podem Sobreviver. **Coopercitrus Informativo Agropecuário**, n. 132, p.26-29.

VERGARA, S. C. (1997). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas.

VERTUAN, V. (2000). Laranja quer aumentar o consumo doméstico. **Revista Rural**, n. 33, p. 10-13, set.

VIERIA, A. C (1998). **Desafios para os pequenos produtores de laranja do Estado de São Paulo diante de novos fatores na relação agricultura/indústria nos anos 90**. São Carlos. 191p. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

ZIGLIO, M. J. C. **Administração da citricultura**. Apresentado ao Encontro DuPont de Citricultura Regional, 1996.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ANDIA, L. H. (1998). **Relações contratuais e qualidade na citricultura**: proposta de modelo de remuneração. Piracicaba – 83 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – Esalq, Universidade de São Paulo.

BATALHA, M. O. org. (1997). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo, Atlas.

- BEZERRA, J. A. (2000). Feijão com laranja. **Globo Rural**.n.176, p. 6-7. jun.
- BRANDENBURG, A. (1981). **Sistema Tradicional rural diante de novas alternativas**. Piracicaba – 124 p. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – Esalq, Universidade de São Paulo.
- CALZAVARA, O. (1980). **Comportamento administrativo de produtores rurais associado ao resultado econômico**. Lavras. 68 p. Tese (Magister Scientiae) – Curso de Administração Rural – Escola Superior de Agricultura de Lavras.
- CAMARGO, A. C. (1998), A viabilidade da pequena propriedade, a inviabilidade do pequeno produtor. **Balde Branco**, v. 34, nº 403, p. 56-62, maio.
- JESUS, J. C. S. (1993). **Trajetória de decisões administrativas na unidade camponesa e na empresa agropecuária capitalista: estudo de casos no sul de Minas Gerais**.Lavras. 147 p. Tese (Magister Scientiae) – Curso de Administração Rural – Escola Superior de Agricultura de Lavras.
- LIMA NETO, P. C. (1999). Extensão rural e agricultura familiar. **Revista de Política Agrícola**, n. 3, p. 39-41, jul – ago – set.
- PEIXOTO, S. E. (1998). A pesquisa e a agricultura familiar. **Bahia Agrícola**, v. 2 p.50-56, nov.
- PERONDI, A. M. (1999). **As estratégias de reprodução de sitiantes no oeste de Minas Gerais e de colonos no sudoeste do Paraná**. Lavras 166 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração e Desenvolvimento, Universidade Federal de Lavras.
- TRIVIÑOS, A. N. S. (1995). **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas.
- WOODS, P. (1987). **La escuela por dentro**. Barcelona, Paidós.