



1290000948



TCC/UNICAMP G165c

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE ECONOMIA



O COMPLEXO CITRÍCOLA PAULISTA: FORMAÇÃO,
EVOLUÇÃO E NOVAS TENDÊNCIAS

ALUNO: ALEXANDRE B. GARCIA

ORIENTADOR: DR. PEDRO RAMOS
BANCA EXAMINADORA: DR. BASTIAN P. REYDON

TRABALHO DE MONOGRAFIA APRESENTADO
AO INSTITUTO DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE CAMPINAS, PARA CONCLUSÃO DO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CAMPINAS

NOVEMBRO/1993

AOS MEUS PAIS, WILSON E MARIA LÚCIA,
PELO AMOR E CONFIANÇA, DEDICO

AO VÔ HÉLIO PELA SUA INTELLECTUALIDADE
E EXPERIÊNCIA DE VIDA, OFEREÇO

às "MANAS" VERIDIANA E FABIANA, E
A TODOS QUE ME COMPREENDERAM E
E ME INCENTIVARAM, MINHA GRATIDÃO

A G R A D E C I M E N T O S

A realização deste trabalho contou com a contribuição de várias pessoas e instituições que deram suas cotas em diferente fases de sua execução. A elas registro minha dívida, portanto. Pela dificuldade de agradecer a todos, destaco em especial:

-Ao professor Pedro Ramos pela orientação e pela análise crítica de minhas idéias.

-Aos professores Bastian P. Reydon e Walter Belik pelas sugestões dadas.

-Aos integrantes da diretoria da COOPERCITRUS e membros da redação do INFORMATIVO COOPERCITRUS, sem os quais não obteria dados e informações tão importantes para a elaboração deste trabalho.

-Aos amigos Fernando, André e Ana Paula, companheiros e sinceros amigos em todos os nossos momentos acadêmicos.

I N D I C E

INTRODUÇÃO..... 05

CAPITULO 1

ABORDAGEM TEÓRICA DO PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO,
INDUSTRIAL, TIPOS DE MERCADO E ESTRATÉGIAS
DAS EMPRESAS..... 07

1.1. Uma visão do processo de concentra-
ção industrial..... 08

1.2. A apresentação de uma tipologia pa-
ra estruturas de mercado..... 12

1.3. A diversificação como estratégia
das firmas dentro de um processo concor-
rencial..... 17

CAPÍTULO 2

O SURGIMENTO E A EVOLUÇÃO DAS ATIVIDADES NO
COMPLEXO CITRÍCOLA NO ESTADO DE SÃO PAULO. 26

2.1. A implantação dos pomares em S. Paulo.. 27

2.2. O surgimento da indústria de sucos e
seus vínculos com o setor produtor de la-
ranjas..... 30

2.3. As características concorrenciais e es-
truturais da indústria de suco..... 35

CAPÍTULO 3

| | |
|---|----|
| O ACIRRAMENTO DA CONCORRÊNCIA E AS NOVAS.. | 42 |
| TENDÊNCIAS A PARTIR DA SEGUNDA METADE DOS ANOS OITENTA | |
| 3.1.Os movimentos de diversificação na in- dústria de suco..... | 43 |
| 3.2.Os novos grupos produtores de suco de laranja..... | 48 |
| 3.3.O desempenho recente do setor citrico- la e as perspectivas futuras..... | 57 |
| | |
| CONCLUSÃO..... | 63 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA..... | 65 |

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é analisar os condicionantes de natureza histórica e econômica que permitiram a gênese e o desenvolvimento da agroindústria citrícola no estado de São Paulo, bem como caracterizar a atual estrutura produtiva dos setores envolvidos em seu funcionamento, destacando os novos movimentos ocorridos nessa estrutura nos últimos anos (a partir da déc. 80), fruto de ações estratégicas de concorrência entre as firmas estabelecidas e entrantes nesse mercado caracteristicamente oligopolizado.

Foi exatamente a ocorrência dessas mudanças recentes dentro do setor citrícola que nos despertou interesse de abordarmos os fatores de sua estruturação e desenvolvimento desde a sua implantação no Brasil, basicamente em São Paulo, já que vemos como principais impulsionadores dessas mudanças a forma como foi estruturada essa atividade e como os seus bons resultados foram aplicados estrategicamente em busca de vantagens frente a concorrência, e ainda, como serviram de atrativos, para a entrada de novos grupos nessa atividade.

gerando-se assim, a partir dos anos 80, uma "conturbação" dentro desse setor.

Como último objetivo, tentaremos mostrar, ainda que de forma tímida ou insuficiente, qual é a situação econômica do setor nesse momento e, conseqüentemente, do setor produtor de citros (matéria-prima), pois o desenvolvimento desse setor é primordial para o desempenho da economia regional de diversas regiões interioranas do Estado de São Paulo, (Limeira, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto, principalmente) e para o comércio internacional brasileiro, pois o suco concentrado, representa um dos cinco produtos mais importantes nas exportações brasileiras.

Para isso dividimos esse trabalho em 3 capítulos, com o primeiro destacando uma abordagem teórica breve sobre estruturação de mercado e estratégias das empresas dentro do oligopólio, mercado característico do setor; o capítulo 2 destaca o processo de surgimento, crescimento e estruturação da citricultura e, posteriormente, da indústria de sucos, e o capítulo 3 que aponta as novas características do complexo citrícola, as mudanças estruturais ocorridas e as relações com o momento atual e futuro do setor.

CAPITULO 1

ABORDAGEM TEÓRICA DO PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO
INDUSTRIAL, TIPOS DE MERCADO E ESTRATÉGIAS DAS
EMPRESAS

1.1-UMA VISÃO DO PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO INDUSTRIAL

Como esse trabalho enfocará um tipo de indústria em sua formação e evolução, achamos de primordial importância discutirmos primeiramente o processo de concentração industrial, encaminhando conseqüentemente para a conceituação dos tipos de concorrência e mercados, a fim de, posteriormente, correlacionarmos esses conceitos com a postura e características da agroindústria citrícola brasileira.

Inicialmente tomaremos como amparato teórico as visões de concentração industrial desenvolvidas por Steindl, pelo fato de apresentar, apesar das suas falhas que serão apontadas, uma visão mais realista e dinâmica de tal processo.

Sua análise parte da crítica do "dilema" de Marshal, que enfoca a convivência entre firmas de diversos tamanhos, comparando-as à árvores dentro de uma floresta que nascem, crescem e morrem com o passar do tempo, buscando analisar o conjunto através de uma firma representativa, ou seja, a firma que representa a média em termos de tamanho, taxa de crescimento, eficiência administrativa e conseqüentemente lucros auferidos, onde as economias de escala são aproveitadas ao máximo. O propósito inicial de Steindl é justamente o "de mostrar em que medida as economias de escala, que são fenômeno mais ou menos generalizados, teriam efeito acumulativo, tornando a indústria

irremediavelmente concentrada" (Steindl,1945:4-6).

Essa tendência à concentração,segundo Steindl,é verificada nas evidências concretas,ao examinar que: "a) a desproporção de tamanhos nas indústrias são geralmente vastos; b) existem outras vantagens ao tamanho da firma,que não se reduzem às economias de escala, como é o caso da maior facilidade de alavancagem de crédito; c) daí resultam para as menores firmas menores margens de lucro,maior risco e maiores taxas de mortalidade, frequentemente morrendo antes de crescer" (Steindl,1945:8-10).

Em conclusão,notamos uma assimetria dos ganhos e vantagens das grandes inacessíveis às pequenas, sendo que as vantagens das pequenas podem ser utilizadas pelas grandes,mas não o inverso,"criando se assim,uma estrutura de tamanhos de empresas à qual deve corresponder,a "grosso modo", uma hierarquia de margens e taxas de lucros"(Possas,1990:146). A partir dessa tendência à concentração decorrente das assimetrias existentes entre as firmas, somos obrigados à abandonar a visão competitiva de Marshall para adotar o oligopólio como padrão teórico,"privilegiando o controle ou dominação do mercado e a tendência de colisão entre as firmas e a influência das barreiras á entrada nesse processo de concentração(...);daí, pode-se dizer que os estudos desse autor foram cruciais, pois propõem o estudo teórico da estrutura e dinâmica de um mercado, tendo como referência o oligopólio"(Possas,1990:147).

Ao continuar a sua análise da tendência à concentração e oligopólio,Steindl busca mostrar em sua obra de 1952(ver referências) os efeitos específicos provocados pelo oligopólio

sobre a dinâmica de uma indústria, através da análise do surgimento e da manifestação das pressões competitivas a que ela está sujeita, apoiando-se no nível e comportamento das taxas de lucro (hierarquia).

Para essa análise, a primeira questão a ser colocada é a de como são determinadas e como comportam as margens de lucro, envolvendo as condições que afetam a concorrência e o comportamento dinâmico das empresas, inclusive o progresso técnico. Define, para apresentar a dinâmica dos mercados, as empresas "marginais" referindo-se "ao produtor de maior custo e que obtém apenas lucros normais (...); e as empresas progressivas, que em geral são as maiores em função das vantagens absolutas ou economias de escala, tendo em consequência maiores margens de lucro e possibilidades de crescerem em relação aos concorrentes" (Steindl, 1952:37-9).

Dessas definições, concluímos que, segundo Steindl, "as marginais terão em geral dificuldades de crescer mais do que as progressivas, podendo quando muito preservar sua situação no mercado, correndo o risco de morrer, enquanto para as progressivas crescerem mais do que o mercado, devem realizar um maior esforço de vendas através de menores preços e maiores custos de promoção e diferenciação, reduzindo a margem de lucro, viabilizada pelo diferencial que detêm em relação às marginais, sem prejuízo de uma rentabilidade corrente inferior à média" (Possas, 1990:153).

Steindl parte de uma primeira hipótese onde a participação das marginais é considerável. Se a taxa de

acumulação das progressivas ultrapassar certo nível, poderá estimular essas empresas a ampliar sua capacidade a um ritmo superior ao do mercado, acarretando um processo de concentração "relativa" em detrimento da participação das empresas marginais; porém, ultrapassando certo nível crítico, haverá a eliminação de empresas marginais, levando à concentração "absoluta". Em suma, o aumento da acumulação interna, pelo processo inovativo ou por uma conduta bem-sucedida na concorrência, atua como um "motor" de crescimento que, dependendo do crescimento do mercado, levará à concentração (absoluta ou relativa).

A outra situação abordada trata da situação de oligopólio, definido pela presença de barreiras à entrada e uma parcela insignificativa de marginais, que quando presentes, auferem lucros extras e, por isso, não são possíveis de eliminação. Aqui a competição em preços, qualidade e promoção serão inócuas, pois as empresas possuem condições financeiras para absorção das estratégias dos concorrentes.

Portando, notamos que nesse segundo caso não há uma disposição da redução das margens pela dificuldade de eliminação de concorrentes, enquanto no primeiro caso há uma flexibilidade das margens para a maior participação dentro de um mercado.

A visão de concentração de Steindl é vista como correta pela sua essência e abordagem dinâmica, correlacionando as vantagens competitivas e barreiras à entrada impostas por algumas firmas dentro de um mercado, embora apresente omissões e erros apontados pela crítica. Um exemplo muito forte é a crítica às conclusões dada pelo autor, na qual diz que no caso dos de predominância de oligopólio há uma tendência natural e

irreversível à estagnação de uma economia, pelo aumento da capacidade ociosa gerada pelo aumento de investimentos dos lucros extras em bens de capital e outros bens de produção. Essa conclusão é muito criticada por Possas, por exemplo, "pois Steindl omite outras possibilidades ("escoadouros") de aplicação de recursos" (Possas,1990:167), como, por exemplo, o caminho da diversificação, internacionalização; caminhos esses que serão comentados futuramente, como possíveis estratégias de acumulação impostas pelas empresas.

Como Lembrete, apontamos que a escolha do modelo teórico de concentração de Steindl se deu, apesar de suas falhas, pelo seu maior dinamismo e realismo, ausentes em outras teorias, como a de Sylos-Labini(1956), que parte de uma estrutura industrial dada, seguida de "exercícios teóricos que não refletem a realidade " (Possas,1990:169).

1.2-A APRESENTAÇÃO DE UMA TIPOLOGIA PARA ESTRUTUTAS DE MERCADO

Essa fase do trabalho tem como objetivo mostrar uma tipologia de estruturas de mercado e concorrências para que, como proposto inicialmente, relacionamos tais conceitos ao setor estudado, em busca de uma caracterização correta de sua

estruturação e crescimento .

Tomaremos como referência a tipologia desenvolvida por Mário Possas, devido ser um trabalho abrangente, que aglutina os conceitos desenvolvidos por escritores que tentaram expor seus pensamentos e teorias sobre o processo de concentração e concorrência dentro dos mercados. São eles: Steindl, com seus conceitos implícitos sobre oligopólio concentrado, oligopólio competitivo e mercados competitivos; Sylos-Labini cooperando com a conceituação de oligopólio diferenciado e tipologias mais recentes como a de Maria C. Tavares e Eduardo A. Guimarães, que de mesma forma utilizam conceitos desenvolvidos pelos autores antes mencionados.

Ao começar estruturar sua tipologia, propõe atender dois princípios básicos para dar suporte à análise dinâmica de uma economia capitalista: "1a) Os critérios de classificação das diferentes indústrias deve dar prioridade àqueles elementos da estrutura técnico produtiva e do processo competitivo, privilegiando as características produtivas e do mercado; 2a) A classificação deve ser abrangente sem perder os traços mais marcantes, sem se diluir em pormenores" (Possas, 1990:170-1)., reforçando-a idéia de abrangência que nos levou à escolha dessa tipologia. Alerta também, que "a tipologia não se propõe de longe exaustiva, porque o objetivo não é esse, e sim o de dispor de um referencial de análise que capte o essencial e seja manejável num plano bastante genérico" (Possas, 1990:171).

Dadas as justificativas de nossa escolha e explicações do autor, iremos enumerar os tipos de estruturas de mercado, para

que no futuro desse trabalho, voltemos a tais conceituações para a caracterização da forma de mercado que se encontra a agroindústria citrícola brasileira.

1)Oligopólio Concentrado.

Caracterizado do ponto de vista das formas de competição pela ausência de diferenciação de produtos, dada sua natureza essencialmente homogênea. Como se trata de um oligopólio é marcado além disso pela alta concentração técnica, em que poucas unidades de produção detêm a maior parcela do mercado, onde a competição em preços também pode ser desconsiderada como regra geral.

Apresenta alta concentração advinda de economias técnicas de escala e/ou pelas assimetrias técnicas relevantes, ao lado do grande capital inicial necessário e acesso facilitado de poucas empresas às tecnologias e insumos.

Quanto à participação na estrutura produtiva, os oligopólios concentrados se localizam na fabricação de insumos básicos e bens de capital, com necessidade de grandes plantas, com grandes gastos com investimentos em capital.

2)Oligopólio Diferenciado.

Marcado pelo fato de que a natureza dos produtos fabricados levam as empresas disputarem o mercado predominantemente pela diferenciação do produto; onde a concorrência em preço não é muito habitual.

A diferenciação do produto como forma principal de concorrência leva ao esforço concentrado nas despesas de publicidade e comercialização, além de permanente inovação de produtos apoiados em gastos de pesquisa e desenvolvimento. A natureza das barreiras à entrada não restringem-se às economias técnicas de escala, mas sim pelas economias de escala de diferenciação, ligadas à consolidação de hábitos, marcas e costumes e consequentemente dos elevados gastos de diferenciação. Tais economias apresentam eficácia ao inibir a entrada e não pelo tamanho mínimo exigido.

3)Oligopólio Misto.

Caracterizado primeiramente por Sylos-Labini, tem como características a combinação dos oligopólios concentrados e diferenciados . Essa fusão resulta de diferenciação de produtos como forma de concorrência ao lado dos requisitos de escala mínima. Daí, temos como resultado, o nível de concentração corresponde ao nível do diferenciado, podendo chegar à concentração do oligopólio concentrado.

As barreiras à entrada se devem tanto pelas economias técnicas de escala, como, de forma mais importante, a economias de diferenciação. Um exemplo de indústria assim caracterizada é o de bens de consumo duráveis.

4)Oligopólio Competitivo.

Derivada de uma expressão cunhada por M.C. Tavares, inspirada em Steindl, apresenta um tipo de indústria com numerosos produtores, caracterizada, segundo Possas, pela concentração relativamente alta da produção, pelo fato de algumas empresas deterem participação considerável no mercado, o que dá o aspecto de oligopólio; mas, ao mesmo tempo, pela possibilidade de recorrer à competição em preços para ampliar as faltas de mercado das unidades melhores situadas, em virtude da convivência de empresas marginais, dá o aspecto de concorrência .

Esta configuração é controlada em muitas atividades, sendo marcada pelo setor de bens não-duráveis, onde as possibilidades de diferenciação são limitadas. Embora haja alguma opção de diferenciação, a ocorrência é mais comum via preços.

5) Mercado Competitivos.

Apresenta a desconcentração ligada à ausência de barreiras à entrada e a competição é dada via preços.

Existe a possibilidade de diferenciação de produtos, mas a inexistência de barreiras e a competição em preços levam a redução das margens a um mínimo aceitável para atuarem dentro desse mercado, descartando, na maioria das vezes, essa possibilidade.

1.3-A DIVERSIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DAS FIRMAS DENTRO DE UM PROCESSO CONCORRENCIAL.

Os movimentos de diversificação de atividades têm sido observados com grande frequência dentro da agroindústria cítrica em seu processo de estruturação e desenvolvimento e ,portanto, iremos abordar tal processo em uma breve discussão teórica, para que nas próximas etapas do trabalho, possamos avaliar as consequências da implementação dos tipos de diversificação dentro do setor.

Como propõe Guimarães (1982) "o processo de diversificação em si abre a possibilidade de uma etapa adicional no esforço da firma para superar os limites impostos à sua expansão"(Guimarães,1982:61).

Esse processo de diversificação segue, geralmente, uma orientação, ou seja, "ao analisar a diversificação dentro de uma firma, é relevante considerar sua história, já que suas experiências passadas condicionam, em boa medida, o padrão de diversificação(...), devendo-se então, levar em conta sua base tecnológica (equipamentos, máquinas, etc. ...) e sua área de comercialização"(Penrose, 1959, 6-7).

Melhor explicando essa posição de Penrose, vemos que ela defende que a firma ao se diversificar, deve tomar como orientação as atividades que vinha desempenhando até então, ou seja, é importante que a firma se direcione para ramos que, de alguma maneira, são correlacionados ou próximos àqueles que vem desenvolvendo ao longo do tempo. Essa delimitação proposta pela autora é importante, pois uma eventual busca de diversificação fora da base produtiva pode incorrer em dificuldades de adaptação e, conseqüentemente, em desvantagens e custos maiores em relação à concorrência.

Quanto à importância em também se tomar a área de comercialização como orientação para uma firma se diversificar, devemos salientar que essa relevância se apresenta com muita importância nesse processo, pois, muitas vezes, é crucial à firma se delimitar a diversificar em atividades que se relacionam com grande parte da clientela e fornecedores que a firma vem atendendo no decorrer de suas atividades. Explicando melhor, a diversificação numa mesma área de atividades significa que ela pode, através dessa orientação, ganhar vantagens concorrenciais, pois essa proximidade com clientela e fornecedores pode levar, na maioria das vezes, à vantagens quanto à confiabilidade de clientela em relação à firma, conhecimento das exigências dos clientes e demais envolvidos na atividade, entre outras.

Vistos os limites que direcionam, em geral, as diversificações de uma empresa, iremos abordar os fatores que levam uma firma a diversificar. Os motivos que normalmente levam à essa atividade são: "o aparecimento ocasional de uma oportunidade

para investir em uma nova indústria; o desejo de reduzir e amenizar os riscos em um único mercado e de variações sazonais da demanda e, principalmente, como resultado de uma ação deliberada para ultrapassar os limites de crescimento de uma firma". (Guimarães, 1982:62).

Dadas as causas e direções que normalmente encaminham o processo de diversificação, é importante enumerarmos certos requisitos que condicionam o sucesso de tal estratégia dentro de uma firma: "1) o acesso e a capacidade da firma para utilizar a tecnologia à nova atividade e sua eficiência em alcançar vantagens de custos; 2) a capacidade de conquistar clientes no novo mercado e superar possíveis preferências; 3) as características do novo mercado, porque definem a reação dos concorrentes" (Guimarães, 1982:63).

Em relação às características da nova indústria para o diversificante, é importante assinalar que há uma diferenciação quanto a eficiência e lucros de acordo com o tipo de mercado que a firma busca ao se diversificar, ou seja, "a diversificação em busca de mercados competitivos depara-se com menores obstáculos, (...), não obstante, a diversificação em rumo desses mercados pode ser desaconselhada pela expectativa de taxas de lucro menores, ao contrário da busca do oligopólio que, embora seja mais difícil o acesso, certas habilidades da firma diversificante podem fazê-la superar barreiras à entrada e auferirem boas taxas de lucro" (Guimarães, 1982, 63-4).

Para a análise dos rumos adotados em busca da diversificação, iremos enfatizar os casos dentro do

oligopólio, lembrando que esse apresenta-se em homogêneo e diferenciado, que apresentarão estratégias específicas das firmas em cada caso, ou seja, segundo Guimarães (1982), "é oportuno distinguir entre oligopólio homogêneo e diferenciado e enfatizar a estratégia provável de diversificação em cada caso" (Guimarães, 1982, 64).

Quanto aos oligopólios diferenciados vemos que suas próprias características e meios de concorrência abrem oportunidades à diversificação, sendo que o "engajamento dessas empresas em atividades em P&D característicos desse padrão de concorrência (...) pode propiciar, como subproduto, o domínio de tecnologias aplicáveis a outras indústrias ou mesmo o desenvolvimento de novos produtos para novos mercados e, por outro lado, o fato dos esforços de vendas serem práticas comuns nessa concorrência, confere vantagens à firma em relação àquelas restritas na competição em preços" (Guimarães, 1982, 64-6).

Já em relação às firmas dentro de um oligopólio homogêneo, não contam com estímulos sugeridos no caso do diferenciado, visto que, "devemos lembrar que o oligopólio homogêneo não se beneficia, como no outro caso de características do padrão de competição da indústria que induzem e abrem horizontes para a diversificação" (Penrose, 1959, 12). Na verdade, há um direcionamento bem provável para a diversificação baseada na integração vertical, pois o fato dessa firma se encontrar numa situação de oligopólio homogêneo "não quer dizer que uma firma do oligopólio homogêneo não se possa engajar em P&D (...), contudo, se o faz, é uma atividade relacionada a uma decisão prévia de uma firma rumo à diversificação, sendo que as atividades relacionam-se

,em sua maioria,à pesquisa tecnológica que são,provavelmente,à pesquisas tecnológicas mais centradas na linha de produção da firma e mais voltadas para a tecnologia de processo e para a redução de custos"(Guimarães,1982:65).

Então,vale apontar que a estratégia de integração vertical se correlaciona com as oportunidades criadas no oligopólio homogêneo,sendo que há um maior estreitamento de opções de diversificação nesse mercado.Essa estratégia,segundo Porter(1985),"pode contribuir para fortalecer a posição da firma em sua indústria de origem,seja pela integração para trás como comprador e fornecedor,seja para frente,atuando na área de vendas,(...) buscando maiores taxas de lucro e correndo o risco de uma menor flexibilidade quanto à crises e problemas de demanda,dado que há uma maior concentração em uma mesma atividade"(Porter,1985:279 e 281).

Para o nosso estudo sobre o setor da laranja,é importante nos atermos a essa discussão da integração vertical,visto que essa estratégia vem aparecendo com muita intensidade nas firmas desse setor.Para apresentar uma melhor análise sobre esse ponto,iremos tratar dos beneficios e custos da verticalização para, posteriormente,podermos analisar os motivos da implementação dessa diversificação no setor em questão.

Para analisarmos esses itens,iremos tomar como base os pontos enumerados por Porter(1985),que na verdade exprimem,de maneira mais agrupada,as idéias e opiniões contidas em Penrose(1959).São eles:

1)quanto aos benefícios

a)economias possíveis com a integração vertical

Essa estratégia pode resultar em benefícios quanto a redução de custos.Essas economias são provenientes de vários fatores,a saber:

-economias vindas de operações combinadas,provenientes da melhor eficiência da produção ao se reunir operações tecnologicamente distintas;

- economias do controle e coordenação da produção,resultado da redução dos custos de programação e da coordenação de operações dentro do processo produtivo da firma;

-economias de se retirar do mercado,ou seja,a empresa pode se isentar dos custos das transações do mercado,por exemplo,custos de vendas,compras,etc.;

Portanto vimos que a integração pode trazer benefícios quanto à redução dos custos derivados da maior eficiência produtiva e maior independência de fornecedores e vendedores,sendo essa última,importante para entendermos a

pressão das firmas aos preços dos produtos de seus fornecedores, visto que podem pressioná-los pela maior independência dada pela sua produção própria.

b) vantagens quanto ao aprofundamento da tecnologia usada

Esse benefício resume-se no aprofundamento tecnológico da firma, ou seja, tem-se uma especialização generalizada na fabricação do produto, o que pode resultar em maiores qualidades e conseqüentemente maiores vantagens concorrenciais.

c) criação de barreiras à entrada

Se a empresa conseguir acumular vantagens quanto à integração vertical, terá, conseqüentemente, acesso à vantagens competitivas em relação às não verticalizadas, sob custos mais reduzidos, preços maiores, etc. , criando-se assim barreiras à entrada de novas firmas.

d) aumento dos retornos

Aqui, a integração pode representar retornos maiores às firmas, seja pelo aumento dos lucros quanto ao produto final, seja pela maior rentabilidade conseguida em cada etapa (sinergias).

2)quanto aos custos

a)maiores custos operacionais

O fato de uma firma se verticalizar eleva o montante dos custos fixos,sendo que,mesmo com oscilações da demanda e queda das vendas e produção,a empresa decorre de custos fixos que não ocorreria se mantivesse maiores relações com fornecedores e vendedores.

b)flexibilidade reduzida para mudança de estratégia

O fato de ter como característica o "inchaço" da firma,com elevação do capital fixo,aumenta as dificuldades e custos para o abandono da verticalização,caso não venha apresentando resultados satisfatórios.

c)fechamento do acesso a novas pesquisas e métodos

Devida a verticalização consistir em especialização em certos produtos em seu todo,ela certamente enfrentará dificuldades quanto á mudanças de exigências da preferência dos

demandantes.

d) dificuldades administrativas

A verticalização leva à empresa dificuldades de administração que, se não forem superadas, pode levar ao fracasso da estratégia. Essas dificuldades são as exigências quanto a maiores alavancagens de capitais, dificuldades de gestão nas novas divisões, entre outras.

A outra estratégia diversificante que se apresenta no setor estudado é a aquisição ou fusão de novas empresas. Essa estratégia dá-se em virtude da dificuldade que as empresas deparam-se ao diversificar para ramos dentro ou fora de sua de sua "intimidade", ou seja, "existem obstáculos à diversificação decorrentes da falta de conhecimentos sobre a tecnologia e/ou pela pequena familiaridade com o padrão de competição do novo mercado que pretende entrar, que podem ser superados, em grande parte, através da aquisição ou fusão das firmas existentes" (Porter, 1985:290)

CAPITULO 2
O SURGIMENTO E A EVOLUÇÃO AS ATIVIDADES DO
COMPLEXO CITRÍCOLA NO ESTADO DE
SÃO PAULO

2.1 A IMPLANTAÇÃO DOS POMARES EM SÃO PAULO

A cultura comercial de citros no estado de São Paulo teve seu início nos primeiros anos do século XX, penetrando inicialmente no Vale do Paraíba e às margens das estradas de ferro construídas na região de Limeira e Rio Claro, apresentando-se como uma cultura alternativa à do café.

O declínio da atividade cafeeira nessas regiões, permitiu a expansão da citricultura, "aproveitando e ocupando as condições básicas de infra-estrutura operacional e econômico-financeira propiciadas pelo complexo cafeeiro" (Martinelli, 1987:89).

Dadas essas oportunidades oriundas da cafeicultura, notou-se um expressivo crescimento de laranjeiras plantadas em São Paulo. Esse papel de substituto do café fez com que ao longo dos anos 20 e 30 surgissem núcleos citrícolas ao longo das principais linhas ferroviárias, tendo como principais regiões Limeira (linha Paulista) e Araraquara (linha Araraquarense).

O aumento dos laranjais em substituição ao café, apresentou-se como viável, pois exige condições climáticas e geológicas semelhantes. Foram implantadas nesse período, frentes de estudos do governo paulista, através da Secretaria da Agricultura

em 1932, com objetivo de amparar os citricultores na plantação dos pomares no interior, visto que essa atividade já vinha apresentando um volume expressivo no desenvolvimento do interior paulista.

Nesse período, "as perspectivas econômicas da citricultura paulista atraíam empresas exportadoras de frutas localizadas no Rio de Janeiro que, embora em pequeno número, eram as principais responsáveis pelo movimento da atividade citrícola exportadora" (Maia, 1992:19). Essas firmas pouco a pouco foram atraídas até regiões do interior paulista produtoras de citros, em busca da compra das frutas e, até mesmo, plantando pomares próprios para ampliarem suas atividades. Como define Maia (1992), "é a partir dessa época que a citricultura começa a exercer o duplo papel de atender a demanda interna e externa de citros" (Maia, 1992:20).

Em 1939 as exportações atingiram volumes elevados, mas a crise Mundial deflagrada devido à 2ª Guerra Mundial e o ataque da doença "tristeza" nos pomares paulistas trouxeram grandes dificuldades para os produtores continuarem desenvolvendo essa atividade.

Com isso, os anos 40 apresentaram-se como um período de grande crise para o setor, pois "com a guerra, a citricultura paulista teve seus volumes de produção e exportações reduzidos e, a falta de mercados consumidores externos desanimou os produtores (...) e o surgimento da "tristeza" levou ao desaparecimento de importantes centros citrícolas" (Maia, 1993:21).

Tabela 1-Exportação de laranjas-Brasil e São Paulo
1934-1945 (1000 caixas)

| ANO | BRASIL(1) | SÃO PAULO(2) | 2/1 |
|------|-----------|--------------|-------|
| 1934 | 2632 | 1096 | 46.6% |
| 1935 | 2640 | 1033 | 39.1% |
| 1936 | 3217 | 1291 | 40.1% |
| 1937 | 4971 | 2169 | 43.6% |
| 1939 | 5632 | 2791 | 49.5% |
| 1940 | 2858 | 788 | 27.6% |
| 1941 | 1950 | 217 | 11.1% |
| 1942 | 1281 | 178 | 13.9% |
| 1943 | 1342 | 229 | 17.0% |
| 1944 | 1271 | 275 | 21.6% |
| 1945 | 1397 | 135 | 9.6% |

FONTE:MAIA(1992) e MARTINELLI(1987)

Essa crise veio findar-se somente no final da década de 40, com a volta à normalidade no mundo, restabelecendo os mercados para citros nas regiões que importavam nosso suco, visto que a guerra havia acabado. A "tristeza" fora controlada com a troca de variedades de porta encherτος e laranjais, que modificaram seus padrões de produção, visto que os importadores exigiam novas formas de qualidade para o nosso produto.

Com o fim dessa crise e a volta dos compradores, a citricultura ganhou maior destaque econômico no interior paulista, que abriu novas regiões produtoras, como é o caso de Bebedouro, pois "essa região investia em laranjais com moldes modernos, acatando às inovações técnicas exigidas para a melhor qualidade dos citros produzidos, seguindo à risca novas orientações e métodos de cultivo" (Martinelli, 1987:97).

Vemos então, que a região de Bebedouro tornou-se uma das principais regiões produtoras a partir dos anos 50, pois surgiu como região alternativa para se fugir da "triteza" e, principalmente, como área com condições de se implantar a citricultura moderna exigida pelos compradores externos e, futuramente, pela indústria de suco que se instalaram nessa região.

Ainda no final da década de 50, surge uma nova doença, o "cancro citrico", que obrigou uma campanha intensiva de combate a essa praga, levando a secretaria estadual da agricultura a proibir o cultivo de pomares em certas regiões do estado que estavam afetadas (oeste, principalmente), concentrando a produção ainda mais nas regiões de Limeira e Bebedouro e abrindo novas oportunidades para o plantio em regiões ao redor de São José do Rio Preto. Essas regiões, a partir dos anos 60, passaram a representar a grande parte da produção estadual e nacional, e foi onde começaram a se instalar as processadoras de suco de laranja, em virtude da abundância de matéria-prima existente nessas regiões.

2.2. O SURGIMENTO DA INDÚSTRIA DE SUCOS E SEUS VINCULOS COM O SETOR PRODUTOR DE LARANJAS

A indústria de suco cítrico concentrado surge nos anos 60. Várias são as atribuições dadas para o surgimento e o desenvolvimento dessa atividade no Brasil, e portanto, tentaremos ordenar os motivos mais apontados entre os que pesquisam sobre o

assunto.

Primeiramente, entendemos que, para se abordar o surgimento e desenvolvimento da indústria cítrica, devemos apontar questões de natureza estruturais e conjunturais da economia nacional e internacional favoráveis, que permitiram a criação de condições objetivas de mercado para a instalação do Parque Agroindustrial Cítrica.

Como aponta Martinelli (1987), "por um lado, deve ser considerado o desenvolvimento das relações capitalistas na agricultura brasileira, notadamente pelo processo de modernização da base produtiva e conseqüentemente surgimento dos produtos industrializados" (Martinelli,1987:191). Esse processo de modernização da agricultura brasileira conta com a presença da cultura da laranja, que se apresenta como uma produção tipicamente capitalista, onde estão presentes técnicas avançadas de produção, que vêm permitir ao longo dos anos boa produtividade, atribuindo possibilidades de concorrência do nosso suco no mercado, vistos os custos reduzidos de nossa matéria-prima.

Além dessas mudanças internas, é bom lembrarmos que novas oportunidades internacionais de colocação de nosso suco foram abertos no pós 2ª Guerra Mundial, onde "a elevação dos níveis de consumo de suco congelado enlatado devem-se, em grande parte, às transformações sofridas no pós da 2ª Guerra Mundial, com o surgimento de uma sociedade consumista nos EUA"(Martinelli,1987:191).

Com a transformação do padrão de consumo Mundial,

inspirado no "modelo" norte-americano, vimos que a opção por produtos eficientes e com qualidade passaram a ser exigidos pelas pessoas das grandes cidades e, por ter essas características, nosso suco passou a ser item obrigatório no consumo dos países desenvolvidos, abrindo-se assim um enorme contingente demandante nos E.U.A., que já eram grandes produtores, e Europa.

Devemos apontar como outros fatores que impulsionaram a agroindústria citrícola no Brasil o fato dos grupos industriais terem gozado de incentivos governamentais após o final dos anos 60 e durante os anos 70, dentro de programas de industrialização do país. O último fator importante apontado aqui é a incidência de frequentes geadas nos E.U.A. durante esses anos que empurraram as firmas brasileiras a produzirem volumes maiores de suco cítrico para atender a demanda daqueles outros países.

Foi nesse contexto de mudanças econômicas internas que, em 1962, instalou-se a primeira fábrica de suco cítrico, " que fora acelerada pela alta dos preços internacionais, resultantes da queda da produção dos E.U.A., profundamente afetada pelas geadas de 1962" (Sued,1990:29). Era a Companhia Mineira de Conservas, localizada em Bebedouro, que apresentou um "resultado econômico tão compensador, que nos três anos seguintes, seis usinas foram instaladas em São Paulo e, em 1968, o país era o maior exportador do Mundo" (Sued,1990:29).

A partir desse desenvolvimento da indústria de suco, podemos dizer que a agroindústria cítrica brasileira tornou-se ramo voltado quase que exclusivamente para o mercado externo e a citricultura tornou-se muito dependente da indústria, porque o crescimento da produção agora passou a atender não mais o aumento

da demanda interna e externa de frutas "in natura", mas sim atender as necessidades das processadoras, e portanto, ficou dependente da expansão internacional do mercado de suco. Assim, a crescente produção de laranja é comandada pelas fábricas, chegando na décadas de 70 e de 80 a consumir mais de 80% do total de laranjas produzidas no Estado de São Paulo.

Prova disso é que "em 1945, São Paulo participava com cerca de 67% da área colhida de laranja, no Brasil, (...), em 1980 passou para 74% (...) e em 1985 e 1990 foram de 76% e 78% (Maia, 1992:22), já que as fábricas instalaram-se ao longo desses anos no interior Paulista, principalmente nas regiões de Limeira e Bebedouro.

Tabela 2 - Principais Estados produtores de laranja - produção, Brasil, Período 1975/1990

| | (1.000 caixas) | | |
|----------------|----------------|--------|--------|
| Estados | 1975 | 1980 | 1990 |
| Sergipe | 2248 | 9584 | 14693 |
| Bahia | 2364 | 3386 | 8460 |
| Minas Gerais | 6044 | 7258 | 8080 |
| Rio de Janeiro | 10772 | 9288 | 9799 |
| São Paulo | 84700 | 166790 | 262710 |
| Rio G. do Sul | 6388 | 7292 | 8225 |
| Goiás | - | - | 1032 |
| Subtotal | 112516 | 203598 | 313009 |
| Outros | 14252 | 13789 | 10427 |
| Brasil | 126768 | 217387 | 323436 |

Fonte: (Maia,1992)

Vemos então, que o aumento da produção de citros em São Paulo acompanhou uma lógica relacionada ao aumento da capacidade de processamento e a localização das unidades processadoras de laranja. Outra característica importante é que "no referente ao nível de tecnologia dos pomares, pode-se dizer que eles passaram, em geral, de uma fase extensiva para outra eminentemente técnica e intensiva, tendo em vista os grandes mercados consumidores e a industrialização" (Amaro, 1990:87).

Contudo, mesmo assim cabe apontar que analisando os índices de produtividade dos pomares brasileiros (1.7 cxs/pê), em relação ao norte-americanos (3.0 cx/pê) (Amaro, 1990:98), vemos que em termos físicos levamos desvantagens. Mas, "entretanto, a média de custo total de produção por caixa na Flórida no período de 1979 a 1988 foi US\$ 3,11 e em São Paulo US\$ 1,51" (Maia, 1992:32), fato esse devido o estado possuir vantagens quanto o preço da terra mais barato e com bons níveis de fertilidade, mão-de-obra abundante e barato, menores incidências de geadas e maior resistência das árvores faltando somente maiores investimentos e programas técnicos governamentais para aumentarmos a produtividade e reduzirmos ainda mais os custos.

Ao nosso ver, é essa particularidade quanto aos custos reduzidos da matéria-prima que foi a vantagem para a grande implantação da atividade no Estado, impulsionando a instalação de fábricas de suco que, em virtude de terem matérias-primas mais baratas que o exterior, conseguiram enfrentar a concorrência Mundial, trazendo consigo um setor produtivo de laranjas muito dependente de seus resultados, dada a dependência de fornecedoras

das processadoras.

Resumindo, vimos que a implantação da indústria de suco no Brasil foi cercada de fatores favoráveis relacionados ao mercado externo e vantagens econômicas internas, sendo muito importante destacarmos que de uma maneira ou outra, tivemos, a partir dos anos sessenta uma citricultura plenamente voltada para o setor externo, exercendo o papel de fornecedor para as fábricas exportadoras de suco.

2.3 AS CARACTERISTICAS CONCORRENCIAIS E ESTRUTURAIIS DA INDUSTRIA DE SUCO

Vistas as etapas iniciais da implantação da citricultura comercial e posterior surgimento das agroindústria de suco concentrado, vamos abordar as características estruturais e concorrenciais que envolvem tais atividades.

Para iniciarmos essa análise, apontamos que a partir de 1977, notou-se um grande salto nas vendas e preços do suco brasileiro, visto que ocorreram aumentos expressivos nas vendas externas devido a queda da produção do E.U.A. pela consequência das geadas ocorridas naquele país.

Com isso "vimos que a partir dessa data e ao longo dos anos 80 tivemos uma melhora, ano a ano da rentabilidade do setor" (Martinelli, 1987:215), impulsionando assim a ampliação das existentes e surgimentos de novas firmas ligadas ao setor.

A atuação conjunta dos efeitos das geadas nos E.U.A., que levaram as vendas e preços dos produtos citricolas, no mercado internacional, e o "amadurecimento" da prática comercial dos produtores de suco, geraram um maior poder competitivo intensificados pelas vantagens internas de preços e custos de produção que induziram os investimentos na atividade processadora de citros.

Temos então, a ampliação e implantação de novas processadoras de suco concentrado em geral ligadas á grupos produtores, e/ou comercializadores de citros instaladas próximas às regiões produtoras (Sued,1990:173).

Tabela 3 - Participação dos grupos processadores de suco de laranja no total da capacidade instalada (extratoras) em São Paulo, 1970 e 1975

| Grupos | (em %) | |
|-------------|--------|--------|
| | 1970 | 1975 |
| Citrosuco | 39,47 | 23,41 |
| Cutrale | 23,68 | 28,09 |
| CitroBrasil | 15,79 | 9,36 |
| Sanderson | 7,89 | 10,70 |
| Avante | 7,89 | 6,69 |
| Anglo | 3,96 | -- |
| Sicola | 1,32 | 0,33 |
| Sucorrico | -- | 9,36 |
| Citral | -- | 8,04 |
| Tropisuco | -- | 4,02 |
| T O T A L | 100,00 | 100,00 |

Fonte: (Martinelli, 1987)

Dentro desse processo de ampliação do setor agroindustrial citricola pós-1977, vemos uma tendência de formação de grandes grupos processadores como detentores da grande fatia participativa do setor, caracterizando-o como concentrado e oligopólico.

Vemos que o setor apresenta ao longo de seus anos de existência a liderança da produção e de mercado por parte de duas grandes empresas (Cutrale e Citrosuco), que vêm detendo cerca de

65% do total.

Essas empresas como líderes de um mercado tipicamente oligopolizado tiveram como aliadas as vantagens concorrenciais quanto às barreiras a entrada e demais vantagens competitivas abordadas anteriormente. Em resumo, as líderes contaram com:

a) Vantagens de custos, associadas as técnicas mais aprimoradas de produção;

b) Diferenciação de produto, principalmente pela eficiência de distribuição, visto que não existem diferenciação quanto ao produto;

c) Economias de escala, que permitem as grandes produzirem um volume maior de produto a preços unitários menores.

(Ver Martinelli, 1987:227-28)

Por outro lado, temos a existência de pequenas e médias empresas, que diante as vantagens acumuladas pelos líderes, passaram a encontrar dificuldades quanto a vendas e consolidação de posição dentro do setor.

Os elementos que dificultaram e/ou impediram o progresso dessas "firmas marginais" podem ser apontados pelos diferenciais de custos desfavoráveis dos pequenos em relação às grandes, vistas as vantagens de custo conquistadas pelas grandes através de economias de escala e barreiras á entrada impostas.

Estas vantagens de custos levaram as grandes a "conquistarem um maior potencial de acumulação interna, tendo á sua disposição um maior excedente em consequência de uma maior margem de lucros retida, e portanto, um maior volume de recursos

para a expansão" (Martinelli, 1987:229).

Comprovada a maior capacidade de acumulação das empresas líderes temos que, em consequência, elas têm um maior potencial de autofinanciamento que conferem vantagens tanto de ordem produtiva, advindas das possibilidades delas próprias aprimorarem a forma de produção; e vantagens quanto a acesso a incentivos e crédito em relação às menores, vantagens que aliadas representam lucros extras e maior capacidade de expansão para as grandes e, em contrapartida, dificuldades de sobrevivência para os pequenos.

Em resumo, essas são as dificuldades que as pequenas e/ou entrantes firmas no setor de suco cítrico enfrentaram durante a estruturação do setor, que levaram-no a ser tipicamente um mercado oligopolizado.

Como consequência dessa tendência de mercado, as pequenas e médias empresas foram fechadas e saíram do mercado, ou, em grande parte foram incorporadas às grandes, Cutrale e Citrosuco. Com isso, "a partir de meados da década de 70, o desenvolvimento da indústria foi marcado pela incorporação de capitais menores pertencentes geralmente aqueles citricultores que haviam investido na atividade industrial, aos capitais maiores " (Maia, 1992-43).

É por isso, que notamos ao longo do auge do setor (déc. 70 e 80) o movimento de crescimento das empresas líderes, as vezes, o surgimento de novas processadoras que em sua maioria, fecharam e/ou foram incorporadas às grandes firmas. Uma das poucas exceções foi a Cargill, implantada em Bebedouro em 1976 e

nota-se até hoje como uma empresa média do setor, graças a pertencer a um grupo agroindustrial internacional com "poder competitivo" para sustentar-se frente à concorrência.

A situação em 1985 era a seguinte, conforme dados de Martinelli (1987:232).

CUTRALE:- controlando três empresas diretamente: Sucocitrico, Cutrale (Araraquara e Colina) e Citromojiana, além do controle acionário de mais de 5 unidades: Sucorrico, Citral, Tropisucco, Citrovale, e Branco Peres Citros.

FISHER-ECKES:- (Citrosuco Paulista) controlando diretamente duas empresas (Citrosuco Limeira e Matão), além do controle acionário de mais quatro empresas: Sucorrico, Tropisucco, Citral, Bascitrus.

CARGILL S/A:- controlando duas unidades (Cargill Bebedouro e Cargill Uchoa).

COOPERCITRUS:- (Coop. de Citricultores) controlando a Frutesp.

(Ver Martinelli, 1987:232)

é visível, portanto, a extrema concentração da capacidade de processamento entre dois maiores grupos que abocanham 64% do total da capacidade da indústria. A soma dos quatro maiores significa que há detenção de 90% da produção de

suco até 1985, caracterizando uma estrutura oligopólica, concentrada, por outro lado, essa estruturação tem levado, até os dias de hoje, à prática de cartelização da compra de matéria-prima e outras práticas em busca de maiores vantagens de custos associados à compra de laranja, que serão vistas como as novas tendências implantadas pelas processadoras após 1985 e, que vêm causando grandes mudanças e conflitos entre produtores e firmas processadoras.

CAPÍTULO 3
O ACIRRAMENTO DA CONCORRÊNCIA E AS NOVAS
TENDÊNCIAS A PARTIR DA 2ª METADE DOS ANOS

OITENTA

3.1 - OS MOVIMENTOS DE DIVERSIFICAÇÃO NA INDÚSTRIA DE SUCO.

Vamos tentar apresentar nessa etapa do trabalho como se deram os movimentos de diversificação dentro do setor agroindustrial citrícola, destacando os movimentos de integração vertical e de fusão das firmas estabelecidas, baseados sempre nos conceitos de Penrose.

Pela boa performance apresentada pelo setor citrícola desde o seu surgimento, as firmas de suco, em especial as grandes, conseguiram acumular resultados financeiros expressivos, que foram utilizados para a ampliação dos negócios na área, através de investimentos nas suas próprias plantas produtivas, ampliando-as; ou, através da fusão e compra de empresas menores (principalmente nos anos 70); e, mais recentemente, através da verticalização dos negócios, investindo pesadamente na produção própria de matéria-prima, além de investimentos quanto a distribuição e comercialização do suco no exterior.

A verticalização para a área produtora de matérias-primas feitas pelas grandes empresas não só atua como um escoadouro dos recursos acumulados, mas principalmente, como uma estratégia de redução dos custos das matérias-primas e como forma de independência e pressão exercidos sobre os fornecedores.

Os pomares plantados pelas firmas têm como

características a alta produtividade, conseguida graças à alta tecnologia implementada nos cultivos, através da implantação de megaprojetos produtivos, com o mais alto padrão de produção, importado dos E.U.A..

Como observa Amaro(1990) "os pomares próprios das grandes firmas contam com tecnologias avançadas de preparo de solo, plantio, irrigação e inspeção fitossanitária, que apresentam como resultado a produção média 2 vezes superior à nacional" (Amaro, 1990:58).Graças ao seus potenciais de acumulação, fundamentais para ter acesso a essas técnicas,possuidas pelas firmas,tornou-se possível a implantação desses megaprojetos produtivos,os quais começam a resultar em redução de custos da matéria-prima e conseqüentemente redução global dos custos de fabricação de suco,e principalmente,protegendo-se de eventuais falhas de fornecimento de matéria-prima,segundo argumentação de Amaro(1990).

Nota-se então, que com a verticalização produtiva das processadoras, elas mesmas obtiveram recursos,através de recursos próprios ou por alavancagem de financiamentos,para implementarem a tecnologia e estudos a fim de alcançar bons índices de produção e de baixos custos, algo que os pequenos e médios produtores não tiveram condições de implantar, visto que até hoje contam com pouca ajuda oferecida pelos órgãos governamentais.

Portanto, "a partir dos anos oitenta a implantação de pomares por parte das processadoras elevou a quantidade produzida de laranjas, além de estender as áreas de produção dentro do

estado de São Paulo e nas regiões fronteiriças de Minas com São Paulo" (Informativo Coopercitrus, nº 23:19). Essas áreas compreendem as regiões de Barretos-SP e Frutal-MG, regiões que eram predominantemente ocupadas pela pecuária e que, pelas facilidades dos preços das terras e proximidade das fábricas tornaram-se regiões onde se encontra grandes pomares pertencentes aos grandes grupos processadores.

Além das vantagens de custos e ganhos proporcionadas pela verticalização para trás, podemos apontar uma outra vantagem estratégica fundamental às firmas processadoras: a maior independência de fornecedores e conseqüentemente o aumento do poder de barganha em relação a eles.

Essa vantagem que vem sendo adquirida pelas processadoras, já que elas estão conquistando cada vez maior independência da produção dos fornecedores faz com que "indústrias como CUTRALE e CITROSUCO alcançam hoje 21% da produção de laranjas demandadas por elas e (...) estima-se que alcançarão 35% em 1996" (Informativo Coopercitrus, nº 23:19).

Uma prova dos resultados do aumento da independência da indústria é a resposta dos produtores que, pela falta de organização das associações de citricultores, passaram a organizar-se em grupos de pequenos e médios e até grandes produtores de laranja, que unindo suas produções, estão procurando inibir a força de compra das processadoras através da venda coletiva das frutas, conseguindo melhores condições de negociação.

As empresas também investiram na verticalização "para

frontera", através de investimentos na distribuição do suco; com a construção de terminais de estocagem de suco à granel em Santos, compras de navios transportadores e criação de empresas de distribuição e vendas de suco nos E.U.A. e Europa. Destacam-se nessas estratégias a CUTRALE, CITROSUCO E CARGIL, estratégias que vinham acontecendo desde dos anos setenta, mas agora, com mais intensidade.

Vimos portanto, que a partir de meados dos anos oitenta e até hoje, as grandes fábricas citrícolas nacionais buscaram, através dos movimentos de diversificação, principalmente através da verticalização, investir seus recursos acumulados até então em estratégias que vêm proporcionando vantagens de custos e de concorrência nacional e internacional, que permitiram um crescimento acentuado dessas firmas, mesmo em anos de crise do comércio de suco entre 1990 e 1992.

Tomando como base as vantagens sobre a verticalização desenvolvida por PORTER e citadas no início desse trabalho, vamos correlacioná-las com os ganhos observados nas grandes firmas que se diversificaram na agroindústria citrícola brasileira, que por se tratar de uma indústria em oligopólio homogêneo, orientou-se para a verticalização e para alguns casos de fusão.

Os benefícios que as firmas processadoras de suco vêm conquistando ao verticalizarem-se podem ser enumerados. São eles:

- economias vindas da maior eficiência global de produção, ao se unir melhor qualidade de matérias-primas, redução de custos e coordenação do fornecimento;

- economias ao se isentarem de parte dos custos de compras de matérias-primas e vendas de sucos;

- vantagens quanto à generalização do padrão de qualidade da produção ao se ampliar o domínio sobre a cadeia produtiva (fornecimento, produção, vendas)

- e, como resultado final, os aumentos dos retornos, visto que essa estratégia de diversificação, vem colaborando com o crescimento e consolidação das grandes firmas do ramo, ou seja, principalmente CUTRALE, CITROSUCO E CARGIL.

Concluimos então, que a prática de verticalização, principalmente para o setor de matérias-primas vem permitindo que as grandes firmas consigam acumular as vantagens frente a concorrência, consolidando suas lideranças e caracterizando ainda mais esse setor como oligopolizado, tornando ainda mais um mercado favorável aos seus líderes.

Tabela 4 - PRODUÇÃO PRÓPRIA DE CITROS

% da necessidade de matéria-prima

| | 1985 | 1987 | 1990 | 1995* |
|-----------|------|------|------|-------|
| CUTRALE | 7 % | 9 % | 23 % | 30 % |
| CITROSUCO | 5,5% | 9 % | 20 % | 30 % |
| CARGIL | 3,0% | 5 % | 8 % | 15 % |

*estimativa

Fonte: informações obtidas junto à COOPERCITRUS
+somente foi possível obtermos informações após 1985+

3.2 - OS NOVOS GRUPOS PRODUTORES DE SUCO DE LARANJA

A entrada de novos e grandes grupos no setor citícola paulista foi frequente a partir da déc. de oitenta e, portanto, apontaremos nessa fase esse novo movimento de entrada presente no setor.

A partir da década de 80, principalmente na sua segunda metade, tivemos a entrada de grandes grupos empresariais, ligadas a outras atividades, na produção em larga escala de citros e, posteriormente, na industrialização, abrindo novas fábricas de suco.

O primeiro novo grupo a entrar neste ramo foi a Moreira Salles, controlador do UNIBANCO, que a partir de 1980 começou a plantar seus pomares na fazenda Cambuy (Matão-SP), de sua propriedade, chegando hoje a 600 mil pés plantados, sendo que 80%, ou seja, 480 mil pés estão em plena produção, gerando um contingente de quase 2 milhões de caixas/ano, com estimativa de 2,5 milhões de caixas em 1995 (Informativo Coopercitrus, nº43:8)

A Cambuy, desde seu início adotou um padrão máximo de produção, onde as técnicas se equiparam às do primeiro mundo e conseqüentemente com produções elevadas e com boa qualidade. Essas técnicas implementadas são semelhantes àquelas citadas anteriormente sobre os pomares das processadoras

estabelecidas.

Vemos novamente, que as altas produtividades conseguidas pelo emprego de inovações no cultivo dos pomares foram facilitadas pela alavancagem de recursos significativos, por parte dos proprietários para que os resultados benéficos de custos fossem alcançados. Segundo o relatório de custos fornecidos pela empresa ao centro de estudos da Coopercitrus, "a Cambuy consegue mobilizar 500 pessoas entre rurícolas e tratoristas e mais 30 pessoas entre engenheiros, administradores e técnicos, e conseguem, através da organização, produzirem 4 cxs/planta produzindo, ao custo de US\$ 0.80 por caixa, índices que superam em dobro os nacionais" (Informativo Coopercitrus, n^o43:10).

Foi com essa vantagem de custos e produção que o Cambuy alcançou ganhos durante a década de 80, que estimulou o grupo investir mais na produção de citros, ampliando as áreas de cultivo, sobre a mesma organização e forma de produção.

Quanto a comercialização dos citros, a Cambuy funcionava como fornecedora das indústria processadora, onde sempre obteve bons negócios, pois a quantidade e qualidade dos citros levava os melhores negócios de vendas. Foi nesse contexto de união entre produção padrão, bons negócios de vendas e época de mercado favorável que levaram o grupo Moreira Salles a ter retornos expressivos quanto à citricultura, fazendo com que, dentro desse entusiasmo, fosse instalada, dentro de sua própria propriedade uma fábrica de sucos, com capacidade de moagem para 12,5 milhões de caixa/ano.

Outro caso de entrada de um novo grupo industrial na

citricultura é o da CITROVITA, empresa pertencente ao grupo VOTORANTIM.

Diferentemente da CAMBUY, a CITROVITA entrou no ramo apenas em 1988, com a implantação de pomares, que também são cercados de tecnologia, na região de Itapetininga e a instalação de uma fábrica de sucos em Catanduva-SP.

Nota-se que o comportamento da Citrovia foi bem diferente, pois implantou pomares na região de Itapetininga e abriu uma processadora em uma região distante dos pomares próprios, isso se deu por um motivo estratégico muito interessante: enquanto os pomares se formam numa região produtora nova que é Itapetininga, a CITROVITA se adapta ao setor e atua em uma região abundante em matéria-prima, onde com seu nome e seu "cash", consegue fazer frente aos compradores tradicionais e põe em frente em negócio que, envolve a moagem de 10 milhões caixas/ano.

Além da implantação de pomares próprios Itapetininga, a CITROVITA estimula o plantio de laranja na região, através de apoio financeiro e tecnologia, com intuito de ampliar a produção daquela região, para viabilizar a montagem de uma nova fábrica naquela região, garantindo a quantidade mínima de produção para que ela, como única compradora regional, possa ter maiores facilidades e ganhos quanto a qualidade e preços da matéria-prima.

A CITROVITA, como a Cambuy, enfrentou em seus primeiros anos de atividade na indústria (a partir de 90), o problema da crise mundial do comércio de suco, mas que, graças ao poderio econômico desses grupos, não implicaram em quebra dos negócios,

mesmo sendo elas novas entrantes no mercado.

Vemos portanto, que grupos empresariais brasileiros fortes optaram como diversificação de seus negócios a entrada no ramo produtor de citros e de suco concentrado, motivados pelos bons resultados históricos apresentados por esse ramo e pelo seus poderios empresariais que permitiram a entrada em um mercado oligopolizado, rompendo suas barreiras à entrada. Os estímulos que levaram esses grupos a diversificarem para atividade citrícola, podem ser enumerados da seguinte forma:

1) alto poderio econômico dos grupos possibilitaram alavancagem de capitais próprios e de terceiros para implantarem os investimentos;

2) como os novos grupos estão ligados a nomes tradicionais, a confiança quanto ao nome ajuda na compra de matérias-primas e nas vendas exteriores;

3) essas firmas, principalmente a Cambuy, já nasceram com as vantagens de custos e estratégicas pelo fato de serem verticalizadas (produzirem parte matéria-prima).

4) esses grupos entrantes já possuem contatos com o comércio internacional, principalmente a VOTORANTIM, utilizando suas filiais internacionais para auxiliarem da comercialização do suco, ou seja, de uma certa forma são verticalizadas "para frente" também.

(Ver Siffert, 1992: vrs pags.)

Uma outra empresa que se apresentou como nova entrante no ramo foi a COIMBRA, do grupo francês Lois Dreyfus, que entrava no ramo a partir de 1990, mas através de uma maneira diferente da

apresentada pela CAMBUY e VOTORANTIM. Esse grupo ao diversificar suas atividades para o setor agroindustrial citrícola, adotou a estratégia de aquisição na compra da FRUTROPIC, em Matão, antes pertencente ao grupo Brandão, 100% nacional.

Essa aquisição consistiu somente na compra da unidade produtiva de sucos, os armazéns em Santos e o setor comercial no Brasil e no exterior, ficando de fora o setor produtivo de laranjas, que continuou com o grupo brasileiro.

A partir da compra, o grupo francês, que tem inúmeros negócios no exterior ligados à exportações, continuou as atividades desenvolvidas anteriormente, mas com a peculiaridade de reestruturar os setores da firma, enxugando aqueles que julgava deficitários e que na nova visão foram a causa dos insucessos e das dificuldades do grupo brasileiro. O grupo brasileiro. Foi a partir daí que se adotou cortes de gastos com mão-de-obra excessiva, promovendo-se a extinção do setor de transportes terrestres, terceirizando-o, e também enxugou a máquina administrativa e se contratou diretores experientes que pertenciam a outras firmas; investiu-se em programas de fixação da imagem da nova firma (busca da confiança dos produtores) através de contatos, propagandas regionais e visitas aos produtores e com um comportamento rebelde junto às concorrentes (informações tomadas na própria empresa).

Foi através dessa, "rebeldia" e racionalização administrativa que a FRUTROPIC começou a ter ganhos globais com a redução de custos e investimentos importantes na área fabril e comercial da empresa. A conquista da confiança dos produtores,

que fez a COIMBRA inovar novamente quando começou a romper o método usual de participação de lucros nos contratos de venda e compra de laranja, oferecendo preços mínimos garantidos de até US\$ 3,0 em 1991 onde os preços chegaram somente a US\$ 1,11. Foi assim que a FRUTROPIC se reergueu, usando de métodos concorrenciais inéditos dentro do setor, que levaram até pagar preços excessivos para as matérias-primas, que hoje são compensados pela maior eficiência e imagem de confiável que ela passa quanto no Brasil, quanto no exterior.

A COIMBRA ampliou sua planta produtiva em Matão, de uma capacidade de moagem de 10 milhões de caixas/ano para 14 milhões já em 1992 e assumiu o posto de 5º produtor nacional de suco cítrico, sendo classificada como uma média dentro do setor.

Seus investimentos e inovações nos anos de 1990 e 1991, foram maiores em 1992 e 1993, onde o mercado apresentou grande melhora em comparação ao 91, e esses investimentos foram recuperados em grande parte já nesses anos.

Entusiasmados com o índice de recuperação dos investimentos, a COIMBRA partiu para a expansão de seus negócios em 1993, através da aquisição da FRUTESP, empresa considerada a 4ª maior produtora nacional.

Como sabemos, a FRUTESP era uma empresa surgida da união de citricultores da região de Bebedouro, com o apoio da COOPERCITRUS, onde cada sócio tinha participação acionária de acordo com o fornecimento de matéria-prima. De maneira qual, apresentou um bom desempenho até 1990, ampliando sua fábrica e tendo como sua maior característica a boa qualidade do suco, que levou a empresa a conquistar, mercados e usufruir das boas

oportunidades oferecidas pelos setor. Mas mesmo com essas qualidades "a empresa entrou, em uma crise financeira insustentável, advinda de problemas de má administração e principalmente de corrupção, que levaram-na a índices de endividamento elevados, tendo como única saída a sua venda em abril de 1993 para a COIMBRA, a um preço de US\$ 275.000.000,00 (Informativo Coopercitrus, nº70:10-1).

Ao adquirir a FRUTESP, a COIMBRA novamente adotou normas de racionalização administrativa à empresa realocando e demitindo pessoal, cortando os gastos supérfluos, eliminando setores deficitários, terceirizando-os, e investindo em modernização industrial, primando pela qualidade e agora, definitivamente, formando-se como um grande produtor de suco cítrico, postando-se como o 3º maior grupo, com capacidade global, de moagem de 49 milhões de caixas/ano.

Quanto aos movimentos de entrada de novos grupos no setor industrial cítrico apontamos ainda a união feita entre a CAMBUY e um grupo de produtores de Monte Azul Paulista, a Montecitrus, que se fundiram com o último, realizando novos investimentos na fábrica para duplicar a capacidade de moagem, afim de industrializarem sua própria laranja e usando o "now-how" da CAMBUY para comercializá-lo no exterior, visto que com uma produção maior, as duas empresas se beneficiarão de melhores negócios com suco e conseqüentemente, irão elevar as receitas por caixa de laranja esmagada.

Essa nova união, mostra que os produtores já começaram a se proteger do poder de barganha dos grandes processadores,

descobrimo oportunidades mais racionais, "onde os próprios produtores poderão ter a oportunidade de industrializarem seus produtos e ao mesmo tempo, a Cambuy terá oportunidade, já em 1995, de ampliar sua área industrial, diminuir sua capacidade ociosa e melhorar suas portunidades de venda de suco lá fora, maximizando os preços da caixa processada dos dois grupos. (Folha de São Paulo, 01/06/93:pg 2.3).

TABELA 5
NOVA ESTRUTURA PARTICIPATIVA NA AGROINDUSTRIA CITRICOLA
% DA CAPACIDADE NACIONAL DE PROCESSAMENTO(1993)

| FIRMA | CAP.PROD.(cxs) | % PARTICIPAÇÃO |
|-----------|----------------|----------------|
| CITROSUCO | 100.000.000 | 34.1% |
| CUTRALE | 90.000.000 | 30.7% |
| COIMBRA | 46.000.000 | 15.6% |
| CARGIL | 25.000.000 | 8.5% |
| CAMBUY | 12.000.000 | 4.1% |
| CITROVITA | 10.000.000 | 3.4% |
| OUTRAS | 10.000.000 | 3.4% |
| TOTAL | 293.000.000 | 100.0% |

FONTE:INFORMAÇÕES JUNTO À COOPERCITRUS

TABELA 6--GRAU DE VERTICALIZAÇÃO PRODUTIVA DAS NOVAS FIRMAS ENTRANTES

| FIRMA | CAIXAS PRODUZIDAS | % DO TOTAL DE MOAGEM |
|-------------------------|-------------------|----------------------|
| CAMBUY | 3.000.000 | 25% |
| CITROVITA | 2.000.000 * | 25%* |
| FRUTROPIC | ----- | ----- |
| CAMBUY+ MONTE CITROS | 6.000.000 ** | 20%** |

FONTE: FIRMAS PROCESSADORAS

*previsão para 1995, pois os pomares estão em fase de crescimento

**mesmo com essa elevação da quantia produzida a porcentagem de verticalização deve cair porque a união das empresas consistem em ampliação da planta produtiva.

Vistos os movimentos de entrada de novos grupos processadores nos últimos anos em um mercado tipicamente oligopolizado, vemos que isso só foi possível por se tratar de grupos empresariais "fortes e poderosos" com grande capacidade de sustentar a concorrência e, pelo fato de entrarem no ramo por meio de duas maneiras: iniciando suas atividades já verticalizadas, ou seja, com investimentos no setor produtivo e experiência no comércio exterior; ou entrando através da aquisição e/ou fusão, ocupando somente o espaço de quem não conseguia sustentar-se nas atividades; sendo que de uma maneira ou de outra, essas empresas já nasceram com "estratégias" concorrenciais ou conquistaram-nas em curto tempo para atuar nesse mercado, onde, na realidade, somente parece haver espaço para esses grandes grupos empresariais.

Portanto, vimos que a partir de 90, verificamos uma maior desconcentração da indústria cítrica em termos de grupos atuantes no setor, havendo um número maior de firmas representativas. Por outro lado, vemos que em termos de capacidade produtiva a concentração do mercado se manteve, pois ainda notamos a grande diferença produtiva dos dois maiores (CITROSUCO e CUTRALE), em relação aos demais, mesmo com a consolidação do grupo COIMBRA como o terceiro produtor e com a entrada da CAMBUY e CITROVITA. Essas novas entrantes não conseguiram, na verdade, mudar lideranças do setor, mas estão impulsionando as líderes a modificarem suas estratégias concorrenciais, pois já estão apresentando como resposta maiores investimentos nessas estratégias, como por exemplo na verticalização produtiva, pelo receio de falta de matéria-prima e através de união das duas maiores em busca de mercados alternativos na Japão, Ásia e URSS, com a abertura de postos de distribuição e comercialização em conjunto.

3.3 - O DESEMPENHO RECENTE DO SETOR CITRICOLA E DA SUA AGROINDUSTRIA E AS PERSPECTIVAS FUTURAS

Se fizermos uma análise recente sobre o desempenho do complexo cítrico, tanto do lado produtor de matérias-primas, quanto do lado da indústria de suco iremos notar que o setor

experimentou bons resultados entre 1985 e 1989.

Esse bom desempenho deveu-se principalmente pelo fato desse período ser marcado por uma queda muito grande da produção de nosso principal concorrente e consumidor, E.U.A., que foram atingidos fortemente por geadas, levando à diminuição da produção de laranjais e conseqüentemente de suco concentrado, que diante de uma demanda íterna tradicionalmente elevada, obrigou-os a recorrerem a grandes volumes de importação do suco brasileiro, resultando em elevação dos preços de venda de nosso produto, que era oferecido em larga quantia, visto que passávamos por um período de elevada produção de matéria-prima para processamento.

Dentro desse período de escassez de suco cítrico no mercado internacional, além da indústria brasileira, os citricultores passaram a ter boas remunerações na venda de seus produtos, seja pela maior demanda, seja pelo fato de que partir de 1986 ter sido adotado o "contrato de venda com participação dos lucros da vendas do suco concentrado", ou seja, a partir daí o preço da caixa passou a ser determinado de acordo com o desempenho das vendas externas do suco. Assim adotou-se uma forma peculiar de relação entre firmas e produtores que pode ser chamada de "contrato de socialização dos lucros e/ou perdas

TABELA 7-PREÇO DO SUÇO DE LARANJA(US\$/TON FOB SANTOS)
E PREÇO DA LARANJA(US\$/CAIXA)

| SAFRA | SUÇO(1) | LARANJA(2) | 1/2 |
|--------|---------|------------|----------|
| 82/83 | 1097 | 1.27 | 863.77 |
| 83/84 | 1099 | 0.97 | 1.132.98 |
| 84/85 | 1795 | 2.10 | 894.76 |
| 85/86* | 926 | 3.50 | 264.57 |
| 86/87 | 562 | 1.15 | 488.69 |
| 87/88 | 1607 | 3.73 | 430.83 |
| 88/89 | 1595 | 3.54 | 450.56 |
| 89/90 | 1350 | 2.12 | 636.79 |
| 90/91 | 1056 | 1.11 | 951.35 |
| 91/92 | 450 | 0.34 | 1.323.52 |

FONTES:MAIA(1992),MARTINELLI(1987),DADOS FORNECIDOS
PELA COOPERCITRUS

*início do contrato de participação de lucros

Mas, a partir da safra 90/91, começamos a observar uma queda acentuada do desenvolvimento do setor, visto que tivemos a diminuição dos interesses de países estrangeiros em relação ao nosso suco,o que se refletiu imediatamente na queda dos preços internacionais do suco e conseqüentemente do preço interno da matéria-prima (veja o quadro acima).

Os fatores responsáveis para a mudança do quadro favorável que prevaleceu na quase totalidade dois anos oitenta para uma situação de crise no início dos noventa podem,ao nosso ver,ser enumerados a partir dos seguintes pontos,conforme sugerido por Neves(1992:2-2):

1) a recuperação dos pomares americanos com a implantação de técnicas contra geadas, as excelentes produções mexicanas emergentes e o aumento da safra brasileira, conseqüência da maturação dos investimentos em pomares feito no auge (a partir de 85), elevaram a produção conjunta de suco concentrado desses países, tendo como reflexo imediato o registro de cotações do suco na Bolsa de Nova York em 1990, nos patamares mais baixos obtidos nos últimos 15 anos;

2) O período recessivo pelo qual passou a economia norte-americana refletiu-se na queda da demanda por suco cítrico, refletindo assim os problemas que deparamos para a colocação de nosso suco nos E.U.A.;

3) Esses dois fatores somados à preferência pelos produtos mexicanos por parte dos E.U.A., devido acordos de mercados comuns, levam à tendência de médio prazo, de diminuição de importações do suco brasileiro.

(Ver Neves, 1992:2-2)

Vistos os principais pontos que justificam a conjuntura adversa que o complexo citrícola enfrentou (ou vem enfrentando), achamos que, para reverter esse quadro, as novas oportunidades no mercado internacional vem aparecendo como a esperança do setor industrial e o produtor de citros, conseqüentemente.

Como fatores de médio e longo prazo que poderiam reverter a situação de crise apontada, citamos:

1) o crescimento no consumo do suco cítrico da Comunidade Econômica Européia, em termos globais, já que a formação de um mercado único resultará em um maior comércio interno, redução de custos e preços, resultando em crescimento econômico e maiores importações, onde o suco de laranja brasileira certamente terá espaço numa sociedade mais rica, visto que não encontra um concorrente direto dentro desse mercado;

2) outro pólo é o Japão e os Tigres Asiáticos, onde as exportações subiram de 8.000 ton em 1987 para 36.7 mil toneladas em 1991, com promessas de maiores importações para os próximos anos.

Dois fatos importantes devem favorecer a expansão do mercado de suco cítrico brasileiro no Japão. O primeiro é a disposição do governo japonês de ampliar as importações de alimentos industrializados brasileiro, onde o suco será o chefe devido sua alta qualidade.

O segundo é uma grande campanha publicitária do suco brasileiro, veiculado pela indústria brasileira, que inauguraram nesse ano um terminal de recebimento e distribuição de nosso produto naquele país.

(ver Neves, 1992:2-2)

Estas novas oportunidades abertas com a emergência de

novos consumidores internacionais, pode dar ânimo e novo fôlego para o setor que vem amargando maus resultados durante a década presente, apontando-se assim como possíveis saídas e oportunidades para o setor no futuro.

Concluimos portanto esse trabalho,destacando que ,ao que tudo indica,há uma perspectiva relativamente promissora para um setor que tem um desenvolvimento extremamente dependente da evolução econômica internacional no futuro próximo.

CONCLUSÃO

Esse trabalho, ao nosso ver, tentou mostrar como e de que maneira surgiu e se estruturou a atividade produtora e processadora de citros dentro do Brasil, em especial São Paulo.

Ao elaborá-lo, fomos percebendo como essa atividade processadora surgiu e como ela conseguiu trazer consigo um setor fornecedor extremamente dependente.

Vimos também, que à medida que a agroindústria conseguiu aproveitar dos bons momentos da atividade nos anos 70 e 80, as grandes firmas, que por se estruturarem em um mercado altamente concentrado, começaram a adotar estratégias de concorrência como a integração da produção de citros, que vem exercendo resultados favoráveis a elas, já que a usam como forma de redução de custos, aumento de poder de barganha nas negociações com os fornecedores e estratégia de garantir o abastecimento de laranja, por eventual queda da produção nacional futura e, recentemente como resposta estratégica quanto aos novos entrantes.

A estratégia de verticalização ocorrida na indústria estudada, vem apresentando os resultados os quais estão presentes nas teorias de diversificação de Penrose, ou seja, a verticalização como caminho de redução de custos, aumento da eficiência produtiva, garantia de abastecimento e criação de barreiras a entrada, que no nosso caso foram superadas, em parte, pelos novos entrantes, principalmente pelo fato de serem grupos com tradição e

elevado poderio econômico, que permitiram-nas aplicarem as estratégias dos grandes (um exemplo é o fato de "nascerem" verticalizadas).

Quanto ao desenvolvimento futuro do setor, temos certo receio de tentar fazer uma perspectiva segura, pois, pelo fato de se tratar de um setor extremamente dependente do desenvolvimento da economia Mundial, deveríamos tentar relacionar tal trajetória com o que se espera do setor, algo que não foi possível levantarmos nesse trabalho. Mesmo assim, esperamos que as dificuldades quanto a comercialização de nosso suco, apontadas no capítulo 3, sejam reduzidas com a emergência e ampliação de novos mercados na CEE, Ásia e Japão, haja vista os fechamentos ocorridos em nosso mercado tradicional, EUA, pelo fato de estarem em auge produtivo e devido os acordos de mercado comum entre EUA e México, o NAFTA, que possivelmente fará os americanos darem preferência aos produtos cítricos mexicanos, reduzindo ainda mais as possibilidades de vendas futuras de nossos produtos à América do Norte.

Diante essas más perspectivas que o setor vem enfrentando nos últimos anos, devemos ressaltar que a entrada de novos grupos e a ampliação dos estabelecidos se deram, mesmo em um momento de crise, pois fizeram os investimentos em uma época de euforia quanto ao desenvolvimento do setor (final da déc. 80), sendo que a maturação desses estão se dando agora, lembrando que a causa de tal fato está diante das "incertezas" dos empreendedores em relação ao mundo econômico.

B I B L I O G R A F I A

AMARO,A.A.Aspectos econômicos da citricultura paulista.In:FUNDAÇÃO CARGIL.Citricultura Brasileira.Campinas,1980

AMARO,A.A.Organização do setor de citros em São Paulo.

São Paulo,Secretaria da Agricultura,IEA,1990.

AMARO,A.A.Política Agrícola e Agroindústria.In:Informações Econômicas,São Paulo,IEA,1987.

CRISE ameaça pomares no interior paulista.Folha de Sao Paulo-Agrofolha,9 de março de 1993,p.5.3

DISPUTA não aumenta preço de laranja.Folha de São Paulo Agrofolha,2 de setembro de 1993,p.5.3

FRUTESP é comprada pelo grupo francês Lous Dreyfus.
Folha de São Paulo-Economia,2 de julho de 1993,p.2.3

GUIMARAES,E.A.Acumulação e crescimento da firma:um estudo de organização da firma.Rio de Janeiro,ZAHAR,1982

GRUPO Moreira Sales cria "aliança" para crescer.Folha de São Paulo-Economia,01 de julho de 1993.

INFORMATIVO COOPERCITRUS.Bebedouro,COOPERCITRUS,vários números.

MAIA, M.L. Citricultura Paulista: evolução, estrutura e acordos de preço, Piracicaba, ESALQ, 1992, mimeo (tese de mestrado)

MARTINELLI Jr, G.O. O complexo agroindustrial no Brasil: um estudo sobre a agroindústria citrícola no estado de São Paulo, São Paulo, FEA-USP, 1987, mimeo (tese de mestrado).

NEVES, E.M. Economia Citrícola - saídas para a crise. In: Opinião Econômica, Folha de S. Paulo - Economia, 3 de março de 1993, p. 22.

PENROSE, E. A economia da diversificação. In: The theory of the growth of firm, 1959, tradução I.E. - Unicamp, Campinas, 1982.

PORTER, M. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de industrialização e concorrência, Rio de Janeiro, CAMPUS, 1985.

POSSAS, M.L. Estrutura de mercado em oligopólio, São Paulo, HUCITEC, 1990.

PREÇO baixo espreme citricultores. Folha de São Paulo 15 de setembro de 1992, p. 2.1.

SIFFERT, N.F. Citricultura e indústria: organizações e mercados. In: Publicações UNESP, RASCUNHO nº22, Araraquã

ra, UNESP-FCL, 1992.

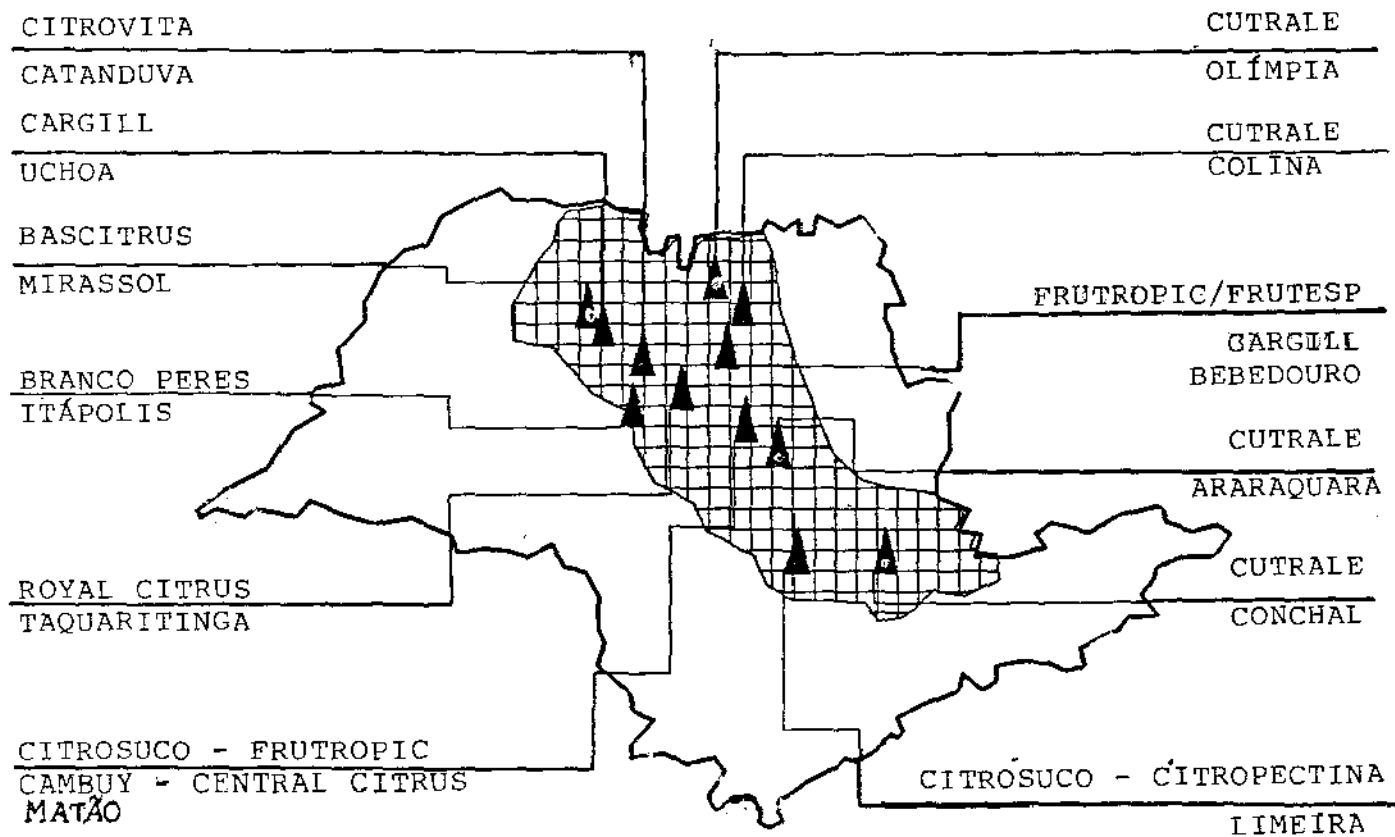
STEINDL, J. Small and big business, 1945, trad. IE-UNICAMP
1985, mimeo.

STEINDL, J. Maturidade e estagnação do capitalismo ameri-
cano, São Paulo, NOVA CULTURAL, 1952.

SUED, R. O desenvolvimento da agroindústria da laranja no
Brasil: o impacto das geadas na Flórida e da política e-
conômica governamental, Rio de Janeiro, FGV, 1990, mimeo.
(tese de doutorado).

SYLOS-LABINI, P. Oligopólio e progresso técnico, São Paulo
Forense Unversitária, 1956.

MAPA B



CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO / E