

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
TERRITORIAL E MEIO AMBIENTE

A NOVA DINÂMICA PRODUTIVA E REGIONAL DA CITRICULTURA
PAULISTA: 2000 a 2020

PAULO SERGIO SGOBBI

ARARAQUARA – SP

2023

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
TERRITORIAL E MEIO AMBIENTE

A NOVA DINÂMICA PRODUTIVA E TERRITORIAL DA CITRICULTURA
PAULISTA: 2000 a 2020

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente, curso de Doutorado, na Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente

Orientando: Paulo Sergio Sgobbi

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Helena Carvalho de Lorenzo

ARARAQUARA – SP

2023

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome do Aluno: **Paulo Sergio Sgobbi**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente, curso de Doutorado, da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente.

Área de Concentração: Desenvolvimento Territorial e Alternativas de Sustentabilidade.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Helena Carvalho De Lorenzo



Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo

Documento assinado digitalmente



MARTA CRISTINA MARJOTTA MAISTRO

Data: 30/03/2024 10:04:56-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Marta Cristina Marjotta Maistro



Prof. Dr. Zildo Gallo



Profa. Dra. Ana Claudia Giannini Borges

Araraquara – SP, 06 de dezembro de 2023.

RESUMO

O Complexo Agroindustrial Citrícola – CAI citrícola, nasceu e floresceu a partir de uma conjunção de fatores, chegando à conquista da liderança mundial no competitivo mercado de suco de laranja. A atividade industrial teve início na década de 60 a partir de uma base instalada de matéria prima *in natura* no estado de São Paulo. Na década de 80 a região se consolidou como a de maior capacidade processadora de suco de laranja concentrado e congelado – SLCC, produto totalmente voltado ao mercado internacional. Entre os anos 2000 e 2020, a agroindústria citrícola expandiu-se globalmente, ganhando autossuficiência tecnológica e operacional, ampliando a base espacial da produção de laranja para novas regiões produtivas. Este trabalho teve como objetivo o estudo dos deslocamentos regionais da produção citrícola paulista ocorrido entre os anos 2000 até 2020, em razão de sua inserção global. Analisando as profundas mudanças ocorridas na estrutura produtivas e, destacando o surgimento de um novo produto o “suco pronto para beber, voltado inteiramente ao mercado local. Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo quali-quantitativo, de natureza exploratória, realizado em perspectiva histórica - descritiva, baseado em dados de fontes secundárias. Foram mapeados 20 anos de produção de laranjas (2000-2020). Um estudo de caso, foi realizado para estudo do “suco pronto para beber”. Os dados apurados revelaram profundas alterações na estrutura produtiva citrícola, bem como novas relações e fluxos que passaram a permear a cadeia produtiva gerando um novo patamar de produção. Surgiu uma nova geografia produtiva, com novas condições de produção, alteração no perfil fundiário e proprietário dos produtores, gerando a exclusão de aproximadamente 21 mil pequenos e médios produtores sem escala mínima de produção; apontou o crescente uso dos meios técnicos- científicos, principalmente no combate das pragas e doenças, e a importância de uma nova estratégia institucional e tecnológica para o setor, o Fundecitrus. O estudo revelou, ainda, o surgimento de um novo produto, o “suco pronto para beber”, resultado de desdobramentos produtivos realizados nas regiões mais tradicionais da produção citrícola, por empresas de pequeno e médio portes de capital nacional que atuam no mercado doméstico de bebidas. Nesse caso, o conhecimento acumulado foi o grande impulsionador do surgimento desse novo produto. Desta forma, ao mesmo tempo em que a citricultura se globalizou, concentrou a propriedade, organizou as relações de produção agrícola e industrial, e consolidou uma nova instituição de apoio técnico e científico, o Fundecitrus, também deu origem a um desdobramento local, a nova atividade do “suco pronto para beber”. O caso estudado demonstrou que a dinâmica dos complexos agroindustriais, embora altamente globalizados e oligopolizados, tem potencial de trazer efeitos para os territórios locais, caso existam alguns enraizamentos de formação e fluxos de troca de capitais e conhecimentos. A grande expansão da produção de laranjas no estado de São Paulo ocorrida entre 2000 e 2020, trouxe, por um lado, elevada concentração fundiária e organizacional, e, por outro, em razão do conhecimento e experiência acumulada no local e as suas trocas, permitiram o surgimento e a consolidação do novo produto o “suco pronto para beber”, voltado para o mercado doméstico.

Palavras-chave: Citricultura e território; concentração empresarial e fundiária na citricultura; Fundecitrus; Suco pronto para beber.

ABSTRACT

The Citrus Agroindustrial Complex – CAI citrus, was born and flourished from a combination of factors, achieving world leadership in the competitive orange juice market. Industrial activity began in the 1960s from an installed base of raw materials in the state of São Paulo. In the 1980s, the region established itself as having the largest processing capacity for concentrated and frozen orange juice – SLCC, a product entirely aimed at the international market. Between the years 2000 and 2020, the citrus agroindustry expanded globally, gaining technological and operational self-sufficiency, expanding the spatial base of orange production to new production areas. This work aimed to study the regional shifts in citrus production in São Paulo that occurred between the years 2000 and 2020, due to its global insertion, analyzing the profound changes that occurred in the productive structure and, highlighting the emergence of a new product, the “ready juice”. to drink, aimed entirely at the local market. From a methodological point of view, this is a qualitative-quantitative study, of an exploratory nature, carried out from a historical - descriptive perspective, based on data from secondary sources. 20 years of orange production were mapped (2000-2020). A case study was carried out to study “ready-to-drink juice”. The data collected revealed profound changes in the citrus production structure, as well as new relationships and flows that began to permeate the production chain, generating a new level of production. A new productive geography emerged, with new production conditions, changes in the land and ownership profile of producers, generating the exclusion of approximately 21 thousand small and medium-sized producers without a minimum production scale; pointed out the growing use of technical-scientific means, mainly in the fight against pests and diseases, and the importance of a new institutional and technological strategy for the sector, Fundecitrus. The study also revealed the emergence of a new product, “ready-to-drink juice”, the result of productive developments carried out in the most traditional regions of citrus production, by small and medium-sized companies with national capital that operate in the domestic citrus market. drinks. In this case, the accumulated knowledge was the main driver behind the emergence of this new product. Thus, at the same time that citrus farming globalized, concentrated ownership, organized agricultural and industrial production relations, and consolidated a new technical and scientific support institution, Fundecitrus, it also gave rise to a local development, the industry of “ready-to-drink juice”. The case studied demonstrated that the dynamics of agro-industrial complexes, although highly globalized and oligopolistic, have the potential to bring effects to local territories, if there is some deep-rooted formation and exchange flows of capital and knowledge. The great expansion of orange production in the state of São Paulo between 2000 and 2020, brought, on the one hand, high land and organizational concentration, and, on the other, due to the knowledge and experience accumulated in the place and its exchanges, allowed the emergence and consolidation of the new product “ready-to-drink juice”, aimed at the domestic market.

Keywords: Citrus farming and territory; business and land concentration in citrus farming; Fundecitrus; Juice ready to drink.

Lista de Figuras

Figura 1 – Dados históricos dos investimentos realizados pelo setor empresarial ..	48
Figura 2 – Tríade de elementos incidentes no processo de globalização do CAI cítrico	49
Figura 3 – Cinturão cítrico de SP e MG é a maior produção de laranja para suco do mundo	51
Figura 4 – Formação do novo padrão agrícola brasileiro	54
Figura 5 – Dispersão espacial das pesquisas realizadas pelo Fundecitrus/FAPESP	63
Figura 6 – Maiores superávits agrícolas em 1995 e 2019 (US\$ Bi)	73
Figura 7 – Principais blocos geográficos receptores do suco de laranja	83
Figura 8 – Produção de laranja de 1988/89 a 2020/21 e estimativa de safra 2021/22	111
Figura 9 – Produção de laranjas por ERD no ano 2000	119
Figura 10 – Produção de laranjas por ERD no ano 2005	120
Figura 11 – Produção de laranjas por ERD no ano 2010	120
Figura 12 – Produção de laranjas por ERD no ano 2015	121
Figura 13 – Produção de laranjas por ERD no ano 2019	121
Figura 14 – Estimativa de efeitos econômicos decorrentes de pragas e doenças para safra 2021/22	133
Figura 15 – Localização geográfica das empresas com registros do produto suco de laranja no estado de São Paulo	154
Figura 16 – Dimensões de influência do produto “suco pronto para beber”	173

Lista de Quadros

Quadro 1 – Perfil das empresas entrevistadas	164
Quadro 2 – Processo produtivo	165
Quadro 3 – Síntese da variedade de sabores – embalagens – empresa produtora .	167
Quadro 4 – Comercialização	169
Quadro 5 – Distribuição	170
Quadro 6 – Mercados atendidos	171

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Apoio da FAPESP às pesquisas com o Fundecitrus.....	63
Tabela 2 – Taxa percentual de variação comparativa nos períodos – 20 anos	67
Tabela 3 – Variação percentual dos sucos FCOJ e NFC em volume e US\$ – Base 2010	71
Tabela 4 – Plano safras: Agrícola e pecuário.....	80
Tabela 5 – Predominância do discurso hegemônico conforme o período.....	88
Tabela 6 – Medidas de concentração da indústria no processamento da laranja – 1970 a 2020	105
Tabela 7 – Índice Herfindhl-Hirschman de acordo com as safras 2000/01 a 2020/21	105
Tabela 8 – Percentuais de concentração no processamento de laranja – 2000 a 2021	107
Tabela 9 – Evolução das UPAs e hectares entre 2007/08 para 2016/17	111
Tabela 10 – Evolução percentual do comportamento dos EDRs entre 2000 e 2019	123
Tabela 11 – Percentual de movimentação da produção de laranja pelos EDRs de 2000 a 2019	125
Tabela 12 – Participação na exportação e grau de integração vertical para trás...137	137
Tabela 13 – Propriedade e hectares com pomares de laranja	139
Tabela 14 – Razão da capacidade de processamento da laranja pelos estados 2008 e 2022	155
Tabela 15 – RPMs das extratoras X processamento de caixas por hora	156

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Taxa percentual de urbanização da população brasileira - %.....	53
Gráfico 2 – Fluxo internacional de importação e exportação de produtos de origem agrícola.....	70
Gráfico 3 – Participação dos países na exportação global de produtos agrícolas.....	74
Gráfico 4 – Participação brasileira no ranking global de produção e exportação de produtos agrícolas	74
Gráfico 5 – Exportações brasileiras de suco de laranja – toneladas e US\$	79
Gráfico 6 – Exportações brasileiras de suco de laranja – FCOJ e NFC.....	79
Gráfico 7 – Exportações brasileiras de suco equivalente e média do período	81
Gráfico 8 – Exportações brasileiras de farelo de polpa cítrica – toneladas e US\$	82
Gráfico 9 – Relação entre volume exportado e impostos de importação para vendas ao EUA.....	84
Gráfico 10 – UPA X hectares ocupados – total LUPA 2007	109
Gráfico 11 – UPA X hectares ocupados – total LUPA 2016	109
Gráfico 12 – Percentual de área ocupada com laranja em relação a área de cultura perene – região tradicional.....	114
Gráfico 13 – Percentual de área ocupada com laranja em razão a área total com agricultura – região tradicional.....	114
Gráfico 14 – Percentual de área ocupada com laranja em razão a área de cultura perene – nova região	116
Gráfico 15 – Percentual de área ocupada com laranja em razão a área total com agricultura – nova região	117
Gráfico 16 – Percentual de área ocupada com laranja em razão a área de cultura perene – transição	118
Gráfico 17 – Percentual de área ocupada com laranja em razão a área total com agricultura – transição	118
Gráfico 18 – Participação das regiões no volume de produção de laranja – 2000.	122
Gráfico 19 – Participação das regiões no volume de produção de laranja – 2005.	122
Gráfico 20 – Participação das regiões no volume de produção de laranja – 2010.	122
Gráfico 21 – Participação das regiões no volume de produção de laranja – 2015.	123
Gráfico 22 – Participação das regiões no volume de produção de laranja – 2020.	123

Gráfico 23 – Razão da participação da laranja para indústria no total da agricultura dos EDRs – 2000 a 2019 - região tradicional	127
Gráfico 24 – Razão da participação dos EDRs no total da agricultura do estado – 2000 a 2019 - região tradicional.....	128
Gráfico 25 – Razão da participação da laranja para indústria no total da agricultura dos EDRs – 2000 a 2019 - transição.....	130
Gráfico 26 – Razão da participação dos EDRs no total da agricultura do estado – 2000 a 2019 - transição	130
Gráfico 27 – Razão da participação da laranja para indústria no total da agricultura dos EDRs – 2000 a 2019 – nova região.....	131
Gráfico 28 – Razão da participação dos EDRs no total da agricultura do estado – 2000 a 2019 – nova região.....	132
Gráfico 29 – Taxa de queda de frutos nas safras - %.....	134
Gráfico 30 – Distribuição das árvores produtivas e não produtivas por variedade	136
Gráfico 31 – Evolução da técnica de irrigação no cinturão citrícola - %.....	140
Gráfico 32 – Densidade média de árvores por ano de plantio	140
Gráfico 33 – Evolução da produção de laranja por hectare	141
Gráfico 34 – Movimentação do “suco pronto para beber” – volume e US\$ - 2017 a 2027F	149
Gráfico 35 – Quão atraentes são os conceitos orgânico e natural em bebidas e alimentos.....	151
Gráfico 36 – Número de extratoras por porte de empresa	157
Gráfico 37 – Tipo de “suco pronto para beber” produzido	159
Gráfico 38 – Porte das empresas que produzem “suo pronto para beber”.....	160
Gráfico 39 – Constituição societária das grandes empresas que produzem “suco pronto para beber”	161
Gráfico 40 – Constituição societária das médias empresas que produzem “suco pronto para beber”	162
Gráfico 41 – Constituição das pequenas empresas que produzem “suco pronto para beber”	162

Lista de Siglas

- ANATEL** – Agência Nacional de Telecomunicações
- ANDA** – Associação Nacional para Difusão de Adubos
- ANFAVEA** – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
- ANVISA** – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- APEX** – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
- BRASSCOM** – Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação
- BRIX** – Valor da sacarose
- CACEX** - Carteira de Comércio Exterior
- CADE** – Conselho Administrativo de Defesa Econômica
- CAI** – Complexo Agroindustrial Integrado
- CANECC** - Campanha Nacional de Erradicação ao Câncer Cítrico
- CEPAL** - Comissão Econômica para América Latina e o Caribe
- CITRUSBR** – Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos
- CNI** – Confederação Nacional da Indústria
- CODEVASP** – Companhia de Desenvolvimento dos Vales São Francisco e Paraíba
- COOPECITRUS** – Cooperativa de Produtores Rurais
- D1** – Processo de industrialização da agricultura
- DICIO** – Dicionário on-line
- EDR** – Escritório de Desenvolvimento Regional
- EMBRAPA** – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- FAO** – Food and Agriculture Organization
- FAPESP** – Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo
- FCOJ** – *Frozen Concentrated Orange Juice*
- FUNDECITRUS** - Associação para Manutenção do Fundo de Defesa da Citricultura
- FUST** – Fundo de Universalização do Sistema de Telecomunicações
- HLB** – Huanglongbing
- IAC** – Instituto Agronômico de Campinas
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ICMS** – Imposto de Circulação de Mercadoria e Serviços
- IEA** – Instituto de Economia Agrícola
- IoT** – Internet of things
- IPI** – Imposto de Produto Industrial

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo

K – Potássio

LDC - Louis Dreyfus Company

LUPA - Levantamento Censitário das Unidades de Produção Agrícola

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

N – Nitrogênio

NFC – *Not Frozen Concentrated*

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OMC – Organização Mundial do Comércio

P – Fósforo

PES – Pesquisa de Estimativa de Safra

PET - Polímero politereftalato de etileno

PF – Pessoa Física

PIB – Produto Interno Bruto

PJ – Pessoa Jurídica

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento

PNDA – Plano Nacional de Defensivos Agrícolas

RATIO – Valor da acidez

RPM – Rotações por minuto

SDE – Sistema Brasileiro de Defesa Econômica

SLCC – Suco de laranja concentrado e congelado

SNCR – Sistema Nacional de Crédito Rural

SUDAM – Superintendência de Desenvolvimento da Amazonia

SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

TCD – Termo de Compromisso de Desempenho

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UPA – Unidade de Produção Agrícola

USDA – U. S. Department of Agriculture

VPA – Valor de Produção Agropecuária

WEF – World Economic Fórum

Sumário

1. INTRODUÇÃO	
1.1 O tema e as questões de pesquisa.....	13
1.2 Objetivo geral.....	17
1.3 Objetivo específico	18
1.4 Justificativas para a escolha do tema.....	18
1.5 Estrutura do trabalho.....	20
2. METODOLOGIA	
2.1 Fundamentos metodológicos e as estratégias de desenvolvimento da pesquisa.	24
2.2 O período estudado e o recorte da pesquisa	28
2.3 Primeira etapa: Coleta, sistematização e organização dos dados da expansão territorial citrícola	29
2.3.1 Criação de categorias de análise: mapas e tabelas.....	30
2.4 Segunda etapa: Identificação e análise do surgimento do produto “suco pronto para beber”	35
3. ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DA CITRÍCUTURA BRASILEIRA	
3.1 Sobre as origens da citricultura	38
3.2 A citricultura e sua industrialização - Os anos 60 e 90.....	41
3.3 O complexo agroindustrial – A formação e consequências.....	52
3.4 Considerações sobre o papel do Estado na agricultura brasileira.....	56
3.5 Os avanços do Complexo Agroindustrial Citrícola – CAI Citrícola	58
3.6 O papel institucional e estratégico do Fundecitrus	61
4. A CITRICULTURA BRASILEIRA EM MERCADOS GLOBAIS	
4.1 Breves considerações sobre as transformações da agricultura no mundo e no Brasil.....	67
4.2 Estratégias competitivas e planejamento estratégico – Instrumentos largamente utilizados pelo CAI.....	75
4.3 O mercado global de SLCC e o protagonismo brasileiro.....	78
5. TERRITÓRIOS PRODUTIVOS E O ENRAIZAMENTO LOCAL	
5.1 O declínio de uma era e as decorrentes mudanças nos meios de produção.....	86
5.2 Do global para o local e a competitividade: O território como diferenciador....	89
5.3 A competitividade das localidades, algumas considerações	93
5.4 O território se estabelece como elemento diferenciador.....	96

6. A NOVA DINÂMICA PRODUTIVA DA CITRICULTURA PAULISTA: CONCENTRAÇÃO, PERFIL FUNDIÁRIO E NOVAS REGIÕES PRODUTIVAS	
6.1 Indústria que nasce concentrada, se dilui (nem tanto) e retorna mais concentrada	103
6.2 O perfil proprietário, fundiário e a concentração das unidades de produção agrícolas (UPA) que produzem laranja	108
6.3 Velhas e novas regiões produtivas	113
6.4 Novos mapas espaciais de produção de laranjas	119
6.5 Os valores da produção realizando efeitos financeiros nas regiões	126
6.6 A estratégia – Tudo pela melhoria da produtividade e da competitividade	133
6.7 Síntese das revelações da 1ª etapa da pesquisa	144
7. A EMERGÊNCIA DO PRODUTO “SUCO PRONTO PARA BEBER”	
7.1 Um novo produto mais próximo, acessível e ao gosto do consumidor doméstico	147
7.2 Fatores alavancadores do desenvolvimento do novo produto	148
7.3 A nascente indústria de processamento do “suco pronto para beber”	152
7.4 Caracterização da atividade empresarial do “suco pronto para beber”	159
7.5 Um estudo de caso – 4 empresas do “suco pronto para beber”	163
7.6 Irradiação do ecossistema de base regionalizada	173
7.7 Síntese das revelações da 2ª etapa da pesquisa	174
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	177
9. REFERÊNCIAS	183
10. APÊNDICE	212
10.1 Introdução	212
10.2 Resultados	212

1 INTRODUÇÃO

1.1 O tema e as questões de pesquisa

A citricultura brasileira e os complexos agroindustriais localizados principalmente no estado de São Paulo, se constituíram e expandiram-se inicialmente frente a uma oportunidade mercadológica ocorrida no período compreendido entre o meio e o final da década de 60. Esta fase teve marcas importantes e foi, principalmente, motivada pelas intempéries climáticas ocorridas no principal produtor mundial do suco de laranja concentrado e congelado (SLCC), os Estados Unidos da América do Norte, e que à época também detinha a condição de maior mercado consumidor (MAZZALI, 1995). Desde então o complexo agroindustrial citrícola – CAI citrícola, denominação que envolve a citricultura e seus processos de transformação industrial, esteve em constante transformação, sendo estudado e analisado por analistas e pesquisadores que fundamentaram a sua trajetória histórica, sua constituição e desenvolvimento (MAZALLI, 1995; AZEVEDO, 1995; SILVA, 1998; PAULILLO, 2000).

Após o ano 2000, a expansão da citricultura no estado de São Paulo, baseada na maior integração com o comércio global, traduziu-se setorialmente na implementação de um conjunto de abordagens estratégicas, as quais tiveram significativas influências e alteraram as dinâmicas produtivas, agrícolas e industriais, destacando-se: maior controle fitossanitário; novas regiões produtoras; mudanças nas estruturas de produção de laranjas; e no surgimento de novos negócios, que incluíram a formação de um mercado doméstico de consumo, fatos que alteraram o desenho geográfico produtivo da citricultura. Atualmente a atividade encontra-se presente em 347 municípios paulistas (FUNDECITRUS, 2021).

A expansão mais recente, decorreu de alguns motivadores externos como: crescente demanda mundial por alimentos; surgimento de novos hábitos alimentares; mudanças comportamentais nas sociedades; evoluções tecnológicas e do avanço da globalização, com o comércio internacional assumindo um protagonismo e impondo uma nova ordem mundial (FAO, 2013). Internamente alguns fatores contribuíram para essas mudanças destacando-se os associados ao surgimento das ameaças fitossanitárias, notadamente o *greening* ou *huanglongbing* (HLB), doença ainda sem controle, que tem incidência e severidade sobre as plantas e frutos, sendo fonte de preocupação dos produtores, órgãos reguladores e de centros de pesquisas. Também os progressos

tecnológicos ascendentes; acordos comerciais bilaterais com reciprocidade entre os países; barreiras econômicas, fiscais, fitossanitárias e políticas; pressão por competitividade e produtividade, impuseram desafios complexos aos membros atuantes no CAI citrícola. Frente as situações impostas, a atividade reorganizou-se, sendo que os principais impulsionadores estratégicos foram: i) velocidade da mudança/expansão; ii) incorporação de inovações tecnológicas; iii) desenvolvimento de capacidades organizacionais e gerenciais; e, iv) relativização de forças dos atores pertencentes a esse CAI (NEVES et al., 2012). As empresas utilizaram-se de estratégias de negócios para lidar com as incertezas e com os riscos relacionados aos seus ambientes de trabalho (DALWAI; SALEHI, 2021). Esses conjuntos de estratégias empreendidas, foram derivadas do novo cenário da estrutura de competição mercadológica. Ademais os fatores organizacionais, oportunistas e de inserção de bases tecnológicas na citricultura propiciaram significativas alterações nas regiões produtivas e nas institucionalidades a eles associadas. Essas transmutações impuseram mudanças na produção e no tamanho das áreas produtivas originais. A coordenação das estratégias na citricultura paulista e nos processos de industrialização foram assumidos pelas indústrias processadoras, que pelo seu estágio de desenvolvimento, gigantismo da atividade e protagonismo dos atores, atuou aos seus interesses. O objetivo das empresas foi encontrar uma posição onde pudessem melhor defender-se das forças possíveis de inibição ao desenvolvimento dos seus negócios, ou seja, mantendo e melhorando sua estratégia competitiva (PORTER, 1980). Isso significa que a estrutura de mercado determinou as movimentações das empresas, bem como o conjunto de abordagens estratégicas que foram implementadas (GONZÁLEZ-RODRIGUES et al., 2018).

No transcurso desses movimentos, e com as mudanças nas estratégias competitivas, houve concomitantemente a ascensão, liderança e o domínio da indústria nacional na cadeia global de maior expressão do produto derivado do processamento da fruta: o suco de laranja concentrado e congelado (SLCC) e, mais recentemente, o *Not frozen concentrated* (NFC). Atualmente a atividade citrícola é a maior representação nacional de como transformar recursos naturais contínuos e renováveis em valor econômico. O Brasil detém 34% da produção mundial de laranja; o suco de laranja originário do país representa 79% da comercialização mundial; e, do ponto de vista espacial, o estado de São Paulo produz 53% da produção mundial de SLCC, sendo que 62% desses saem de 3 fábricas: 2 em Matão e 1 em Araraquara/SP (CITRUSB, 2019).

Sobre a formação e expansão do CAI citrícola foram realizados muitos estudos relevantes, destacando-se inicialmente os estudos de Kageyama et al., 1990; Mazalli, 1995; Neves, M., et al., 2005, que, assim como o de Paulillo (2000), mostraram as bases de conjunturas econômicas, internas e externas, a ausência de políticas públicas específicas e contínuas, e as redes de poder que se formaram, e ilustraram a trajetória de mudanças aliadas neste processo. Também foram estudadas as assimetrias advindas da concentração empresarial e suas derivações para o mercado de trabalho, para a indústria e a agricultura, influenciando as institucionalidades, as relações comerciais e as políticas públicas, compondo a dimensão amplificada da abordagem, sistematizada pelos pesquisadores (SILVA, 1998; PAULILLO, 2000; BORGES; COSTA, 2005; ALMEIDA, 2006). Contudo, poucos estudos explicaram os fatores das alterações para a nova dinâmica do CAI citrícola, principalmente no recorte da implementação das estratégias competitivas, das transformações dos atores e de seus papéis, e dos efeitos destas ações no território. Adicionalmente não se encontrou estudos abordando as transformações espaciais ocorridas com a expansão da citricultura no estado de São Paulo, após 2000, e a relação da ocupação de novas regiões produtivas com o surgimento de atividades delas derivadas. Esta constatação foi um incentivador para a elaboração do estudo.

A partir dos anos 2000, começou a ocorrer a migração da consolidada produção de laranja no centro do estado de São Paulo para uma região mais ao sul, abaixo do Rio Tiete. As temperaturas mais amenas, índices pluviométricos mais elevados, fatores fitossanitários mais favoráveis à não disseminação de pragas e doenças nos pomares, e aspectos estratégicos e oportunistas de aquisição de terras, são elementos que isolados ou associados impulsionaram as mudanças. Um fator estratégico essencial para essa transição ocorrida foi a reorientação da Associação para Manutenção do Fundo de Defesa da Citricultura (FUNDECITRUS). Criada em 1977 por iniciativa de citricultores e da indústria processadora e mantida por contribuições oriundas dos associados, da prestação de serviço, doações e de repasses orçamentários dos órgãos de governo, estaduais e federais, e, mais recentemente com apoio ao financiamento público às pesquisas, ampliou seu escopo de atuação. Começou a aplicar as ciências e as pesquisas para orientar e impulsionar o aumento da produtividade e a consequente competitividade na citricultura, lastreando em bases técnico científicas as tomadas de decisões. A atuação desta nova institucionalidade trouxe uma nova condição de conhecimento para expansão da citricultura e para o controle fitossanitário.

Com o acirramento das relações comerciais entre os produtores e as empresas processadoras foram necessários o estabelecimento de instrumentos de elevação da transparência, em uma tentativa de redução da assimetria, principalmente de informação, a favor da indústria. Nesse momento houve o acionamento do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) que, via um processo judicial negociado, estabeleceu uma regulação parametrizadora das relações visando a redução das assimetrias (CADE, 2014). Concomitantemente, as indústrias incorporaram outros mecanismos estratégicos de atuação, fato que manteve o nível desigual do relacionamento: novos modelos contratuais e de gestão, e a verticalização para trás, com a indústria sendo proprietária de pomares.

Ao buscar entender como a alteração dos processos produtivos e de prevenção fitossanitárias e seus desdobramentos nas regiões produtivas ocorreram, a pesquisa identificou um cenário alterado, tanto da geografia produtiva quanto no perfil fundiário dos produtores. A observação apontada para o território como objeto inicial da tese, se deparou ainda com um fenômeno recente, surgido a partir do desdobramento produtivo: “o suco pronto para beber”. Esta atividade foi um achado importante! A estrutura e o funcionamento dos processos produtivos do “suco pronto para beber” estão relacionados às mudanças nas estratégias competitivas da citricultura, porém essa atividade apresentou significativas diferenças e uma enorme potencialidade ao seu desenvolvimento, e em direções muito diversas do SLCC, fabricado pelas grandes empresas. Assim, o tema do “suco pronto para beber” consolidou-se como um segundo objeto de pesquisa, pois o confronto das condições de funcionamento dos mercados, global e doméstico, revelaram surpreendentes diferenças, que só podem ser entendidas à luz dos desdobramentos territoriais pelos quais passou este segmento produtivo. O “suco pronto para beber” foi uma importante consequência das alterações na citricultura, apropriador do conhecimento acumulado do CAI cítrico pelo território, e que foi utilizado na geração de novos negócios, imputando uma nova lógica produtiva, transformando o território por meio desse conhecimento. A maturidade do conhecimento acumulado no território cítrico fez surgir uma nova atividade empresarial com um rol de empresas de pequeno porte que produzem o “suco pronto para beber”, a partir da incorporação de tecnologias maduras e das institucionalidades presentes no ambiente.

Oportuno esclarecer que não se procurou examinar os efeitos econômicos da expansão cítrica nas economias das regiões produtivas, isto seria um outro aspecto, importante, mas fora do escopo deste estudo. Buscou-se mapear a expansão territorial da citricultura, as mudanças nos padrões produtivos e fundiários, a identificação das

estratégias competitivas das empresas, e o estudo do surgimento do novo produto, que ganhou espaço na pesquisa, o “suco pronto para beber”, como uma consequência local da expansão da citricultura global.

Assim, a pesquisa que embasou o estudo teve por objetivo identificar e analisar as mudanças ocorridas entre 2000 e 2020 no processo de produção da citricultura paulista, em razão de sua inserção global. Buscou-se entender essa nova dinâmica e encontrar as consequências produtivas e territoriais, tais como o surgimento de novas regiões produtivas, fruto das estratégias competitivas empreendidas e novos produtos com vínculos locais. Para organizar este trabalho e dar sustentação à tese foram formuladas algumas questões de pesquisa: Como a expansão da citricultura global alterou o desenho da geografia da produção de laranjas no estado de São Paulo? Quais foram as mudanças havidas, nas condições de produção, de participação de novos atores institucionais ou de desdobramentos produtivos? Em síntese, pergunta-se como, e em que condições, a nova dinâmica produtiva trazida pelo global afetou a estrutura produtiva da produção citrícola?

Considera-se, assim, que o comportamento do mercado global de suco de laranja, ao longo dos 20 anos, alterou as estratégias empreendidas e as forças competitivas, e trouxe reflexos nas condições de produção nas regiões produtoras de origem, trazendo novas implicações. Nesta perspectiva, o trabalho visa contribuir para o aprofundamento dos estudos territoriais, preenchendo uma lacuna na análise das consequências da expansão da citricultura no estado de São Paulo, sua importância e as externalidades para as localidades nas quais está presente, e onde a produção se realiza. Complementarmente, visa demonstrar que o “suco pronto para beber” foi um desdobramento produtivo que gradativamente se agigantou e reproduziu-se em condições bastante diferentes do mercado global, com fortes raízes calcadas no território local e regional. Esses elementos consubstanciam a justificativa do estudo e a “possível” relevância da pesquisa como um novo enfoque para o tema e, como já mencionado, contribuição aos estudos territoriais.

1.2 Objetivo geral

A pesquisa teve por objetivo geral identificar a expansão da citricultura paulista ocorrida no período de 2000 a 2020, em razão de sua maior inserção no comércio global, analisar a configuração desta nova geografia da produção, bem como as consequências desta expansão em termos de uma nova configuração produtiva.

1.3 Objetivos específicos

Com vistas a atingir o objetivo proposto, a pesquisa percorreu os seguintes passos, os quais podem ser considerados como objetivos específicos:

1. Identificar e sistematizar dados e informações para caracterizar a expansão da produção citrícola. Organizar por regiões produtivas citrícolas, a partir das informações dos Escritórios de Desenvolvimento Regional (EDR), identificando aquelas que mais produziram laranjas para a indústria, no período compreendido de 2000 a 2020, no estado de São Paulo
2. Criar categorias de análise para o estudo da organização da expansão espacial da citricultura e das mudanças ocorridas nas estruturas produtivas, a partir da nova dinâmica imposta;
3. Identificar, caracterizar e analisar a formação da nova atividade industrial atuante no mercado doméstico: “suco pronto para beber”.

1.4 Justificativas para a escolha do tema

A investigação dos efeitos das estratégias empreendidas pelas indústrias sobre o local, o território, a comunidade e os lugares têm sido estudados no meio acadêmico, como a importância do meio geográfico, específico, uno, e sua relação com o chamado desenvolvimento econômico local, territorial e/ou regional (SANTOS, 2008; 2012). Os lugares recebem fluxos de capital, conhecimento, trabalho, poder, informações e, à medida que estes elementos se fixam nos locais, transformam a realidade, alterando os tecidos econômicos, sociais, culturais e ambientais, produzindo novas institucionalidades. Essa contextualização tem sido trazida à luz com a identificação histórica dos movimentos econômicos e produtivos, assim como a alternância das forças dominantes, que criaram cenários, formas e estruturas diferenciadas (SANTOS, 2008; 2012). Benko (1996) mostra que, a partir dos anos 60, o modelo de produção industrial até então dominante entra em questionamento, consubstanciado posteriormente com o seu declínio e a crise no modelo de acumulação que preponderava até então (BENKO, 1996). Estas mudanças estão na base dos processos que se seguiram. Os modelos de desenvolvimento regional que se pautaram nessa base da conceituação econômica, ou seja, atração de investimentos via concessão de benefícios e privilégios, tiveram que revisar seus conceitos. O que, até aquele momento, havia sido preconizado pelos organismos internacionais de fomento como uma política de industrialização, a exemplo

da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL, 1950), começaram a ruir, muito devido aos fracos resultados dessas políticas (DINIZ, 2002). Ascendeu um novo modelo de padrão de desenvolvimento econômico, uma nova forma, configuração e fisionomia, agora calcada na mobilidade e volatilidade do capital, que aliada a condição de operação simultânea, *on-line*, propiciada pela ascensão e ininterrupta melhoria dos meios de telecomunicações, denominados atualmente de tecnologia da informação e comunicação (TIC), alterou a realidade. A frenética circulação de informações sem intermediações, conhecimento ou participação ativa dos estados regionais ou nacionais, ganhou espaço e avançou, sendo essas as características do capital financeiro dominante: transfronteiriço, instantâneo, móbil, digital e volátil. A digitalização das burocracias, administrações e economias, assim como a instantaneidade da circulação das informações e dos dados, expuseram ao debate uma acentuada contradição. Essa contradição é alusiva à relação entre o capital imobilizado — indústrias, infraestruturas, plantações e lavouras de matéria-prima, recursos humanos capacitados, centros de pesquisas, entre outros, e o capital móvel, financeiro, em busca de ganhos maiores — caracterizado pela volatilidade, descaracterização geográfica e velocidade com que aparece e se dispersa, qual seja: a globalização tende a comprimir o espaço-tempo e anular o espaço físico (HARVEY, 1989; LEFEBVRE, 1991). Essa inelasticidade e inflexibilidade do capital imobilizado, investido em um determinado local ou região, limita, dificulta e, muitas vezes, impede essa movimentação (BRENNER, 1998).

Diante desse cenário, o que fica, a título de observação, é que o capital imobilizado, aquele que é investido no local – meios de produção e transformação, passaram a compor o rol de elementos da escalada financeira global. É central na análise de Brenner (1998), o argumento de que o capital em uma indústria ou outra forma de produção, não pode ser facilmente desviado, quando parte dele se encontra na forma de capital fixo (POSTONE, 2008). Essa condição de imobilidade se manterá até que seja conveniente ao detentor do capital mantê-lo nessa situação ou até que o retorno financeiro seja vantajoso. Outro sintoma colateral desse movimento do capital é a busca incessante pela conversão daquilo que é caracterizado como capital fixo, ativo permanente, imobilizado, em capital móvel. Realocar o capital sob determinada demanda, na melhor oportunidade, no melhor emprego e no tempo adequado foi uma importante mudança na estrutura produtiva contemporânea. O *World Economic Fórum* fez a previsão de que “não possuiremos mais nada, já que tudo será fornecido, *as-a-service*, como serviço e não como produto” (WEF, 2022). Em síntese, o capital tangível, visível e físico passa a ser

desconsiderado, irrelevante e perde significância nas análises para a tomada de decisões. As avaliações de retorno do investimento sobre o capital fixo investido se cercam de outros elementos estratégicos para justificar a sua imobilidade: i) estratégias de posicionamento empresarial frente ao mercado consumidor e de suprimentos; ii) possibilidades de elevação do *market share*; iii) criação de barreiras de entrada a novos competidores; iv) estabelecimento de elementos de negociação, barganha, competitividade, e gestão de escopo; v) escala e coordenação (AZEVEDO, 1997; ARBATANI; NOROUZI; OMODI; VALERO-PASTOR, 2021). De um lado do debate se colocou a hiper escala da circulação do capital, das informações e dos dados, e de outro a hipoescala da localidade, onde as relações de produção se estabelecem, levando o surgimento do termo “glocalização” (SWYNGEDOUW, 1997). Do ponto de vista do presente estudo, foram estratégias importantes ao CAI citrícola para a mudança da geografia da produção e da propriedade na expansão agrícola: a localização geográfica favorável a uma logística mais eficiente; as unidades produtivas com capacidades diferenciadas; os elementos de negociação, barganha, competitividade e fortalecimento da posição de mercado, aspectos que explicam as novas regiões produtivas com a expansão da citricultura no estado de São Paulo.

Os novos investimentos em produção de laranja das grandes indústrias, são originários dos capitais convencionais, que estão em busca de expansão para sua maximização e concentração. Contudo, os investimentos em novos produtos de base local, para o mercado doméstico, são fenômenos diferenciados, com outra dinâmica. Estes capitais estão dispersos nas mãos de investidores locais, que buscam mercados próximos e/ou regionais, com atuações mercadológicas e estratégias distintas. São estas diferenças que o trabalho buscou identificar, ampliando o entendimento com as análises.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em oito seções. A seção de introdução busca contextualizar o tema e apresentar os objetivos do trabalho. Na seção 2 estão apresentados os fundamentos e as estratégias metodológicas da pesquisa. Discorrer sobre o desenvolvimento do método quali quantitativo empregado nesta pesquisa e a trajetória evolutiva deste trabalho foi o que esta seção se pretendeu. As classificações das regiões produtoras, as bases de dados secundárias, as representações explicativas com tabelas, gráficos e quadros, estão descritos, buscando inserir o leitor nos detalhes da construção

metodológica da pesquisa. Na seção 3 estão apresentados os fundamentos históricos do estudo da citricultura em São Paulo. A origem e o desenvolvimento da atividade citrícola no Brasil, com o transcurso sendo discorrido sob dois aspectos principais: o da citricultura – formação e evolução da citricultura até a constituição do Complexo Agroindustrial Citrícola – CAI citrícola, e a proeminência do papel do Fundecitrus; e o industrial – curso de concentração e dominância da indústria processadora. Destaque-se ainda que foi necessária a atualização dos dados e informações trazidas na bibliográfica referenciada. Este processo exigiu esforço adicional do pesquisador ampliando, assim, as fontes de informações e séries históricas sobre o tema. Um argumento da seção foi o de que, diferentemente do que ocorreu com a cana de açúcar, pecuária e soja, não houve planos específicos ou políticas públicas do Estado voltadas à citricultura, mas que, todavia, existiram ações indiretas do Estado e que beneficiaram o crescimento do setor.

A seção 4 apresenta os estudos sobre os movimentos globais que influenciaram a citricultura e levaram a mudanças das estratégias competitivas do setor. Procura sintetizar as mudanças estruturais na economia e na administração, a troca de recursos de poder, a articulação dos interesses, as instabilidades institucionais, os ciclos econômicos hegemônicos e as crises do capitalismo alterando os cenários, influenciando as mudanças e produzindo efeitos no território, foram debatidos nesta etapa. Assim, foram delimitadas as estratégias competitivas empreendidas e os fatores explicativos que estabeleceram o atual nível de competitividade do CAI citrícola com a identificação dos componentes que conformaram a nova dinâmica da citricultura. Os fatos, os momentos e as institucionalidades relevantes e que contribuíram para a construção e o fortalecimento da atividade, estão descritos nesta seção. Buscou-se conectar as interfaces do CAI citrícola local com uma cadeia global dominante, mas com recursos específicos no território, movimentos estruturados, diferenciados no tempo e no espaço, e que compõem uma nova configuração da região produtiva citrícola, ou seja, a citricultura com alcance global, as estratégias e interações com as regiões produtivas.

A seção 5 discute a questão teórica sobre o território e enraizamento local. Buscou-se apresentar os fundamentos teóricos que explicam as diferentes territorialidades e movimentos econômicos e sociais que surgiram no contexto da globalização: uma nova lógica hegemônica atua sobre os Estados e territórios, muitos conflitos e contradições, novas formas de competitividade, novas estratégias das empresas, e, adicionalmente, a seção demonstra como o CAI citrícola enfrentou esse movimento de desverticalização, rumo a um novo padrão de competitividade.

Na seção 6 são apresentados os resultados da primeira etapa da pesquisa a qual, como já mencionado, abrangeu o período de 2000 até 2020. Os dados obtidos mostram que ocorreram uma nova concentração na indústria de processamento de laranja e impôs-se novo perfil fundiário. As regiões produtivas no estado de São Paulo, foram organizados pelo critério de regiões tradicionais, novas regiões e regiões em transição. Esses dados estão apresentados em tabelas e em mapas, indicando as novas regiões produtoras, ao longo do período estudado, 2000 até 2020, dividido em subperíodos. Os resultados da pesquisa apontam que a expansão da citricultura, explicitada, por um lado pelas mudanças produtivas ocorridas pela expansão global do setor, e, de outro, pelo papel institucional do Fundecitrus, que alterando sua configuração inicial e finalidade, ampliou seu espectro de atuação, passando a contribuir com pesquisas e a ciência, aplicada aos problemas atuais da atividade citrícola. A pesquisa confirma a presença de significativas e aprofundadas mudanças das relações de poder entre indústrias e produtores, conformados pelas ações desenvolvidas pelas instituições representativas, visando a minimização das assimetrias, principalmente de poder e informações, em favor das indústrias, que trilharam caminhos diferentes e são relatadas e analisadas neste tópico.

O produto “suco pronto para beber”, como um novo negócio surgido a partir das mudanças impetradas no interior da citricultura, também ganhou relevância e espaço de análise na seção 7. Esse produto, feito invariavelmente por pequenas unidades industriais regionalizadas começou a ganhar importância no gosto e no consumo do mercado doméstico, e sendo gradativamente incorporado aos hábitos alimentares da população. Identificou-se com a pesquisa o perfil dessa pequena indústria regional, sua forma de relacionamento para com o mercado, sua atuação e composição empresarial, diferenciais competitivos e características operacionais, propiciando o entendimento desse novo e recente fenômeno do mercado de bebidas nacional. A identificação das relações entre as mudanças havidas na citricultura e o surgimento deste produto foram feitas a luz das teorias sobre o desenvolvimento do território da geográfica econômica e das estratégias competitivas.

As considerações finais, estão na seção 8, e fazem uma contextualização dos principais achados descortinados pela pesquisa e as interrelações das mudanças com os novos cenários conformados. As constatações apontam a interferência das forças atuantes no mercado global de SLCC produzindo efeitos e externalidades no território conformado. Assim, a noção de que a globalização, enquanto processo, na dimensão em que hoje a entendemos, representa algo de novo e têm uma capacidade estruturadora da

sociedade, e por vezes é perturbadora, desencadeadora de ameaças, mas também proporcionadora de oportunidades à escala mundial, regional e local.

A penúltima seção, de número 9, encontram-se as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa. Finalizando há a seção 10 onde estão os apêndices com os gráficos dos comportamentos individualizados dos 15 EDRs que mais produziram laranjas ao longo dos 20 anos pesquisados, sob 3 indicadores: pés novos, pés em produção e volume de caixas produzidas. O formulário da sondagem empresarial realizada junto as empresas que processam o produto “suco pronto para beber” também fazem parte desta seção.

2 METODOLOGIA

2.1 Fundamentos metodológicos e bases teóricas de desenvolvimento da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa com alguns recursos quantitativos que visa contribuir para o estudo científico do tema proposto. Para Bianchetti e Machado (2002), a produção científica é uma construção coletiva da comunidade científica que acrescenta ou se contrapõem às contribuições anteriormente conhecidas:

A proposição adequada de um problema de pesquisa exige, portanto, que o pesquisador se situe nesse processo, analisando criticamente o estado atual do conhecimento em sua área de interesse, comparando e contrastando abordagens teórico-metodológicas utilizadas e avaliando o peso e a confiabilidade de resultados de pesquisa, de modo a identificar pontos de consenso, bem como controvérsias, regiões sobre e lacunas que merecem ser esclarecidas (BIANCHETTI e MACHADO, 2002, p. 27).

Para Mattar (1998), a pesquisa exploratória é realizada quando existem poucos estudos anteriores, visa familiarizar e elevar o conhecimento de um problema de pesquisa, ajudar no desenvolvimento ou na criação de questões relevantes, e no delineamento do projeto final da investigação. Este é o contexto em que esta pesquisa foi realizada pois existem poucas publicações que estudaram os efeitos territoriais dos complexos agroindustriais. Dado o caráter inovador desta pesquisa e a necessidade de aprofundamento no tema, reforçou-se assim o fato do uso da pesquisa exploratória, sendo importante acentuar que o objetivo deste tipo de metodologia não é provar determinada hipótese, mas procurar padrões, ideias ou soluções, precisamente a realidade apresentada.

A pesquisa também pode ser caracterizada pelos processos oriundos da sua condução. Como citado, usar-se-á o método qualitativo, que é mais subjetivo e envolve o exame e a reflexão das percepções, a fim de obter um entendimento de atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005). Justifica-se a escolha do método qualitativo dada a necessidade de manutenção da consistência com os objetivos e o delineamento proposto, além do conjunto de características essenciais que compõem o estudo qualitativo e que também nortearam a realização desta pesquisa.

Do ponto de vista teórico o estudo está referenciado no conceito de complexo agroindustrial, elaborado a partir de dois argumentos: intensificação das relações que se estabeleceram entre a agricultura e indústria; e homogeneização da base técnica, que caracterizaram a produção agropecuária brasileira nas últimas décadas (MÜLLER; 1981, 1982 a, b, c, 1989 c). De um modo geral parece haver consenso na literatura acerca das

transformações que ocorreram na agricultura brasileira com o processo de tecnificação da base produtiva iniciado na década de 50, com a importação dos meios de produção (sobretudo máquinas agrícolas), sucedido na década de 60 com a implantação da indústria de bens de capital para a agricultura. Concomitante à implantação ocorreu a modernização e o desenvolvimento, em escala nacional, de um mercado para os produtos industriais para agroindústria nascente. Esse processo ficou conhecido como "modernização da agricultura" e nele as modificações na forma de produzir foram significativas, em nível econômico, social e territorial. Desde sua concepção inicial, o termo Complexo Agroindustrial tem sido utilizado para rotular as relações da agricultura brasileira, servindo de balizador de estudos de vários pesquisadores para análise do processo de industrialização da agricultura e da formação do Complexo Agroindustrial no Brasil. A premissa inicial é a de que ocorrem uma intensificação das relações intersectoriais entre agricultura-indústria. A análise insere as relações agricultura – indústria na perspectiva da absorção de inovações tecnológicas na agricultura e nesse contexto a agricultura estaria inserida em complexos industriais balizados em dois extremos industriais oligopolizados: a indústria para a agricultura – fornecedora de bens de capital e insumos para a agricultura (a montante da agricultura); e a indústria da agricultura – processadora da matéria-prima agrícola – agroindústria (a jusante da agricultura). Assim, haveria articulações entre a indústria a montante, a agricultura e a indústria a jusante. A evolução do conceito apontou no último período para dois aspectos: a) modernização dos complexos com a inserção dos serviços; b) mutável, dinâmico e em contínuo processo de mudança (BATALHA, 2011). Nesse processo considera-se que a agricultura teria perdido o seu caráter autônomo e sua capacidade de decisão pelos grupos sociais envolvidos nesse processo. (KAGEYAMA et. al.,1987; KAGEYAMA & SILVA, 1988; SILVA, 1991; 1996).

Com a globalização e seus efeitos no complexo citrícola essas relações se tornaram mais complexas, contudo, não mudaram a natureza de sua trajetória rumo à ampliação da acumulação de capital. Assim, apresenta-se uma segunda referência teórica para o presente estudo, lastreada na noção de que a globalização dos complexos agroindustriais em países periféricos é um processo dinâmico e particular à localidade ou território no qual está inserido. Acata-se a noção de que a globalização não significa o fim do local, enquanto realidade social, mas que há uma complexidade de relações impostas aos diferentes locais, das quais resultam trocas intensas e novas conexões entre o global e o local (BENKO, 2002; SANTOS, 2008; FERNANDES, 2014). No caso do

complexo citrícola foram inúmeras as transformações na produção agrícola, industrial e nos serviços, ocorrida após 2000, quando a citricultura avançou rumo à globalização. Mesmo reconhecendo a complexidade dessas relações este estudo não tem a pretensão de abranger estes imensos e complexos problemas, mas está voltado tão somente a alguns aspectos da produção agrícola, das condições de produção, buscando evidenciar a ampliação na concentração fundiária e produtiva, mesmo reconhecendo que as mudanças na produção citrícola implicaram alterações nas estruturas produtivas das regiões pelas quais a laranja se espalhou (LOURENÇO, 2015).

Para alcançar o objetivo desta tese foram propostas duas etapas de pesquisa. Na primeira etapa buscou-se estudar a evolução espacial da citricultura pelo estado de São Paulo entre os anos 2000 e 2020. O estudo foi apoiado em dados obtidos em fontes secundárias as quais possibilitaram a construção de análises diversas com quadros, tabelas e gráficos que mostraram a expansão da citricultura.

Do ponto de vista teórico o estudo está referenciado no conceito de complexo agroindustrial, elaborado a partir de dois argumentos: intensificação das relações que se estabeleceram entre a agricultura e indústria; e homogeneização da base técnica, que caracterizaram a produção agropecuária brasileira nas últimas décadas (MÜLLER; 1981, 1982 a, b, c, 1989 c). De um modo geral parece haver consenso na literatura acerca das transformações que ocorreram na agricultura brasileira com o processo de tecnificação da base produtiva iniciado na década de 50, com a importação dos meios de produção (sobretudo máquinas agrícolas), sucedido na década de 60 com a implantação da indústria de bens de capital para a agricultura. Concomitante à implantação ocorreu a modernização e o desenvolvimento, em escala nacional, de um mercado para os produtos industriais para agroindústria nascente. Esse processo ficou conhecido como "modernização da agricultura" e nele as modificações na forma de produzir foram significativas, em nível econômico, social e territorial. Desde sua concepção inicial, o termo Complexo Agroindustrial tem sido utilizado para rotular as relações da agricultura brasileira, servindo de balizador de estudos de vários pesquisadores para análise do processo de industrialização da agricultura e da formação do Complexo Agroindustrial no Brasil. A premissa inicial é a de que ocorrem uma intensificação das relações intersetoriais entre agricultura-indústria. A análise insere as relações agricultura – indústria na perspectiva da absorção de inovações tecnológicas na agricultura e nesse contexto a agricultura estaria inserida em complexos industriais balizados em dois extremos industriais oligopolizados:

a indústria para a agricultura – fornecedora de bens de capital e insumos para a agricultura (a montante da agricultura); e a indústria da agricultura – processadora da matéria-prima agrícola – agroindústria (a jusante da agricultura). Assim, haveria articulações entre a indústria a montante, a agricultura e a indústria a jusante. A evolução do conceito apontou no último período para dois aspectos: a) modernização dos complexos com a inserção dos serviços; b) mutável, dinâmico e em contínuo processo de mudança (BATALHA, 2011). Nesse processo considera-se que a agricultura teria perdido o seu caráter autônomo e sua capacidade de decisão pelos grupos sociais envolvidos nesse processo. (KAGEYAMA et. al., 1987; KAGEYAMA & SILVA, 1988; SILVA, 1991; 1996).

Com a globalização e seus efeitos no complexo citrícola essas relações se tornaram mais complexas, contudo, não mudaram a natureza de sua trajetória rumo à ampliação da acumulação de capital. Assim, apresenta-se uma segunda referência teórica para o presente estudo, lastreada na noção de que a globalização dos complexos agroindustriais em países periféricos é um processo dinâmico e particular à localidade ou território no qual está inserido. Acata-se a noção de que a globalização não significa o fim do local, enquanto realidade social, mas que há uma complexidade de relações impostas aos diferentes locais, das quais resultam trocas intensas e novas conexões entre o global e o local (BENKO, 2002; SANTOS, 2008; FERNANDES, 2014). No caso do complexo citrícola foram inúmeras as transformações na produção agrícola, industrial e nos serviços, ocorrida após 2000, quando a citricultura avançou rumo à globalização. Mesmo reconhecendo a complexidade dessas relações este estudo não tem a pretensão de abranger estes imensos e complexos problemas, mas está voltado tão somente a alguns aspectos da produção agrícola, das condições de produção, buscando evidenciar a ampliação na concentração fundiária e produtiva, mesmo reconhecendo que as mudanças na produção citrícola implicaram alterações nas estruturas produtivas das regiões pelas quais a laranja se espalhou (LOURENÇO, 2015).

A segunda etapa esteve voltada à identificação e caracterização da atividade empresarial e das empresas atuantes no mercado doméstico do “suco pronto para beber”. Foram utilizadas inicialmente fontes secundárias (MAPA, 2021), e posteriormente fontes primárias com um estudo de caso caracterizando as companhias da amostra. Assim, houve a compreensão do surgimento e expansão desta nova atividade, resultante das mudanças na dinâmica citrícola. Como citado anteriormente o referencial teórico dos estudos foram

o dos complexos agroindustriais integrados, a partir do entrelaçamento das relações entre os vários atores participantes da cadeia.

2.2 O período estudado e o recorte da pesquisa

A pesquisa foi voltada para o estudo da expansão e desdobramentos territoriais e produtivos da citricultura, no período de 2000 a 2020. Contudo, com vistas à uma análise da evolução da produção, foram utilizados levantamentos e análises com informações e dados de fontes secundárias, materiais de anos anteriores e outros estudos evolutivos referenciados sobre a atividade pesquisada.

No recorte da citricultura do CAI citrícola, os processos incidentes sobre essa atividade, advindos principalmente da entrada do capital financeiro nesse cenário foram investigados buscando identificar nas análises as estratégias competitivas impulsionadoras desse fenômeno e as alterações levadas a efeito nas regiões produtivas. A literatura referenciada há um bom tempo apresenta que, na contemporaneidade, não existe mais uma agricultura, pura, única, isolada, na concepção *stricto sensu* da palavra (*ager* (campo, território) e *cultura* (cultivo), no sentido de cultivo do solo), mas vários sistemas agrícolas integrados que produzem insumos e matérias-primas para vários complexos agroindustriais, entre eles o CAI citrícola.

Silva (1998), em seus estudos sobre os vários CAIs, apresentou que o elemento aglutinador destes complexos, foram e são, as políticas públicas patrocinadas pelo Estado, e que invariavelmente, têm uma grande empresa ou um agrupamento de grandes demandantes de matérias-primas que coordenam os sistemas (SILVA, 1998). No caso do CAI citrícola essa atuação, ocorreu em várias situações específicas e em momentos distintos, porém pontuais, não se caracterizando como uma política pública robusta, sequencial ou constante dedicada a esse CAI. Em resumo, a atividade teve apoio estatal, porém não se limitou dele para seu desenvolvimento.

Bianchetti e Machado (2002), citando Glaser e Strauss (1967) e Lincoln e Guba (1985) argumentaram em seus estudos que o quadro teórico *a priori* focaliza e, de maneira prematura estabelece as análises do pesquisador, o que poderá levá-lo a considerar alguns aspectos e desconsiderar outros, em outras palavras, os fundamentos deverão emergir das análises dos dados apurados e este é o que deverá ser o norteador do trabalho (BIANCHETTI e MACHADO, 2002). Outros autores explicitaram que dada a natureza e a dinâmica dos fenômenos sociais, nenhuma teoria é capaz de dar conta das

especificidades de um estudo, porque os métodos, as teorias, os objetivos e os tempos amostrais são diversos e não se repetem com a mesma intensidade e no mesmo contexto.

A estratégia de concentração empresarial, industrial e agrícola; a mudança significativa de parte da produção citrícola para outras regiões, alterando a espacialidade da produção; a escala mínima de unidade de produção, modificando o perfil fundiário dos fornecedores de matéria-prima; e o surgimento de um novo mercado consumidor doméstico e de produção do “suco pronto para beber”, justificaram a escolha desse cenário como objeto de pesquisa, investindo na dialética do local e do global, umas regiões ganham e outras nem tanto (BENKO, 1996). O que se projetou foi uma investigação sobre os efeitos do funcionamento e da expansão do mercado globalizado de suco de laranja, notadamente ao que tange no comportamento produtivo das regiões que mais produzem e processam a fruta no estado de São Paulo, no Brasil e no mundo.

As alternâncias estratégicas pelos quais passou este seguimento produtivo, desdobraram-se em efeitos para as regiões produtivas, e a esse aspecto é que foi dedicado grande parte do esforço de pesquisa. A correlação entre a expansão da citricultura pelo território do estado de São Paulo e o surgimento do fenômeno do “suco pronto para beber” no mercado doméstico foi investigada. Buscou-se identificar comportamentos similares ou dispares dos movimentos, global e local, e quais contributos o recente fenômeno se beneficiou das décadas de estada da citricultura pelo território.

O estudo investiu na importância amplificada do território para a consecução das atividades produtivas e como sua conformação, a partir das mudanças ocorridas, imputaram um novo perfil produtivo, proprietário e de oportunidades com novos produtos. Assim, parece claro que na trajetória histórico-evolutiva do CAI citrícola estiveram presentes os elementos conceituais do desenvolvimento territorial e das estratégias competitivas, e a partir da repercussão de efeitos e/ou desdobramentos das mudanças territoriais, formaram-se as análises que foram objeto do trabalho.

2.3 Primeira etapa: Coleta, sistematização e organização dos dados sobre a expansão territorial citrícola

A primeira etapa de pesquisa foi realizada em fontes secundárias, com a identificação da produção do produto “laranja para a indústria”, nos 40 Escritórios de Desenvolvimento Regional (EDR) existentes no estado de São Paulo. Foi mapeada as principais informações inerentes ao desempenho e à evolução do CAI citrícola (20 anos de histórico regionalizado de plantio de pés novos, pés em produção e volume de

produção de caixas de laranjas, sistematizados pelo Instituto de Economia Agrícola (IEA/SP)). Essa base de dados possibilitou identificar, em um primeiro momento, os EDRs que mais produziram laranjas destinadas à industrialização do SLCC. A partir desta matriz foi possível observar os movimentos havidos na citricultura e as mudanças ocorridas na geografia produtiva de laranjas no estado de São Paulo. A análise utilizada foi a histórica-comparativa-analítica, que possibilitou identificar o que esse fenômeno de produção longeva (a atividade citrícola é caracterizada por ciclos longos de produção, ou seja, entre 18 e 22 anos, antes da renovação necessária dos pomares) deixou de alterações nos EDRs. As derivações para as análises eminentemente econômica das externalidades nos EDRs, oriundas desta movimentação são outro exemplo de como essa base foi utilizada, incluindo informações financeiras do Valor da Produção Agrícola (VPA). A perspectiva estática dos dados, como foi analisada por um longo período, possibilitou estabelecer uma visão dinâmica de movimentos, identificar os contornos e as mutações ocorridas. Essa compreensão da dinâmica dos movimentos ao longo da história produtiva proporcionou uma visão ampliada para as análises interpretativas sobre as estratégias competitivas realizadas e os efeitos produzidos no território. O conjunto de dados frente a literatura referenciada possibilitou a atualização das informações e/ou eventos observados, reafirmando ou contrapondo as teorias, compondo desta forma, o observatório e o contexto analítico.

Foram construídas tabelas, quadros e os elementos gráficos, visualmente compreensíveis, que foram utilizados para darem significado interpretativo e analítico aos dados. Os elementos pesquisados partem da iniciativa e curiosidade do próprio pesquisador, o que, segundo alguns autores, desmitifica a isenção do cientista sobre o tema objeto da pesquisa (BONI; QUARESMA, 2005). Dessa forma, a coleta, o tratamento e as análises das informações, dados, tabelas e gráficos proporcionaram o estabelecimento de uma visão sistêmica e particular do objeto analisado. Assim, o cenário e o espectro das análises e das interpretações pôde ser amplificado.

2.3.1 Criação de categorias de análise: mapas e tabelas

Para a coleta e a sistematização dos dados da pesquisa sobre a expansão territorial da citricultura no estado de São Paulo, partiu-se da identificação das regiões produtoras da matéria prima “laranja para indústria”. Foi utilizado o Levantamento Estatístico de Produção Paulista de 2000 a 2020, sistematizado pelo IEA.

Utilizou-se do método quantitativo para estabelecimento das relações de crescimento ou decréscimo da atividade citrícola entre os EDRs, sob três aspectos: pés novos implantados, pés em produção e volume de produção de caixas de laranjas. As informações e os dados dos órgãos oficiais, foram sistematicamente organizados — tabelas, quadros e gráficos — que produziram resultados e apoiaram as interpretações analíticas. Dessa forma, estabeleceu-se uma correlação entre os movimentos produtivos dos EDRs e as alterações territoriais ao longo de 20 anos de histórico. A partir das análises das regiões produtoras de “laranjas para indústria”, pelos EDRs, foi possível categorizá-las. Três categorias emergiram desta análise:

- i) **Região tradicional** – Caracterizada pelos EDRs onde a citricultura teve presença significativa em algum momento do período da análise. Esta região outrora foi caracterizada por alguns pesquisadores como “cinturão citrícola do estado de São Paulo (DA SILVA, 1983; PAULILLO, 2000; NEVES, M., et al., 2005). A citricultura em alguns EDRs perdeu importância, porém, como a atividade se manteve por algum período e teve relevância, ou a literatura referenciou-a, elas foram assim classificadas.
- ii) **Região em transição** – Os EDRs constantes dessa categoria transacionaram decrescentemente para reduções em pés novos, pés em produção e conseqüentemente em volume de produção de caixas de laranjas. A importância da citricultura como cultura perene e em produção de caixas de laranjas, foi reduzida, porém, apesar da redução identificada, a “laranja para indústria” ainda tem significativa importância nestes EDRs. Exemplo é o EDR de Barretos que, no período analisado, sempre foi o escritório com maior produção de laranjas, porém sistematicamente e de maneira contínua vem reduzindo sua participação.
- iii) **Nova região** – Caracterizada pelos EDRs que ao longo do período analisado surgiram como novas regiões na atividade citrícola. Nesta categoria estão os EDRs que iniciaram e mantiveram o crescimento constante da atividade. Os EDRs que se iniciaram na atividade citrícola, mas não sustentaram o seu crescimento também estão nesta categoria, ou seja, nessa faixa estão os EDRs entrantes na atividade citrícola ao longo do período e que não fizeram parte da região tradicional ou em transição.

A comparação entre os EDRs com maiores volumes de produção de caixas de laranjas possibilitou a organização dos dados de pesquisa em dois eixos:

- i) **Estrutural** — Alteração do perfil das unidades de produção agrícola (UPA), ou seja, as propriedades dos recursos naturais: tamanho, propriedade da terra, quantidade da produção gerada e geografia de produção da laranja.
- ii) **Econômico** — Apresenta a importância da atividade em relação: área ocupada com laranja em cada EDR; participação do EDR na agricultura do estado; área ocupada com laranja em razão à área total de cultura perene; e área ocupada com laranja em razão à área total da agricultura no EDR. Isto possibilitou estabelecer uma perspectiva de retenções ou retiradas de recursos financeiros, geração ou dinamismo econômico a partir da atividade, nas regiões. Foi possível estabelecer a variação do volume de terras utilizadas com a atividade ao longo do período.

Os mapas analíticos da geografia da produção de “laranja para indústria” por EDR, foram divididos por período temporal de 5 anos (2000, 2005, 2010, 2015 e 2020), objetivando demonstrar as alterações geográficas da produção de citrus. Os mapas foram construídos a partir dos volumes de produção de caixas de laranjas realizada por cada EDR/IEA. A razão percentual da produção de laranjas produzidos por cada EDR, nos intervalos de 5 anos, também foram outra forma de representação utilizada.

Adicionalmente, foram produzidos gráficos com o comportamento produtivo de cada EDR, com o histórico produtivo de pés novos, pés em produção e volume de caixas de laranja produzidas. O histórico apresenta três elementos de análises: i) volume de produção do EDR no ano; ii) média ponderada acumulada do volume de produção do EDR; iii) média do volume de produção do EDR em relação à média de volume do estado. A partir da caracterização das regiões produtoras foram utilizadas adicionalmente as bases do IEA com as informações do Valor da Produção Agrícola (VPA). A análise qualitativa estabeleceu a importância financeira do produto “laranja para indústria” para as regiões. Dois aspectos de análises surgiram:

- i) Participação do produto “laranja para indústria” **em relação ao total da agricultura de cada EDR**. Essa análise baseou-se nos valores financeiros movimentados. Esse percentual de participação denota a ascensão ou a redução da importância financeira da “laranja para indústria” em cada escritório, dentro de cada categoria assumida. A exposição gráfica foi a

maneira visualmente compreensível de representar das alterações. As variações percentuais foram expostas nos textos de análises e nas tabelas.

- ii) Participação do EDR no total da agricultura do estado. Com esse cálculo, objetivou-se o estabelecimento da **importância financeira da “laranja para indústria” para cada EDR**. Assim foi possível correlacionar a elevação ou a redução da laranja à uma maior ou menor participação financeira do EDR no total da agricultura do estado. A exposição gráfica foi a maneira visualmente compreensível de representar as alternâncias. A variação percentual foi exposta nos textos de análises.

Adicionalmente, e de maneira a ampliar a visão sobre o fenômeno a partir de uma complementariedade de dados secundários, utilizou-se o Levantamento Censitário das Unidades de Produção Agrícola do estado de São Paulo (LUPA/IEA). Nesta análise foi identificada a mudança jurídica e fundiária das unidades de produção agrícola (UPA), e dos hectares ocupados com a produção de laranjas. As UPAs foram separadas em **pessoas jurídicas (PJ)** – modalidade categorizada pela propriedade da terra ser de empresas; e **pessoas físicas (PF)** – onde a propriedade da terra é de produtor individual. A partir desta divisão identificou-se a evolução destas unidades produtoras e dos hectares utilizados com a produção de laranjas. Para a construção da tabela, dos gráficos e das análises foram utilizadas as informações do LUPA 2007/08 e 2016/17.

Com a mesma base do LUPA do IEA, agora acrescido dos anos 1995/96, calculou-se a participação percentual da atividade de cultura da laranja sob dois aspectos de análise: razão da área ocupada com a cultura da laranja sobre a **área total de cultura perene**, e razão da área ocupada com a cultura da laranja sobre a **área total ocupada com a agricultura** em cada escritório.

- i) **Razão da área ocupada com laranja em relação à área total de culturas perenes** em cada EDR. A base utilizada para esse cálculo foi a área ocupada com a atividade produtiva da “laranja para indústria”. Estabeleceu-se desta forma a razão percentual da cultura da laranja em relação à área das demais culturas perenes dentro dos EDRs. Assim correlacionou-se percentualmente a importância da atividade citrícola perante as demais culturas perenes, e sua evolução.
- ii) **Percentual de área ocupada com a cultura da laranja em razão à área total ocupada com a agricultura**. Este cálculo estabeleceu a razão da área

ocupada pela cultura da laranja em relação à área total ocupada com a agricultura dentro de cada EDR. Verificou-se desta forma o desempenho e importância da atividade da citricultura nas regiões produtivas agrícolas do estado de São Paulo, e como a atividade de cultura da laranja contribuiu com os EDRs.

Assim foi estabelecido o recorte geográfico analítico produtivo deste estudo, sob a perspectiva de análise da produção de laranjas pelos EDRs (VICENTE, et. al., 2009). Para a identificação das alterações no perfil fundiário utilizou-se fontes diversas da literatura referenciada (IEA in VIEIRA, 1998; FUNDECITRUS, 2015, 2018, 2019, 2020). Esse esforço estabeleceu duas unidades de comparação:

- i) **Quantidade de unidades produtoras de laranja;**
- ii) **Hectares utilizados com a cultura da laranja.**

Desta forma foi possível identificar o **perfil fundiário das propriedades de terras**, além das quantidades de UPAs utilizadas, e fazer as análises por faixa de hectares – tamanho da propriedade. A área plantada em hectares com a cultura da laranja, igualmente foi classificada por tamanho de propriedade. A classificação de tamanho de propriedade teve como base as faixas em hectares, assim divididas: de 0,1 a 10; de 10,1 a 50; de 50,1 a 100; de 100,1 a 500; de 500,1 a 1000; e acima de 1000. As tabelas e gráficos foram utilizados para a representação sintética dos achados.

De maneira reafirmadora e tendo como base quantitativa de cálculo os VPAs dos EDRs, foram estabelecidos os valores financeiros de acumulação ou retirada de recursos a partir da atividade de citrus. Utilizou-se a média ponderada de participação dos EDRs no total dos VPAs da agricultura do estado em intervalos de cinco anos, assim distribuídos: 2000, 2005, 2010, 2015, e 2020. Desta forma, as oscilações ocorridas (bienalidade, intempéries climáticas ou ainda supersafras) foram diluídas nos intervalos de tempo, favorecendo as análises. A fórmula utilizada foi:

$$\text{VPA ano anterior} - \text{VPA ano atual} = \frac{\text{Série temporal de acúmulo ou retirada}}{\text{Atualização para valor presente}}$$

Os valores foram deflacionados para valor presente e somados nos 20 anos, a fim de que a atualização financeira possa dar a dimensão econômica da importância e das externalidades financeiras geradas a partir da atividade citrícola para cada EDR. As análises das variações estão contempladas nos textos (TSUNECHIRO, A. et al., 2000).

O relato metodológico descrito acima teve como pressuposto as alterações estratégicas empreendidas e os efeitos territoriais da produção de citrus no estado de São Paulo, havidas ao longo dos 20 anos sob vários ângulos de análises. Ademais, foram acrescentados dados e literatura, que amplificaram e enriqueceram as análises, identificando os desdobramentos nas regiões e na atividade de produção de laranjas.

2.4 Segunda etapa: Identificação e análise do surgimento do produto “suco pronto para beber”

Em uma segunda etapa, foi realizado o estudo do surgimento do produto “suco pronto para beber”. Dois métodos foram utilizados: o primeiro teve como base inicial as fontes secundárias do relatório de produtos registrados junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). As seguintes nomenclaturas de suco de laranja fizeram parte do relatório e foram integralmente aceitas para as análises: Reconstituído; integral; adoçado; integral a 10,5 Brix; laranjada; não pasteurizado; pasteurizado; reconstituído adoçado; pasteurizado congelado; com polpa concentrado; 10 Brix; e 12 Brix. O relatório foi enviado pelo MAPA em 08/12/2021 tendo como protocolo o número 21210015002/2021-31 (MAPA, 2021). Procurou-se a identificação da nova atividade empresarial por meio da identificação das empresas que tem autorização legal para comercializarem o produto “suco pronto para beber”, o que não se confunde com indústrias processadoras, pois, nesta lista têm empresas que somente comercializam e outras empresas que processam e comercializam o produto. A partir desta base foram identificadas no estado de São Paulo 81 empresas atuantes no mercado de “suco pronto para beber”, e que estão distribuídas em 61 municípios paulistas. Dentre as 81 empresas identificadas 4 foram selecionadas para compor a amostra do estudo de caso e devidamente caracterizadas.

O segundo método foi o estudo de caso: para a seleção das 4 empresas, a partir da base de consulta do MAPA, foi utilizada a amostragem por conveniência (MARCONI; LAKATOS, 2002), que consiste na seleção dos entrevistados pelo pesquisador, seguindo alguns critérios estabelecidos a sua escolha e aos seus interesses, dentro dos objetivos propostos pelo trabalho. Nesta pesquisa foram definidos os seguintes critérios para a seleção das empresas entrevistadas:

- i) **Perfil societário e modalidade de operação** – Estabeleceu-se um perfil diversificado das empresas entrevistadas, a saber: i) sociedade limitada que compra laranjas somente de pomares de fornecedores; ii) sociedade

limitada que tem produção de laranjas próprias e compra também de fornecedores; iii) sociedade limitada que não processa a fruta, mas reconstitui o suco concentrado comprado de fornecedores; e iv) sociedade cooperativa que processa laranja somente de produtores cooperados.

- ii) **Região geográfica** – Identificou-se a região onde as empresas processadoras do “suco pronto para beber” no estado de São Paulo estão instaladas. A observação da presença do produto nos pontos de vendas dos mercados varejistas foi outra fonte de seleção, não determinística, mas que corroborou para definição das empresas que foram entrevistadas.
- iii) **Diversidade operacional das empresas** – A constituição societária das empresas responde a uma caracterização de gestão do negócio, porém, aqui buscou-se identificar como a constituição empresarial modifica o “*modus operandi*” da atividade. Essa pluralidade da operação das empresas entrevistadas trouxe uma maior diversidade de informações e consequentemente um cenário amplo e heterogêneo.

Para o estudo de caso das 4 empresas foi elaborado e aplicado um questionário com 27 perguntas semiestruturadas, abertas e fechadas, que foi o roteiro utilizado para as entrevistas. O método utilizado foi o investigativo, o que possibilitou a captura dos elementos essenciais a compreensão do comportamento da atividade empresarial, particularidades e especificidades, assim como as variáveis operacionais. As entrevistas foram individuais com os proprietários ou diretores das empresas selecionadas. A realização das entrevistas foi feita pelo sistema de videoconferência ou presencial, na melhor conveniência. O método de entrevistas semiestruturadas, segundo alguns pesquisadores, propicia a obtenção de dados subjetivos, pois eles se relacionam com os valores, atitudes e opiniões dos sujeitos, e somente são obtidos pela entrevista direta (BONI; QUARESMA, 2005).

A pesquisa identificou as características da atividade empresarial e das empresas atuantes neste seguimento, com derivações sobre: caracterização das empresas entrevistadas; forma e capacidade de produção; modalidades de comercialização; distribuição e principais mercados atendidos; tecnologias empregadas nos processos, diferenciais competitivos e perspectivas futuras para continuidade da atividade. Ainda buscou-se identificar as capacidades produtivas regionalizadas, a evolução e a conformação desse segmento no tempo e as abordagens e estratégias empresariais

utilizadas para a disseminação do produto no mercado doméstico e para exportação. A comercialização e a operação logística, os mercados consumidores abrangidos e as estratégias empresariais, também fizeram parte da abordagem, assim como a oportunidade de mercado que está a realizar o seu potencial.

A sistematização das informações coletadas nas entrevistas e nas análises das informações disponíveis das 81 empresas, foram transformadas em tabelas sintéticas e gráficos, a fim de que visualmente e analiticamente possam serem identificadas as particularidades, similaridades e disparidades das empresas atuantes neste mercado. As perspectivas de crescimento do mercado brasileiro e mundial de “suco pronto para beber” foram extraídas a partir do acesso a plataforma de pesquisa e indicadores mercadológicos da *Global Market Data - Brand Insights*, facultada pela *JBT Corporation*. A base apresentou duas projeções de crescimento do mercado de bebidas:

- i) **Consumo em volume de litros;**
- ii) **Volume financeiro (US\$).**

A espacialidade geográfica da atividade empresarial produtora de “suco pronto para beber” pelo território do estado de São Paulo foi representada pelo mapa de localização geográfica das empresas atuantes neste mercado, conforme dados do relatório do MAPA. Desta forma, procurou-se estabelecer a geografia produtiva desta atividade, confrontando com as regiões produtoras da matéria prima para a grande indústria processadora do SLCC, com o estabelecimento de correlações e análises.

O volume de 20 anos de análises dos dados manuseados nesta pesquisa, com a utilização dos métodos da abordagem histórico-comparativo-analítica e de estudo de caso do produto “suco pronto para beber”, proporcionou estabelecer comparações com a literatura referenciada e a criação de novas categorias de análises, ainda não descortinadas por outros estudos.

3 ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DA CITRICULTURA BRASILEIRA.

3.1 Sobre as origens da citricultura

Do continente asiático e com um histórico de implantação no país que remonta o descobrimento, a laranja tem no solo pátrio nacional presença com passagens por vários estados — Bahia, Rio Grande do Sul, Ceará e Rio de Janeiro. Consolidou-se no estado de São Paulo no início da década de 20, firmando-se como uma das culturas extensivas da agricultura. Inicialmente a laranja abasteceu o mercado interno, com a fruta *in natura* e, a partir da década de 60, como produto processado, tornando-se relevante na pauta das exportações brasileiras (NEVES et al., 2005).

Nos anos que se sucederam, desde o início do processamento industrial da laranja em SLCC, até os dias atuais, a singularidade histórica do desenvolvimento dessa atividade, mobilizou gerações, debates, pesquisas e discussões acerca do seu protagonismo econômico e social. As alterações dos padrões sociais, comportamentos, modos de vida e a mobilidade social nos últimos períodos, criaram cenários e as perspectivas que alimentaram as disputas, e que em alguns casos, efetivamente produziram iniciativas diversas, alterando a sociedade onde a presença desta atividade produtiva se fez presente. A compreensão desse processo evolutivo teve início na mudança da base técnica da agricultura, explicitada por Kageyama et al. (1990) e Silva (1998), tida como a modernização da agricultura. A introdução de máquinas e insumos químicos — “industrializaram a agricultura” — proporcionaram que outras culturas e formas diferentes de realizar a atividade fossem incorporadas, desenvolvidas, exploradas e cultivadas. Estas condições dinamizaram as operações e os procedimentos, quer sejam, do solo, pragas ou doenças, relevo e os sistemas de produção, passando a ser circunscritos e controlados. Navarro (2001), sobre o desenvolvimento rural do Brasil, traz a reflexão:

É também relevante indicar que neste mesmo período, após lenta acumulação de inovações anteriores, constituiu-se uma nova e acabada “compreensão de agricultura” que gradualmente se tornou hegemônica em todo o mundo, não apenas no plano científico, mas nos diferentes sistemas agrícolas dos países que a ela aderiram (NAVARRO, 2001, p. 84).

A “industrialização da agricultura” nacional muda o padrão tecnológico até então vigente, rompendo com o passado e impondo uma nova racionalidade de produção. As famílias, anteriormente autônomas, independentes, com produções autossuficientes, são transformadas em elementos agregados de um processo de subordinação, como uma engrenagem dependente ou um elo de uma cadeia ou corrente. “Com a disseminação de

tal padrão na agricultura [...] passou a subordinar-se, como mera peça dependente, a novos interesses, classes e formas de vida e de consumo, majoritariamente urbanas” (NAVARRO, 2001, p. 84).

Esse processo ascendente se iniciou no final do século XIX e início do XX com o complexo cafeeiro, sendo o responsável pelas primeiras externalidades, para além dos domínios das fazendas. A produção de equipamentos para secagem, torrefação e os implementos agrícolas, como: arados, removedores e sulcadores. As sobras de recursos, oriundas desta importante fase agrícola, irrigaram setores de infraestrutura como ferrovias, e fizeram nascer a primeira grande indústria nacional, a têxtil, para a produção de sacarias. Houve o prolongamento das atividades agrícolas, propriamente ditas, estabelecendo as primeiras agroindústrias – óleos vegetais, açúcar e álcool (KAGEYAMA et al., 1990). O então um só produto, o café, de um só mercado, o externo, começa a ter a companhia de um insipiente mercado interno, o doméstico, e que floresceu a partir das atividades engendradas fora das fazendas produtoras.

Nos idos dos anos 1930/60, ocorreu a fase de integração dos mercados nacionais (alimentos, trabalho e matéria-prima), ainda com a proeminência de transferências das sobras do setor cafeeiro. Novas oportunidades surgiram com essa fase de “industrialização da agricultura”, notadamente em substituição às importações, ampliando a capacidade de crescimento e modernização da agricultura. Foi constituída uma indústria de base que se caracterizou em transformar as matérias-primas em produtos semielaborados e que foram utilizados por outras indústrias, transformando-se assim em um marco deste período. A partir desse momento, o desenvolvimento da agricultura ganha dinâmica própria. O crescimento passou de exógeno para endógeno, com a formação dos mercados nacionais de produtos agrícolas (insumos, máquinas e instrumentos para o trabalho). O ano foi 1955 e o movimento foi denominado D1, que consistiu na internalização da produção de bens de capital no país, substituindo as importações (KAGEYAMA et al., 1990):

“se inicia o processo específico de industrialização da agricultura, qual seja, o de montagem do D1 agrícola e do proletariado rural, que responderão pelo fornecimento de capital e força de trabalho, que sustentam a nova dinâmica da acumulação de capital no campo” (KAGEYAMA et al., 1990, p. 117).

Esse movimento, além de ser vital para o processo de modernização da agricultura, teve um significado mais amplo do que simplesmente ao relacionado à

chamada mudança da base técnica de produção. O processo de inserção capitalista na agricultura alterou necessariamente as formas de organização da produção no campo: o tamanho das unidades de produção transformou-se gradativamente, ficando maiores e monoculturais, e a coordenação do trabalho passou a ser parcial, sazonal, fragmentado, intermitente, e cada vez mais especializado. A intervenção capitalista na agricultura objetivou elevar os padrões de produtividade e, para isso, impôs e aplicou os conceitos utilizados pelas indústrias no campo: técnicas de controle de gestão, diversificação e sincronismo da produção, gestão de perdas e controle do ritmo do trabalho. Sobre isso, Amato Neto (1985), citando da Silva (1981), discorre:

A exploração da agricultura por meio de máquinas encontra “de um lado obstáculos de ordem técnica: a indústria, o local de trabalho é criado artificialmente e pode, portanto, ser adaptado às exigências das máquinas; na agricultura não, é a máquina que tem de se adaptar aos locais criados pela natureza. De outro, obstáculos de ordem econômica: as máquinas só são usadas parte do ano na agricultura” (AMATO NETO, 1985, p. 63).

Há clareza de que essas forças atuantes foram alavancadas pela institucionalização e participação ativa dos mercados financeiros. Os créditos específicos ao meio rural, a exemplo o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), instituído em 1965, financiou com taxas diferenciadas as atividades da agricultura, visando sua modernização. Os investimentos foram aplicados em benfeitorias rurais, insumos químicos e sementes. Esses financiamentos tiveram a tutela do Estado como “sócio” dessa ação, que Kageyama et al. (1990) sintetizou com sua análise: “uma regulação estatal visando a financiar, patrocinar, administrar as expectativas e a captura das margens de lucro na agricultura, no sentido de beneficiar os capitais integrados e garantir sua valorização” (KAGEYAMA et al., p. 124). Esse ciclo se rompeu na década de 80, quando esse sistema específico se tornou peça do sistema financeiro geral. Os índices de correção praticados, até então, foram para os mesmos patamares das demais atividades econômicas, mas com diferentes taxas de juros e carências. O capital financeiro se integrou em definitivo, passando a ser engrenagem motriz dos movimentos na agricultura.

Esses movimentos produziram a padronização e a homogeneização da agricultura, modificaram os meios de produção e os processos produtivos, que se ampliaram, ficando maiores, realmente fazendo jus à titulação de complexos. Os sistemas agrícolas padronizados puderam ser aplicados em qualquer geografia, e houve o estabelecimento de uma racionalidade produtiva, como um “farol” a guiar a dinâmica de produção

agrícola. Esses são os aspectos centrais deste movimento, o que posteriormente foram rotulados como neoliberalismo aplicado à agricultura. O Estado foi capturado pelo capital, subjugado as políticas intermediárias e trabalhou somente com as políticas macroeconômicas de câmbio e monetária, isentando-se da regulação, servindo desta forma aos interesses específicos. Outras forças ocuparam esse espaço, notadamente o capital financeiro, representado em muitos casos pelas empresas transnacionais.

Os padrões alterados, rapidamente foram incorporados, impulsionados pela força do capital e dos novos agentes de transformação, em um cenário com uma nova lógica. A citricultura que à época vivia sua estabilização e concentração produtiva no estado de São Paulo, teve o surgimento da indústria de transformação neste período, e a lógica da laranja ser um insumo para a indústria nascente logo foi assimilada como o padrão. Uma característica própria a citricultura foi o seu padrão tecnificado, sempre na busca de soluções de bases tecno científicas para seus problemas. Na trajetória dos 30 anos iniciais da atividade as intercorrências se apresentaram e foram resolvidas com ações sistêmicas dos atores participantes do CAI citrícola, o que relataremos a seguir.

3.2 A citricultura e sua industrialização – os anos 60 a 90

Ao longo dos 30 anos iniciais da atividade citrícola houve ímpetos que se conformaram no período, porém a vocação para o mercado externo, a liderança mundial conquistada, a concentração empresarial, e a peculiar dinâmica empresarial são características inatas da citricultura brasileira, e estiveram presentes e foram destacadas desde os primórdios (MAZZALI, 1995). No início, houve uma convergência de elementos que favoreceram e, posteriormente, imprimiram um ritmo acelerado de crescimento e ampliação da atividade. Fatores institucionais, oportunistas, conhecimentos acumulados, conjuntura internacional, aspectos mercadológicos e estratégias empresariais foram estabelecidos e contribuíram para a conformação dessa indústria de transformação e da sua atividade agrícola:

- Uma base instalada de matéria-prima que produzia a fruta laranja, antes destinada ao mercado externo e interno *in natura*, foi convertida para produção em escala industrial. “Muda a finalidade da laranja, transformando-se em matéria-prima de um produto industrial” (MAZZALI, 1995, p. 125). Dessa forma, a laranja que era produto destinado para a mesa do consumidor, passa a ser meio, intermediária na produção do SLCC;

- A criação da Estação Experimental de Citricultura de Limeira e do Instituto Agrônomo de Campinas (IAC), propiciaram o desenvolvimento de um padrão técnico produtivo, voltado à seleção e ao melhoramento genético das mudas, e à implantação de um sistema de controle, fiscalização e autorização de funcionamento de viveiristas, para maior controle fitossanitário. Esses aparatos propiciaram o desenvolvimento de técnicas para o controle e combate da doença denominada “tristeza”, que a época era a maior ameaça à citricultura. Outra inovação foi a difusão de um maior número de variedades de frutas (Natal, Valência, Hamlin, Pera Rio, Rubi) que têm diferentes períodos de maturação, propiciando desta forma a extensão do período de colheita e, conseqüentemente, das safras. De maio até janeiro, praticamente o ano todo a safra acontece, o que trouxe vantagens técnicas, com derivações econômicas importantes (NEVES, M., et al., 2005). O domínio da técnica de sanidade das plantações, criou um ambiente mais preventivo, protegido e saudável, suplantando os desafios iniciais apresentados. Adicionalmente houve a instituição de regulações e controles das mudas que passaram a serem ofertadas livres de doenças e disponibilizadas aos produtores e para as indústrias;
- A geada de dezembro de 1962 nos Estados Unidos, maior produtor à época, devastou 16 milhões de pés produtivos de laranja na Flórida (MAIA, 1992), o que ajudou a impulsionar os investimentos no Brasil e proporcionou o impulso a industrialização e ao processamento da laranja em SLCC;
- A concentração oligopolista de controle dos preços no mercado internacional, aliada a fatores de alteração mercadológica, favoreceram a expansão da atividade citrícola no estado de São Paulo. Nesse sentido, Borges e Costa (2005) sentenciam a alavancagem oportunística ocorrida em favor do CAI citrícola: “na década de 50 observa-se um aumento da renda *per capita* no mundo, favorecendo o crescimento da demanda por produtos semiprontos, como o SLCC. Essa mudança se apresentou de forma clara, principalmente, nos EUA” (BORGES e COSTA, 2005, p. 109);
- O conhecimento acumulado e a experiência dos investidores pioneiros em plantas fabris foram um importante diferencial e um alavancador para os empreendimentos. José Cutrale Junior, citricultor, comerciante e exportador de laranja, adquiriu a Suconasa – Sucos Nacionais S/A com parte dos créditos financeiros que tinha direito a receber da própria Suconasa, de quem era fornecedor. Posteriormente, a empresa se tornou Sucocítrico Cutrale, estabelecida no município de Araraquara/SP. A *Pasco Packing*

Company, grande produtora de sucos na Flórida (EUA) associou-se à Fischer S/A, que já tinha experiência de três décadas na produção e comércio no setor citrícola e constituíram a Citrosuco S/A, no município de Matão/SP. Ambos os empreendimentos se localizam na região central do estado de São Paulo, que se tornou o cinturão citrícola brasileiro, de produção e processamento (NEVES, M., et al., 2005). Essa capitalização foi fruto da comercialização da fruta *in natura*, precursora do processamento do SLCC;

- A incorporação de tecnologia de produção industrial que aproveita toda a fruta, inclusive com subprodutos, foi um diferencial. O estabelecimento de padrões técnicos de avaliação (Brix = valor da sacarose e Ratio = acidez) e de conformidade, acrescido da difusão do conhecimento agrônômico, reduziram os riscos dos capitais ingressantes ou já entrantes, quer sejam nos pomares ou nas plantas fabris. Desta forma elevou-se os níveis de aceitação e de segurança alimentar. Estes elementos foram estratégicos à expansão do mercado e das exportações;
- A criação de uma rede de pesquisa e inovação está na base de sustentação da atividade como líder global. A evidência eloquente e de destaque é o Fundecitrus. Com modelo de governança inovador, nasceu com o objetivo voltado a proteção e preservação dos pomares, participando da Campanha Nacional de Erradicação ao Cancro Cítrico (CANECC) do MAPA. Transmutou emblematicamente para instituição guardiã de conhecimento avançado das pesquisas em doenças, estabilizadora das relações de poder entre indústria e produtores, e mantenedora e geradora de conhecimentos sobre a citricultura, o que propiciou a elevação da produtividade, e garantidor da competitividade setorial em resposta ao nível de exigências dos clientes globais.

Dada a rápida ascensão da atividade, propiciada pelas condições favoráveis e oligopsônicas, aliada ao controle da quantidade e da qualidade da matéria-prima destinada à produção do SLCC, foram-se alterando os relacionamentos entre indústrias e citricultores. Atritos, confrontos jurídicos e várias formas de contratação desestabilizaram e abalaram a relação entre as indústrias e os produtores. A regulação estatal operou em diversos campos e em momentos alternados a fim de estabelecer um equilíbrio da atividade. Mazzali (1995) sobre isso relata:

Primeiramente, definiu regras para a luta concorrencial entre as empresas ao estabelecer preços mínimos e cotas de exportação. Em segundo lugar, internalizou parte dos custos financeiros da crise ao restituir impostos e outorgar subsídios. Em terceiro lugar, inaugurou no âmbito da CACEX um

espaço neutro onde dirimir conflitos entre a indústria e os produtores (MAZZALI, 1995, p. 127).

Nesse contexto, o suporte institucional do Estado, tanto nas questões de apoio técnico como nas medidas e políticas públicas específicas, mesmo que temporárias, viabilizaram a rápida expansão e modernização da citricultura e da indústria processadora. Esse processo gerou um dinamismo e posicionou às empresas e ao País a ascenderem a categoria de protagonistas no cenário internacional de disputa pelo mercado global de SLCC. A conformação das empresas nacionais em empresas agroindustriais transnacionais foi alavancada pelas medidas que Paulillo (2000 a) elenca, datando que elas tiveram cabo no período entre os anos 60 e 70:

- a) Financiamento a produtores de laranja a juros subsidiados;
- b) Financiamento a curto prazo para a manufatura de artigos de exportação e como adiantamento sobre contratos de câmbio, a juros subsidiados;
- c) Financiamento de médio e longo prazos para a implantação ou expansão industrial, capital de giro e sustentação de estoques a juros subsidiados;
- d) Isenção de IPI e ICM, atual ICMS, sobre o valor das mercadorias exportadas; subsídios à exportação, ou seja, restituição dos valores dos impostos citados no item anterior, e a exclusão da base de cálculo do imposto de renda sobre o lucro auferido em exportações (PAULILLO, 2000 a).
- e) Adicionalmente, as plantações de citros foram incluídas na categoria beneficiada com incentivos fiscais de reflorestamento (NEVES, M., et al., 2005).

Esses movimentos, empresariais, estatais e oportunistas de mercado, mudaram o padrão da citricultura, pois determinaram que o padrão de acumulação, a partir de então, passou a ser o industrial. O produto agrícola foi alocado, neste novo contexto, como um insumo da indústria de transformação, onde a lógica dominante foi a do desenvolvimento dos CAIs. Segundo Kageyama et al (1990) este modelo é um CAI incompleto, pois trata-se de um segmento integrado à frente, e onde as interrelações estão restritas somente à agricultura e às indústrias processadoras, não se integrando verticalmente a montante com a indústria de máquinas e insumos para a citricultura, mas aproveitando-se indiretamente destes movimentos.

A rapidez das mudanças e a expansão do CAI citrícola se expressaram pela evolução da quantidade de unidades processadoras e pelo aumento da capacidade de processamento, frente à oportunidade e à conquista do mercado internacional:

A expansão das agroindústrias processadoras de suco de laranja concentrado foi bastante rápida. Tiveram início nos anos 60, e em 1970 existiam sete unidades processadoras, em 1975 já eram nove, sendo que no período de cinco anos (1970 a 1975) o acréscimo na capacidade produtiva do setor foi de 300% (PAULILLO, 2006, p. 32).

A Figura 1 apresenta os dados históricos das principais ações empreendidas pelo capital desde o surgimento da primeira indústria até o momento presente, e a trajetória dos investimentos realizados pelo setor empresarial — com uma única ressalva ocorrida em 1970 quando o Governo do Estado de São Paulo interveio e desapropriou a Sanderson, na cidade de Bebedouro/SP, que, após quatro anos de intervenção, foi transferida para a Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo (Coopercitrus), sob o nome de Frutesp. Neste caso o investimento no período citado foi realizado pelo estado de São Paulo, sendo a exceção dos investimentos eminentemente privados. A figura demonstra os movimentos dissipadores e reconcentradores e dos quais fizemos destaques e explicações, a fim de realçar algumas especificidades:

a) Os investimentos fabris foram majoritariamente originários do capital nacional. Quando o investimento foi feito inicialmente pelo capital internacional, logo transformaram-se, a exemplo: Citrosuco que inicialmente teve a divisão acionária em 25% para a Fischer (capital nacional), 24% Ekes (capital alemão); 51% Pasco Packing Company (capital norte-americano). Em 1991, essa composição acionária inicial foi transformada e a Citrosuco passou a pertencer exclusivamente ao Grupo Fischer S/A; a Sanderson, de capital italiano, participou do investimento de compra da Companhia Mineira de Conservas, sendo descontinuado com a intervenção do Estado e, posteriormente, transferiu-se para investidores cooperados nacionais. A Sanderson voltou a investir como parceiro comercial no projeto da Tropisuco em 1972.

b) Os investimentos realizados por grupos que atuam em outros setores econômicos, motivadores da desconcentração empresarial entre os anos 90 e 2000, tiveram descontinuidade no médio prazo após iniciarem suas atividades. Os seus ativos foram desmobilizados ou utilizados como *toll processing* em processos de parceria de arrendamento dos ativos industriais, ou ainda, os ativos foram incorporados pelas indústrias líderes. Na Figura 2, explicitamos a sistematização dos elementos que compõem a tríade do processo globalizante do CAI citrícola. A interface de alguns dos elementos (processo endógeno), com a liquidez financeira e/ou a adaptação aos padrões, ao que tudo indica, não foram suficientemente incorporadas por esses investimentos,

fazendo com que as atividades não se perenizassem. Esses grupos heterogêneos e que investiram na atividade citrícola, saíram do negócio industrial, e em alguns casos, permanecendo no fornecimento da matéria-prima. Aqui também se detectou a influência das relações de poder estabelecidas entre os competidores, com a atuação das indústrias líderes a favor dos seus interesses.

c) O descontentamento dos produtores de laranja com a remuneração realizada pelas indústrias processadoras acirrou as relações dos partícipes, o que adicionalmente produziu outro fenômeno. Patrocinada pelos grandes produtores de laranja, houve iniciativas de verticalização para frente, ou seja, os produtores constituindo as suas próprias indústrias processadoras (AZEVEDO, 1997). A primeira iniciativa foi no ano de 1968 quando Egídio Ragazzo, grande produtor, constituiu em Limeira/SP a fábrica que atualmente é de propriedade da Citrosuco. Assim, sucederam-se outros projetos de arranjos empresariais diversos, mas que têm como eixo indutor e aglutinador a união de produtores. Estes produtores detinham a posse de grandes volumes de matéria-prima, a citar: Citral (Cosmópolis/SP), cooperativa de 160 produtores; Tropisuco (Santo Antonio da Posse/SP), 11 produtores e comerciantes de frutas cítricas; Branco Peres (Itápolis/SP), grande produtor; Bascitrus (Mirassol/SP), grande produtor em associação com a Citrosuco; Frutax (Monte Azul Paulista/SP), produtores dissidentes do grupo Montecitrus que não se associaram à Cambuhy; Sucorrico (Araras/SP), 123 grandes produtores; e Frutesp cooperativa (Bebedouro/SP), vendida em 1993 a *Louis Dreyfus Company* (NEVES, M., et al., 2005). A Montecitrus, associação de 240 produtores de laranja, com 30 milhões de hectares, mais de 10 milhões de árvores e produção de 20 milhões de caixas de laranja, diferencia-se dos demais modelos, pois se especializou no fornecimento da fruta. O site da instituição explicita a atuação: “Atualmente a empresa se especializa no fornecimento de fruta de qualidade para o processamento industrial das maiores empresas do setor” (MONTECITRUS, 2020).

d) Por fim, as líderes Citrosuco e Cutrale, ao longo do período, fizeram movimentos de fusão, incorporação e associação, o que produziu no momento presente a maior concentração empresarial de processamento, desde o início dessa indústria. No atual período, a concentração é de 70,11% de processamento de laranja entre as duas companhias que dominam essa atividade.

A demanda externa oportunizou a expansão do mercado, e associou elementos de padrões elevados em termos de qualidade, variedade, confiabilidade e flexibilidade do

produto (FLEXOR, 2006). Os aspectos técnicos associados ao cumprimento de normas desafiadoras de segurança alimentar e mais recentemente de responsabilidade ambiental, social e de governança, estão previstos em toda a cadeia de suprimentos. Especificações técnicas, certificações de procedência, qualidade e controle fitossanitário, aliados a preços competitivos são requeridos pelos mercados compradores. Esse ambiente competitivo foi superado pelas empresas transnacionais do CAI citrícola. Foram estabelecidas estratégias competitivas como: domínio da cadeia logística, tanto da matéria-prima, como do produto acabado, até a entrega do produto aos compradores nos países consumidores (PORTER, 1985). O negócio de SLCC é antes de tudo um negócio logístico, em que o domínio desse processo enseja diferenciais competitivos extraordinários (AZEVEDO, 1997).

Redução drástica dos custos de transação – pela horizontalização das indústrias e redução dos fornecedores; eficiência comercial — participação de redes de empresas envasadoras e de distribuição nos mercados-alvo consumidores; exportações utilizando-se de subsidiárias nos principais mercados consumidores — facilitando o melhor conhecimento via a presença próxima e atuante. Dessa forma, o processo de globalização do CAI citrícola pode ser sistematizado pela tríade (explicitada na Figura 2). Quanto maior for o aumento da interseção dos elementos: processo endógeno, liquidez financeira e adaptação aos padrões, maior será a consolidação do CAI citrícola:

i) **Processo endógeno** — compreendido pela somatória dos recursos financeiros nacionais disponíveis, que aliados com as políticas públicas focalizadas, propiciaram a criação de empresas transnacionais com um padrão global de competição, e no particular caso, liderança mundial da cadeia de fornecimento do SLCC e NFC;

ii) **Liquidez financeira** — a alavancagem financeira propiciada pela ascensão e domínio do mercado do SLCC, permitiu a indústria processadora à aquisição de padrões tecnológicos e o domínio das técnicas, assim como o desenvolvimento e abertura de novos mercados. O desenvolvimento de parcerias estratégicas em todos os continentes foi outro alavancador das oportunidades mercadológicas;

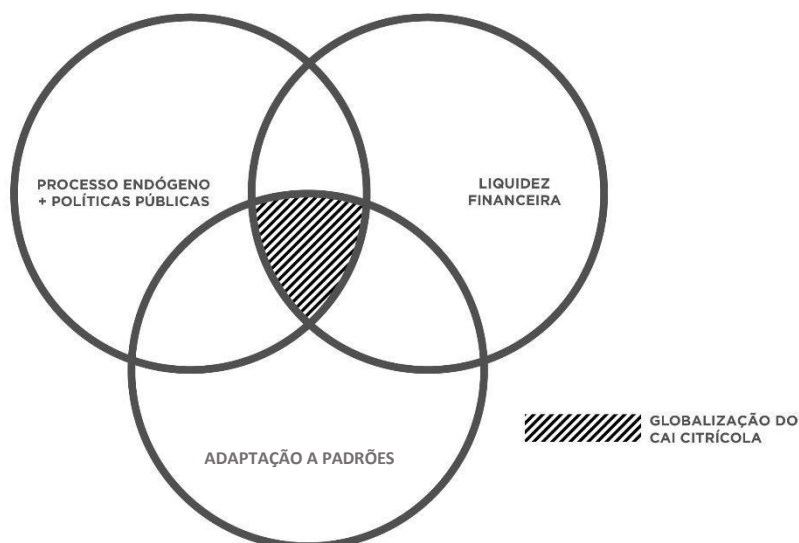
iii) **Adaptação aos padrões** — os padrões estabelecidos pelos mercados consumidores foram gerenciados e adaptados, e os possíveis riscos transformados em aumento da qualidade, maior variedade do produto conforme anseios dos mercados consumidores, atendimento às normas e diferenciais competitivos (PORTER, 1980).

Figura 1 – Dados históricos dos investimentos realizados pelo setor empresarial ao longo dos anos



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados das literaturas referenciadas de Mazzali (1995) e Neves (2005).

Figura 2 – Tríade de elementos incidentes no processo de globalização do CAI citrícola



Fonte: Elaboração própria com base na revisão bibliográfica.

Os resultados dessa mutação industrial e agrícola do CAI citrícola se materializaram rapidamente em indicadores econômicos. O estado de São Paulo ampliou sua participação no Valor da Produção Agropecuária (VPA) do produto “laranja para indústria” de 47% para 73%, no período de 1970 e 1996, respectivamente (DINIZ, C., 2002). No censo de 2017 esse percentual se elevou para 79,95% (IBGE, 2017). Esses dois períodos denotaram marcos temporais distintos do CAI citrícola: o primeiro teve o arrojo, a expansão e a consolidação do chamado “cinturão citrícola”. A característica principal desta fase foi a implantação de uma base de suprimentos de matéria-prima, no caso a laranja, para atendimento de uma indústria nascente no processamento e na sua transformação em SLCC (MAZZALI, 1995). Coincide com esse período o que alguns pesquisadores denominaram como sendo o ciclo da subordinação da agricultura à indústria. A agricultura se torna um elo de produção, elemento a montante da cadeia de processamento, subjugada e subordinada às empresas de processamentos (KAGEYAMA et al., 1990; SILVA, 1998; PAULILLO, 2000 a).

Entre os anos de 1970 e 1996 houve a consolidação dos grupos empresariais que iniciaram essa indústria de transformação — Cutrale, que iniciou suas operações em 1964, e Citrosuco, que opera a partir de 1969 (MAZZALI, 1995). As características marcantes dessa fase foram as de que esses grupos empresariais que nasceram da produção e comercialização da laranja para o mercado interno e na exportação da fruta “*in natura*” se conformaram em líderes dominantes da cadeia global de processamento do SLCC. Os investimentos também abordaram aspectos de sanidade dos pomares, melhoria

dos processos produtivos e nos sistemas de gestão, constituindo desta forma o domínio dos recursos humanos, naturais e tecnológicos, materializando aquilo que conhecemos e denominamos de CAI citrícola. Essa dinâmica teve três resultados evidentes: i) subordinação da citricultura à dinâmica industrial; ii) mudanças na reorganização do processo de trabalho; iii) subordinação indireta à natureza para subordinação direta ao capital (SILVA, 1998).

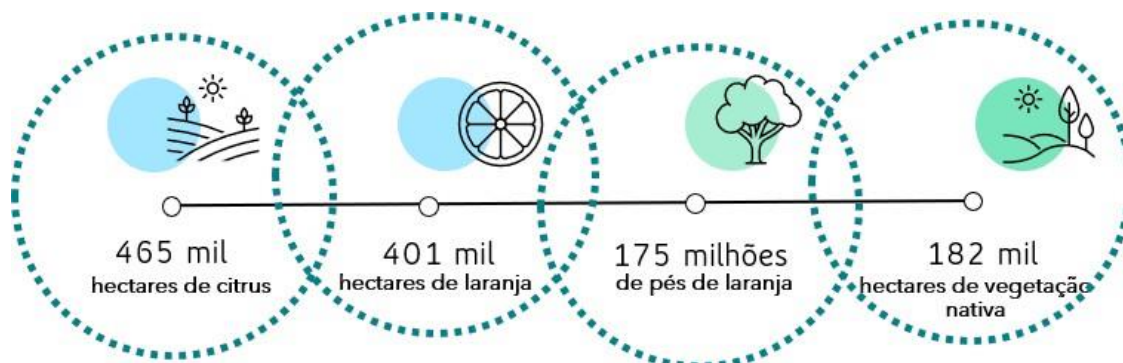
Ademais o processamento industrial da laranja nascido de uma conjugação de fatores, se potencializou. Os eventos abaixo aconteceram quase que simultaneamente no mesmo período: i) ampliação da citricultura no estado de São Paulo (MAZALLI, 1995); ii) crescimento do mercado consumidor internacional, pelo aumento da renda per capita, favorecendo o crescimento da demanda por produtos semiprontos, como o SLCC (BORGES; COSTA, 2005); iii) ocorrências climáticas nos EUA (MAIA, 1992); iv) reestruturação da indústria, motivada por crises de caráter econômico e fitossanitárias.

Contudo, com o desequilíbrio entre a oferta e a demanda ocorrido na safra 1990/91, o preço da caixa de laranja despencou, e o surgimento do *greening* (HLB), impulsionaram e justificaram a mudança de rumo. A produção industrial, antes verticalizada, foi horizontalizada com base em serviços, acompanhando a tendência mundial de “*core business*”, ou seja, o fortalecimento do ponto forte e estratégico das empresas. Aliado à focalização das empresas, houve a melhoria e a oferta de serviços por empresas secundárias, instaladas no território, movimento que ensejou a transferência de recursos para os locais que estão sob influência das unidades produtivas – industriais e agrícolas. Esse fenômeno é identificado por alguns pesquisadores como a industrialização dos serviços ou mais recentemente tem a alcunha de *servicização*, fenômeno recente e ainda pouco estudado. Enquanto na indústria houve o movimento rumo à horizontalização, inversamente na cadeia de suprimentos da matéria-prima, na citricultura, o movimento foi outro. Observou-se a verticalização para trás, no caminho da agricultura, com o plantio de pomares por parte das indústrias processadoras.

Ainda nos anos 90, mesmo com as crises, houve a entrada de novos grupos econômicos na atividade. De atuações diversas e consolidados em outros setores econômicos, os investimentos vieram dos grupos empresariais: Votorantim, Moreira Salles e Coimbra, este último pertencente ao grupo francês *Louis Dreyfus*, atualmente denominado LDC, que investiram na produção de matéria-prima e em plantas fabris. Esse período também se caracterizou pelas ocorrências climáticas nos Estados Unidos da América, até então o maior produtor mundial, fato que acelerou a implantação de pomares

na região central do estado de São Paulo, consolidando o território como o maior produtor mundial a partir dos anos 1980 (NEVES, M., 2010). O estado de São Paulo tem 465.635 hectares de citros, sendo 401.470 destes plantados com laranja, distribuídos em 9.845 propriedades (Figura 3), presentes em 347 municípios (FUNDECITRUS, 2018), que, dessa forma, concentram 78,7% da produção brasileira da fruta (IBGE, 2017).

Figura 3 – Cinturão citrícola de SP e MG é a maior região produtora de laranja para suco do mundo.



Fonte: Elaboração própria (FUNDECITRUS, 2018).

A laranja produzida para a indústria para ser transformada em suco é o terceiro produto agropecuário do estado de São Paulo, atrás da cana-de-açúcar e da carne bovina — e foi responsável por 6,43% do valor produzido pela agropecuária em 2017. A fruta de mesa ocupou a 10ª colocação no estado, com 1,93% do valor de produção agropecuária. Somadas as duas categorias, indústria e mesa, foram responsáveis por R\$ 6,4 bilhões em produção em 2017 (IEA, 2017).

Os números apresentados pelo censo de 2017 demonstraram a fase de resiliência do “cinturão citrícola”. As intercorrências como as doenças do cancro cítrico e principalmente o *greening* (HLB), a concorrência da cana-de-açúcar pelas áreas de produção e as instabilidades institucionais entre os produtores e as indústrias, com sucessivos óbices e limitações no relacionamento comercial, não refrearam a expansão da cultura. A bienalidade — fenômeno caracterizado pela alternância das reservas nutricionais das plantas exauridas em função da grande produção na temporada anterior (FUNDECITRUS, 2020 b) e que provocam significativas reduções do número de frutos por árvore, tiveram pouca influência e relevância.

Essa reorientação cumulativa amoldou a concentração regional de produção de matéria-prima e do processamento industrial, criando uma aglutinação territorial única e com certas especificidades. As competências, habilidades, conhecimentos acumulados e

as trocas qualificaram os locais e são únicos. O conhecimento foi transferido e aumentado a partir da proximidade, das interações e das relações de trocas intersetoriais, o que estabeleceu condições, em termos de ambiente à uma fluidez, tendo por consequência o estabelecimento de diferenciais para o desenvolvimento da atividade. Ademais, nesse ambiente houve o surgimento de novos negócios, e um deles se relaciona diretamente com as mudanças ocorridas, o “suco pronto para beber”, que será abordado no item 7.

3.3 O complexo agroindustrial: formação e consequências

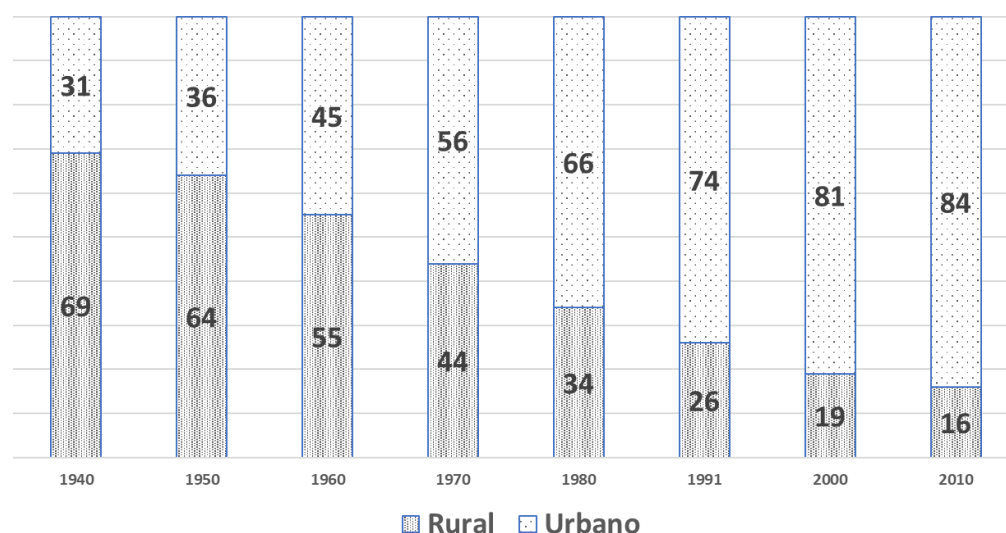
O conhecimento técnico, com o domínio das técnicas de reprodução, melhoramento genético, controle da natureza e dos meios de produção, artificialização das condições naturais do campo, ensejaram o aumento da produção agrícola e da produtividade. As condições foram fabricadas e produzidas pelo homem. As incertezas em relação a natureza ficaram reduzidas, e a probabilidade de acerto, assim como a precisão dos resultados foi aumentada pelo uso intensivo de técnicas. “Assim, se faltar chuva, irriga-se; se não houver solos suficientemente férteis, aduba-se; se ocorrerem pragas e doenças, responde-se com defensivos químicos ou biológicos; e se houver ameaças de inundações, estarão previstas formas de drenagem” (SILVA, 1998, p. 3). Essa etapa foi acompanhada pelas modificações estruturais nas formas de realização dos trabalhos, na migração das populações do campo para a cidade (Gráfico 1), na tecnicidade dos processos produtivos e nas alterações dos comportamentos da sociedade com o estilo de vida que se convencionou a chamá-lo de moderno.

O trabalho individual, manual, braçal, passa gradativamente a ser coletivo. Turmas são contratadas para a realização das tarefas e por períodos específicos, conforme os ciclos agrícolas. A capacidade individual, com saberes próprios, que se caracterizava pelo trabalho artesanal, foi substituído pelo domínio da técnica especializada, e a atividade braçal foi gradativamente mecanizada. Esses elementos são inerentes à divisão social do trabalho e que também se seguiram com as especializações de parte das atividades das produções, e de acesso restrito às terras. Romeiro (1991) em uma análise do período apresenta considerações desse movimento:

As elites brasileiras, tradicionalmente piratas e irresponsáveis, em nenhum momento da história do país olharam para a população em geral como parte de uma nação em formação. A aceleração do êxodo rural, a partir de meados da década de 60, deveu-se fundamentalmente à expulsão dos trabalhadores residentes, seguida de um processo de mecanização extensivo, num contexto histórico de bloqueio sistemático do acesso às terras ociosas existentes. (ROMEIRO, 1991, p. 147).

As divisões produtivas nos planos regionais também foram um fenômeno e, a esse aspecto, vários fatores influenciaram, como: oportunidade de terras disponíveis, migração das populações do campo para as cidades, fatores climáticos e mercadológicos mais favoráveis à determinada cultura; interesses políticos e acesso a instrumentos viabilizadores: concessão de incentivos e benefícios fiscais; linhas específicas de financiamentos; aparatos estatais de apoio ao desenvolvimento regional como forma objetiva de redução das desigualdades, a exemplo: SUDAM, SUDENE, CODEVASF, entre outras (BRITO, 2001). Essas ações se contrapõem de maneira diametralmente oposta aos movimentos dos trabalhadores, quando do êxodo rural, onde os contingentes significativos de pessoas migraram para as cidades. Assim o “homem do campo” passou majoritariamente a viver nas cidades, sendo essa uma realidade do momento presente, e onde o deslocamento se faz da cidade para o campo e vice-versa, diariamente.

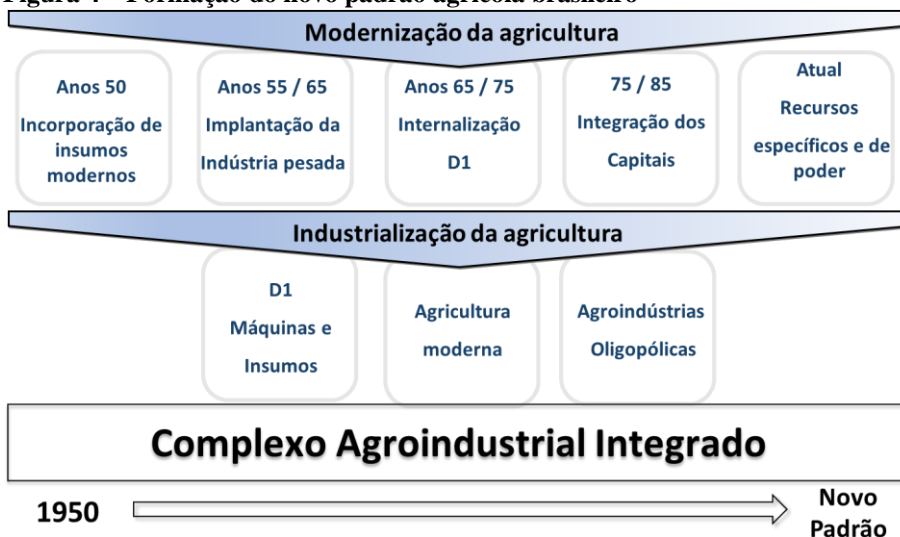
Gráfico 1 – Taxa percentual de urbanização da população brasileira - %



Fonte: Elaboração própria tendo por fonte IBGE, censos 1940–2010.

Residiu também nessa época, e estamos falando em finais dos anos 1970 até meio dos anos 1980, uma conjuntura de condições internacionais favoráveis, e que potencializam o momento para o surgimento dos CAIs (Figura 4) (KAGEYAMA et al., 1990; SILVA, 1983; 1998; NAVARRO, 2001).

Figura 4 – Formação do novo padrão agrícola brasileiro



Fonte: Elaboração própria com base nas informações (KAGEYAMA et al., 1990, p. 127).

Essa liberdade dos agentes atuantes na agricultura, coordenados pelo capital, de não mais dependerem das exigências técnicas do clima, da terra, das pragas, do relevo, entre outros, foi propiciada pela sequência crescente de ações desde a internalização do D1, passando pelo financiamento até modernização da agricultura, percorrendo pela integração dos capitais: decompõe-se, subdivide-se, fragmenta-se, o que deu origem a vários setores e ramificações que formaram linhas de produção para as indústrias processadoras, criando uma homogeneização dos processos produtivos e uma heterogeneidade de “produtos” de produção agrícola. A fragmentação fortaleceu os atores individuais, sendo que as partes divididas ficaram maiores e mais fortes que o todo.

O desenvolvimento de regiões, a intensificação das economias locais e regionais e um dinamismo tecnológico, a partir da modernização da agricultura, são pontos positivos deste processo, porém tornaram-se excludentes à medida que reservaram a poucos essa oportunidade. De maneira seletiva e crescente, houve a concentração e a centralização em poucos atores, resultado da própria ausência e omissão do Estado no seu papel de regulação. Assim, estes processos engendrados pelas ações capitalistas determinaram os novos rumos da agricultura, no passado, presente e nas perspectivas de futuro. A tese de Benko (2002), nos coloca essa questão:

“Portanto, só poderá haver aí certo tipo de “regiões que ganham” (ou antes, certa maneira de ganhar, para uma região) no quadro de certo tipo de Estado nacional ou confederado, e esses Estados só “ganharão” na competição econômica internacional se souberem suscitar esse tipo de “regiões que ganham” (BENKO, 2002, p. 65).

A dinâmica e a pujança empresarial, a importância e a proeminência dos complexos agroindustriais na economia nacional, gerador de riquezas, receitas, empregos e dinamizador econômico dos tempos atuais, remontam como conceito a outubro de 1955, quando J. H. Davis se pronunciou no *Boston Conference on Distribution of Agricultural*, e definiu *agribusiness* como a “soma de todas as operações envolvidas no processamento e na distribuição dos insumos agropecuários, as operações de produção na fazenda; e o armazenamento, o processamento e a distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados” (DAVIS; GOLDBERG, 1955). Megido e Xavier (1998), citando os professores Ray Goldberg e John Davis, declararam: “utilizando fundamentos de teoria econômica sobre as cadeias integradas, construíram uma metodologia de estudo da cadeia agroalimentar e cunharam o termo *agribusiness*”. No início dos anos 1970, quando o conceito dos dois professores já havia se irradiado para fora dos limites de Harvard, um simples boletim de agricultura dos Estados Unidos já sentenciava: “Hoje, o processo que envolve alimentos e fibras é muito maior do que simplesmente a produção rural. Inclui muitas atividades antes da porteira (insumos, por exemplo), assim como marketing e processamento dos produtos agrícolas, depois da porteira” (MEGIDO; XAVIER, 1998, p. 35). A partir dessa conceituação, ficam evidentes as relações externas, para além das fazendas e lavouras, com a predominância das relações de trocas intersetoriais entre a agricultura, a indústria e posteriormente os serviços. Estas relações envolvem concepções de amplo espectro como formas de comercialização e distribuição, desenvolvimento tecnológico, economia, logísticas e legislação de cada agroindústria (BATALHA, 2001).

Os ambientes socioculturais e econômicos naturais foram acrescidos com contornos externos, ampliando a visão para além das atividades produtivas, com componentes importantes de análise (NEVES, 1999).

O fazendeiro moderno é um especialista que teve suas operações reduzidas a cultivar plantas e criar animais. As demais atividades têm sido transferidas, em larga medida, para fora da porteira da fazenda, urbanizadas e industrializadas. A economia do *agribusiness* reúne hoje essencialmente as funções que eram devotadas ao termo agricultura há 150 anos atrás. (DAVIS; GOLDBERG, 1957, p. 3).

Segundo o DICIO (2020) – Dicionário On-Line, a palavra agricultura compreende: “atividade de cultivo do solo; ações que buscam produzir vegetais consumíveis ou para serem usados como matérias-primas na indústria; lavoura. Reunião dos procedimentos, métodos e técnicas próprios dessa atividade”. Essa definição não

compreende mais o amplo e vasto sentido da palavra, ficou restrito, isolado, diminuto, estreito, diante da sua extensão, da complexidade e abrangência da agricultura moderna.

O cenário foi alterado a partir do momento em que o ato de produzir não mais se basta, ou é suficiente; outros elementos agregados ao campo, e que foram induzidos pela indústria a montante, deram outra cadência ao agronegócio, como: i) introdução de máquinas e mudanças nos processos produtivos do campo; ii) aumento das áreas plantadas por monoculturas; iii) escala de produção e com a utilização das máquinas; iv) premência na repetição do mantra do aumento da produtividade.

Essas etapas impuseram um novo padrão para a agricultura. A agricultura de agora é fragmentada, está integrada à indústria e o capital domina e comanda sobre os demais ordenamentos, essa é a regra preponderante. A divisão social do trabalho impôs uma racionalidade onde a força de trabalho é quantitativamente menor e mais especializada. Os complexos agroindustriais são a materialização deste processo e ditam a dinâmica a todos os envolvidos. Neste diapasão houve transformações significativas e que merecem o relato dos seus desdobramentos para o CAI citrícola, porém, a fim de entendermos suas consequências se faz necessário tecer considerações de como o Estado atuou para alavancar a agricultura no Brasil.

3.4 Considerações sobre o papel do Estado na agricultura brasileira

O processo de modernização da agricultura brasileira sofreu alterações significativas que começaram na metade do século XX. As fases marcantes foram estabelecidas pelas políticas públicas patrocinadas pelo Estado. Essas políticas visaram a modernização dos aparatos tecnológicos e dos meios para a realização da produção, com a incorporação de mais tecnologias, tanto agrícolas como industriais. Essas mudanças ocorreram em novas bases e seguindo a nova lógica determinada pelos ascendentes padrões globais de competição.

A mecanização propriamente dita foi instituída com o Plano Nacional das Indústria de Tratores de Rodas no ano de 1959, sendo que as primeiras unidades começaram a ser produzidas em janeiro de 1960. Esse processo fez parte do “Plano de Metas” do governo Juscelino Kubistchek, instituído nos anos 1950, e foi baseado no tripé financeiro formado pelo capital estrangeiro, pelo Estado e pelo capital privado nacional (AMATO NETO, 1985). Seguiram-se aos tratores de rodas, os tratores de esteiras, com produção datada de novembro de 1966, e retroescavadeiras em agosto de 1969. As colheitadeiras automotrizes, modalidade mecanizada, mas com utilização menos diversa,

tiveram produção iniciada em 1966. As colheitadeiras de grãos, que conhecemos atualmente, começaram a serem produzidas em janeiro de 1976 e, mais recentemente, as colheitadeiras de cana-de-açúcar são a inovação, com início de produção datado em janeiro de 2013. Essa indústria é dominada pelo capital internacional, sendo que o ranking de vendas de tratores no ano de 2019, foi assim composto: 1º) John Deere: capital norte-americano; 2º) New Holland: capital norte-americano; 3º) Massey Ferguson: capital norte-americano; 4º) Valtra: capital finlandês; 5º) Case: capital norte-americano; e 6º) Agrale: capital nacional. Em 2019 foram produzidos 43.855 tratores, recuo de 8,4% nas vendas, 19,1% na produção, e alta de 1,5% nas exportações (ANFAVEA, 2020).

Os implementos agrícolas, diferentemente dos tratores, seguiram uma lógica própria, com empresas de capital nacional que trabalharam respeitando as particularidades para o atendimento das demandas regionais. Nota-se neste movimento uma dependência do mercado de implementos agrícolas ao comportamento do mercado de tratores, ou seja, estão umbilicalmente interligados, com forte sujeição do primeiro em relação ao segundo.

- O processo produtivo de correção do solo com fertilizante e corretores se iniciou no país também no bojo do Plano de Metas (1956/61) e tinha como objetivo a modernização do aparelho produtivo. Nesse processo inicial foram instaladas 15 plantas de produção de fertilizantes, sendo sequenciada por mais 20 unidades, entre os anos de 1967 e 1973. As unidades foram instaladas nas cidades de: Catalão (GO), Três Pontas (MG), Cubatão (SP), São Paulo (SP), Osasco (SP), Rio Grande (RS), São Joaquim da Barra (SP), Santo André (SP) e Ilhéus (BA), (II Plano Nacional de Desenvolvimento – PND), e mais 68 outras unidades se seguiram entre o período de 1974/83. Neste período, houve a preponderância do capital estatal na atividade, com uma lógica de funcionamento como empresa privada, visando aumento de rentabilidade, geração de lucros e máxima eficiência (KAGEYAMA et al., 1990). O Brasil tornou-se o quarto maior consumidor mundial de nutrientes para a formulação de fertilizantes, atrás apenas da China, Índia e Estados Unidos, respectivamente, realizando 45.855.071 toneladas em 2021, de janeiro a dezembro, com um crescimento de 13% em relação ao ano de 2020 (ANDA, 2021). A união de fertilizantes com defensivos agrícolas compõe a fase de quimificação da agricultura. A indústria de defensivos inicialmente importadora teve empuxo a partir de 1975 no II PND com o Plano Nacional de Defensivos Agrícolas (PNDA). No plano foram contemplados: i) uma combinação de isenções de importações dos princípios ativos com formulação local; ii) uma política de crédito de custeio para a agricultura, que cumpriu

importante papel na difusão dos defensivos agrícolas; iii) a internalização da produção via a retirada gradual das isenções tarifárias e incentivos fiscais para instalação de unidades produtoras no país.

Um dos obstáculos para a maior internalização da indústria foi a fraca integração “para trás” com a indústria de química fina. Em um setor dependente de sínteses, constantemente mutáveis e garantidoras de vantagens competitivas, e em que atuam poucas empresas com caráter oligopsônio, a integração das indústrias seria fator essencial de competição. Kageyama et al. (1990):

O processo de internalização da indústria no Brasil “moldou-se” pelos condicionantes originados do padrão competitivo internacional. Como consequência, tem-se: a) a pequena participação das empresas nacionais, de *joint-ventures* de empresas nacionais e internacionais em todos os submercados da indústria: de inseticidas; b) a dificuldade do estabelecimento de políticas que garantissem estabilidade na balança comercial do mercado (evitando o surgimento de gargalos produtivos devido a problemas cambiais) (KAGEYAMA et al., 1990, p. 139).

A mecanização e a quimificação das lavouras propiciaram o crescimento e a expansão das áreas agriculturáveis, assim como a diversificação das culturas e o combate às pragas e doenças, fazendo crescer a oferta de alimentos para os humanos e para os animais. A citricultura sendo uma ramificação da agricultura, aproveitou-se indiretamente destes movimentos realizados pelo Estado, pois na citricultura não houve planos específicos, como foram os casos da cana de açúcar, pecuária leiteira ou soja. Na citricultura as ações do Estado foram pontuais, temporais e próprias para cada momento e com objetivos específicos, conforme anteriormente explicitado por Paulillo (2000 a) e Neves, M., et al. (2005), porém o aproveitamento foi inerente.

3.5 Os avanços do Complexo Agroindustrial Citrícola – CAI citrícola

As forças ativas que impuseram as mudanças na base dos padrões técnicos na agricultura, também se refletiram na formação do CAI citrícola. Na conceituação ampliada dos CAIs, a agricultura foi integrada às indústrias, e gradativamente tornaram-se dependentes, subordinadas e sujeitos submissos, pois produzem apenas as matérias-primas para o processamento e transformação em produto para o consumidor final. A limitação de escala mínima de produção e a regionalização determinada pela logística, circunscreveram os produtores a subjunção somente à determinados compradores. As

atividades foram fortemente interligadas, relacionadas, e a dinâmica da agricultura foi determinada pelo padrão de acumulação das indústrias (SILVA, 1998).

Dessa forma, o padrão para a agricultura foi estabelecido como sendo a integração à indústria processadora, ou seja, a horizontalização da produção que vislumbra o aumento contínuo da produtividade no campo. Esse é o enfoque de Sorj (1980), que vê o desenvolvimento do CAI como sendo: ações do Estado, da indústria de insumos e máquinas a montante, e das indústrias processadoras, amoldando as condições para a expansão do setor (SORJ, 1980). Kageyama et al. (1990) reforçaram o conceito: “a industrialização da agricultura supõe, além da existência do D1 (departamento produtor de bens de capital e insumos para a agricultura), à própria agricultura moderna” (KAGEYAMA et al., 1990, p. 122). O elemento aglutinador dessas atividades que formaram os CAIs, foram os capitais, que foram integrados e centralizados: industrial, financeiro e o agrário. Aplainaram-se, nesse processo, as diferenças entre a “burguesia agrária” e “burguesia nacional”, o que Silva (1998) em seu glossário, definiu como a “territorialização da burguesia” industrial e financeira. O capital se inseriu no mercado de terras como forma de aplicação financeira alternativa e como aquisição de elementos estratégicos diferenciais, diante da concorrência dos seus setores originários. Dessa maneira e cada vez mais, os setores integrados se concentraram, fundiram-se, incorporaram-se, aglutinaram-se, limitando o espectro de atuação de entrantes e impondo condições concorrenciais bastante acirradas ao longo de todo o processo, ou seja, a dominância é transversal a todo fluxo.

Santos (2002), quando analisa o desenvolvimento regional, o faz na extrapolação dos conceitos dos elementos fixos e fluxos. Os fixos são itens naturais ou criados, aos quais se aplicam o trabalho, e podem ter características econômicas, sociais, culturais, religiosas, e/ou agregações múltiplas. Os fluxos, por sua vez, são caracterizados por volumes, intensidade, ritmos, duração e orientação das ações que interagem com os fixos e que têm a capacidade de modificá-los. Os fixos e os fluxos interagem mutuamente, com trocas constantes, intensas ou não, formais ou informais, velozes ou lentas, notadas ou desapercibidas, em formas que podem ser hierarquizadas ou desestruturadas, e as suas somas caracterizam um modo de vida específico daquele espaço afetado por essas interações. Isto confere personalidade, atmosfera, singularidade e características intrínsecas aos locais. Nesse fundamento pensado por Santos (2002), o CAI citrícola, com sua aglomeração regional e seus atores únicos, específicos e protagonistas nas ações, produziram resultantes próprias e que somente poderão ser reproduzidas caso as mesmas

condições se repitam: interações, agentes, personalidades e forças motrizes, e adicionalmente com a mesma intensidade. As trocas e suas intensidades constituem um dos fundamentos da especialização do local, pois é a partir dessa interação que se replicam os conhecimentos específicos acumulados. As mudanças e evoluções dos padrões e métodos de produção, assim como a aplicação da sistemática das economias de escala e a utilização de novas gerações de máquinas, com mais tecnologia embarcada, somados a métodos de gestão e administração, exemplo da flexibilização, tornaram as produções e seus meios mais ajustáveis e flexíveis, em busca da maior produtividade, com reflexos diretos na competitividade. Em resumo, o modelo dominante por décadas, dá espaço para um novo paradigma, a produção mais flexível e descentralizada: mudanças rápidas dos produtos, dos métodos e dos procedimentos de gestão; com as empresas se tornando menores, mais enxutas, focadas no seu *core business*, que expressa a essencialidade da organização, ou seja, mais especializadas. Houve movimentos de desintegração vertical das companhias e o conseqüente aumento das subcontratações, e as integrações e as trocas se ampliaram — o que adequou e criou empresas especializadas em serviços e produtos ajustados às demandas. No emprego houve uma mutação setorial e as características do trabalho foram alteradas: do setor predominantemente industrial para o setor majoritariamente de serviços; o trabalho passou a ser sob demanda, sazonal, intermitente. Este cenário aumentou o poder local, em função das especificidades e das especializações, que passaram a ser mais requisitadas. O elemento da especialização passou a ser inevitável para a obtenção da competitividade e para o aumento de produtividade buscada pelas empresas (BENKO, 2002). Foram conseqüências desse cenário alterado: i) redução de custos; ii) otimização e melhoria do acesso informacional; iii) melhoria das condições da competitividade e da cadeia interligada, que no passado integrava as empresas (SANTOS, 2014).

A utilização deste relato teórico se fez sentir no CAI citrícola. A alternância dos meios de produção industriais, outrora verticalizados, transformaram-se sistemas horizontalizados, como a cadeia de suprimentos de serviços especializados para a indústria a montante. O oposto ocorreu com a produção da matéria-prima, onde as indústrias caminharam largamente rumo a citricultura, com a integração para trás dos pomares. A lógica da economia de escala mínima na produção foi outro elemento utilizado na atividade de cultivo das laranjas. Diante desses movimentos, houve uma horizontalização dos meios de transformação e uma verticalização da produção da matéria-prima, com a participação cada vez maior da indústria na produção de laranjas.

Esse processo de organização é mais amplo que a divisão técnica do trabalho, diz respeito a como os agentes cooperam para realizarem as tarefas, ou seja, houve a disseminação dos benefícios e as mudanças foram aceitas, por imposição ou por concordância.

A especialização dos locais conformados pelas mudanças e a alternância dos meios de produção, fez surgir novos produtos e um mercado doméstico incipiente, ainda inexplorado. Esse mercado apresenta características particulares, diferentes do mercado da grande indústria, mas que somente podem ser compreendidas a luz do desenvolvimento da produção e sua espacialidade pelo território. Os desdobramentos territoriais, efeitos das mudanças nas estratégias competitivas da dinâmica de atuação do CAI citrícola pelo território foi o recorte da análise deste trabalho. O CAI citrícola passou por um processo amplo de conformação e esses ajustes produziram singularidades, algumas foram absorvidas pelos atores, outras nem tanto, mas que compuseram o cenário de uma atividade com especificidades únicas e que formaram suas características.

3.6. O papel institucional e estratégico do Fundecitrus.

A atividade citrícola nacional é altamente competitiva internacionalmente e têm na sua base de competitividade o processamento em larga escala, a padronização dos produtos e processos, e outros fatores relevantes, como: alta concentração empresarial; poder de barganha da indústria processadora; mecanismos de gestão terceirizada; maior controle das pragas e doenças; campanhas de marketing (REVISTA CITRICULTOR, 2022); e uso efetivo dos meios técnicos-científicos, principalmente a pesquisa científica com um diferencial estratégico. Esta atividade é liderada e conduzida pelo Fundo de Defesa da Citricultura (Fundecitrus). Criado em 1977, é uma associação privada mantida por citricultores e pelas indústrias processadoras do estado de São Paulo. A sua primeira iniciativa foi a participação na Campanha Nacional de Erradicação ao Cancro Cítrico (CANECC), e, atualmente, desenvolve trabalhos para a sustentabilidade econômica do parque citrícola. O estatuto do Fundecitrus, alterado em 28 de junho de 2007, teve como resultante uma significativa mudança na sua atuação institucional (FUNDECITRUS, 2007). Das seis finalidades elencadas, neste regramento, quatro abordam temas diretos ou correlatos às pesquisas científicas e tecnológicas e sua disseminação como a força motriz da instituição. A reorientação da atuação da instituição em bases tecnocientíficas e a explicitação dos termos “aumento de produtividade e competitividade” são uma conversão da estratégia para novos paradigmas de funcionamento (ESTATUTO SOCIAL

DO FUNDO DE DEFESA DA CITRICULTURA – FUNDECITRUS, 2007). Essa nova atuação se aproximou do perfil de instituições norte americanas, citadas por Gaban (2008), que utilizam as bases tecnocientíficas como um pilar de atuação e sustentação da competitividade (GABAN, 2008). As institucionalidades moldam as rotinas da vida social, e que neste específico caso, arregimentou esforços na facilitação do direcionamento econômico de longo prazo do CAI citrícola (UNGER, 2018).

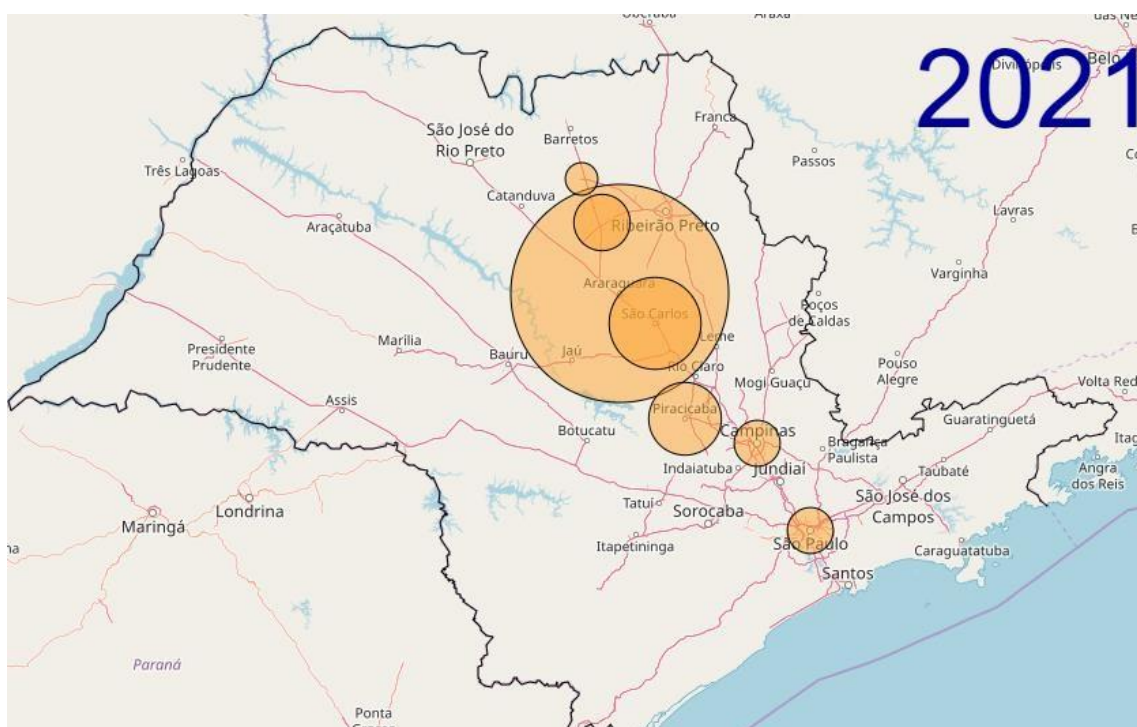
Com o Fundo de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), o Fundecitrus mantém o desenvolvimento de pesquisas de interesse da atividade e que endereçam a principal ameaça à citricultura, a prevenção e combate as pragas e doenças. A Figura 5 e na Tabela 1 estão consubstanciadas as diversas áreas do conhecimento e os países com os quais a instituição tem convênios acadêmicos: Alemanha (1), Argentina (1), Estados Unidos (4) e França (1). A proliferação de instituições de pesquisa parceiras é um outro destaque da amplitude e da importância que a instituição atribui a pesquisa: *Agricultural Research Service, Beltsville* (ARS) (1), *Beltsville Agricultural Research Center* (1), *Institut National de la Recherche Agronomique* (INRA) (1), Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária (INTA) (1), *Leibniz Universität Hannover* (1), *San Joaquin Valley Agricultural Sciences Center* (1), *University of Florida, Gainesville* (UF) (1) (FAPESP, 2020).

Outra característica é o foco regional de atuação, pois a grande maioria dos estudos se avizinha ao cinturão citrícola. Desta forma tem-se o retorno dos investimentos realizados pelos mantenedores da instituição. As questões fitossanitárias inerentes a saudabilidade das plantas e dos frutos e o combate as doenças e pragas dominam o cenário dos temas objetos das pesquisas. A Figura 5 apresenta a dispersão geográfica das pesquisas e onde elas se desenvolveram: Araraquara (45), Bebedouro (1), Campinas (2), Jaboticabal (3), Piracicaba (5), São Carlos (8) e São Paulo (2) (FUNDECITRUS, 2021).

Essa conversão institucional tem disseminado conhecimento e minimizado as assimetrias de informação. Desta forma o Fundecitrus cumpre um papel de “guardião” dos interesses da citricultura no estado de São Paulo. Ainda no campo do conhecimento e das pesquisas, e denotando uma mudança no escopo de atuação, o Fundecitrus criou o mestrado profissional em Controle de Pragas e Doenças dos Citrus – MasterCitrus. Em 2010, houve a inauguração dos laboratórios Ecologia Química e Comportamento dos Insetos, consolidando a instituição como uma referência em pesquisas das atividades

citrícolas. Esses elementos estão contidos no rol de decisões de controle empresarial e são eminentemente estratégicas e de caráter competitivo.

Figura 5 – Dispersão espacial das pesquisas realizadas pela Fundecitrus/Fapesp



Fonte: <https://bv.fapesp.br/pt/metapesquisa/?q=fundecitrus> acessado em 18/04/2021. Elaboração própria.

Tabela 1 – Apoio da FAPESP às pesquisas com o Fundecitrus

Quantidade	Descrição	Área do conhecimento
4	Auxílio à pesquisa em andamento	3 Ciências agrárias e 1 Ciências exatas
38	Auxílios à pesquisa concluídos	31 Ciências agrárias, 5 Ciências biológicas e 2 Ciências exatas
5	Bolsas no país em andamento	5 Ciências agrárias
16	Bolsas no país concluídas	5 Ciências agrárias, 6 Ciências biológicas, 3 Ciência exatas e 2 Engenharias
3	Bolsas no exterior concluídas	2 Ciências agrárias e 1 Ciência biológicas
66	Total	

Fonte: <https://bv.fapesp.br/pt/metapesquisa/?q=fundecitrus> acessado em 18/04/2021. Elaboração própria. FUNDECITRUS (2021).

Esses elementos fizeram com que a indústria nacional superasse as barreiras as tributárias, sanitárias e fitossanitárias, impostas pelos países onde o Brasil tem restrições de acesso ou com os quais não possui acordos bilaterais de comércio. A restrição ao emergente mercado da Coreia do Sul (LOPES, 2021), ou o crescimento das exportações do México (BRASIL..., 2020) para os Estados Unidos, via acordos comerciais, são exemplos dessas dificuldades, e que não são superadas pelos efeitos multiplicadores da gestão ou da produtividade, por se tratar de objeto de outra natureza e diversa, e ao qual as indústrias não têm controle.

- A assimetria de informações elencada por Paulillo et al. (2000 b), como um dos eixos de disputa, desequilibrou e foi fonte de geração de conflitos entre as indústrias e os produtores de laranja, em favor do primeiro, mas está sendo conformada, rumo a uma harmonização. Os movimentos de atuação institucional da CitrusBR e do Fundecitrus, contribuíram para esse apaziguamento. A CitrusBR tem por uma imposição feita pelo Termo de Compromisso de Desempenho (TCD), a obrigação de publicar por 10 anos informações que auxiliem os produtores na tomada de decisões, uma das informações são os volumes de estoques de suco de laranja (CADE, 2014). O Fundecitrus, prestando serviços a indústrias e aos produtores, também cumpre esse papel. Um dos exemplos é a produção do relatório Pesquisa e Estimativa de Safra (PES), iniciada em 2014, que informa sobre as estimativas de produção de frutas nas regiões. A pesquisa se utiliza de imagens de satélite de alta definição que medem e identificam todos os talhões de citros, coletando quantidade e variedade. As informações são contabilizadas e agrupadas por região e após são feitas divulgações do inventário de árvores e da estimativa oficial. As publicações acontecem nos meses de maio, com reestimativas em setembro, dezembro, fevereiro e abril. Essas informações constituem um novo marco no relacionamento na atividade citrícola e assim contribui para a redução da assimetria de informações. Essas institucionalidades foram introduzidas como amenizadores das assimetrias, quando do julgamento da fusão dos conglomerados Citrosuco e Citrovita, em 2010, e colocadas no julgamento do CADE em 2014. Além da disseminação das informações que subsidiam decisões, compra, venda, estimativas de safras e estoques de suco, o julgamento também enveredou sobre a verticalização para trás, porém recortou sua decisão somente sobre o novo conglomerado que surgia, determinando a proibição da expansão de pomares próprios por 5 anos. Essa decisão não foi estendida às demais empresas do CAI citrícola (Cutrale e LDC), gerando dúvidas sobre sua efetividade no equilíbrio de forças.

Quando Gaban (2008) faz a comparação das instituições e organizações citrícolas dos estados da Flórida (EUA) e São Paulo (Brasil), os dois maiores estados produtores e processadores de laranja do mundo, apresentou em seus estudos que as instituições são feitas de preceitos de regras, governanças e mecanismos. Ainda em suas análises indagou que esses instrumentos se reproduzem e conformam os ambientes, se utilizando e disseminando informações através da propagação da cultura, estruturas e rotinas, e que essas construções são feitas e mantidas pelos atores individuais, presentes nessas instituições. “Ao mesmo tempo em que é moldado, o meio social também molda os indivíduos e as instituições que o constituem” (GABAN, 2008, p. 28). Os fatores que em conjunto propiciaram a elevada concentração industrial e citrícola foram: i) aspectos institucionais — representatividade advinda do tamanho industrial da atividade, da sua importância para a agroindústria e sua composição na cadeia exportadora, tanto em volume exportado como nos aspectos financeiros e em um grupo restrito de empresas participantes; ii) financeiros — fluxo de caixa na antecipação de recursos para a compra da matéria-prima e na manutenção dos estoques dos volumes de SLCC; iii) mercadológicos — parcerias com envasadores para escoar a produção, fazendo chegar o produto aos consumidores nos mercados-alvo locais; iv) logísticos — domínio do sistema de transporte de suco a granel, iniciado pioneiramente pela Cargill e copiado pelas demais grandes empresas, proporcionando a elevação da competitividade de quem o utiliza, reduzindo os custos de embalagem (tambor e envelopamento plástico), mão de obra de envasamento, carregamento e descarga, armazenamento dos *pellets* e aumento do volume cúbico de suco transportado, uma vez que o envoltório entre os tambores passou a ser ocupado pelo suco, reduzindo por consequência o número de viagens para transportar a mesma quantidade de suco (OLIVEIRA et al., 2009). Esse sistema é compensador apesar dos investimentos em infraestruturas portuárias de armazenagem, refrigeração, veículos e navios adequados para esse fim (LOPES, 2020); v) os recursos técnico-produtivos — compreendendo os processos de colheita semimecanizada com *bags* e *containers*; a utilização racional da água nos processos industriais/produtivos sendo suprida pela própria água presente na fruta processada; eficiência produtiva e energética com a utilização de fontes alternativas de geração de energia, como biomassa, gás e solar.

No aspecto da garantia dos meios técnicos para a pretensa competitividade como superação para os desafios mercadológicos, nota-se incontestavelmente que as ciências e a pesquisa passaram a ter um papel preponderante. O Fundecitrus reorientou sua atuação e essa nova realidade passou gradativamente a incorporar novas funções e em patamares

cada vez mais superiores, e na qual a manutenção da liderança brasileira no mercado global de SLCC passou a ser ancorada. Essa articulação impôs desafios, é certo, porém também é nítido que a estratégia utilizada pelas indústrias e citricultores, revestiu-se de pleno êxito. O vanguardismo da mudança institucional do Fundecitrus amoldou as relações, conflitantes em várias situações e tempos, e fez fundar as bases para o atual estágio da competitividade conquistada.

A racionalidade da reinvenção dos arranjos institucionais apaziguou o ambiente, diminuiu os atritos e as assimetrias, e fez surgir um novo entendimento sobre a produção de citrus, onde atores tidos como antagônicos podem cooperar em bases comuns e à interesses maiores. Estes fatores fizeram surgir uma nova ordem de mercado aplicada à propriedade e ao trabalho. A resignificação institucional sob a égide capitalista teve como pressuposto a flexibilidade e a criação de bases para o aumento sustentado e amplificado da produtividade.

4 A CITRICULTURA BRASILEIRA EM MERCADOS GLOBAIS

A trajetória da agricultura, inclusa a citricultura, se transmutou ao longo dos anos. As forças mercadológicas ascendentes impulsionadas pelo capital impuseram nos últimos anos a sua lógica, e o que era restrito e local, em termos de produção, passou a ser parte de fornecimentos globais visando o suprimento das demandas geograficamente dispersas. O comércio, neste sentido passou a cumprir um papel estratégico, encorajando a produção do campo a participar de frações de mercados maduros, prontos, grandes e globais, e que gradativamente foram se ampliando. Este processo foi contínuo e fomentou a elevação das escalas de produção, a ampliação dos fornecimentos e com uma sucessão de movimentos que passaremos a descrever.

4.1 Breves considerações sobre as alterações da agricultura no mundo e no Brasil

Os números materializam e ajudam a entender os efeitos dos processos descritos anteriormente e quais foram as correlações e consequências entre a modernização da agricultura, tecnificação, artificialização do processo produtivo, aumento da produtividade e exclusão. A Tabela 2 demonstra a evolução da agricultura mundial no contexto dos últimos 20 anos e a intensidade das forças produtivas da modernização (mecanização, quimificação, processos e integração dos mercados), que elevaram a produtividade e o volume produzido, mas evidenciam claros traços de processos excludentes, com restrições aos meios de produção, capital intensivo e terras.

Tabela 2 – Taxa percentual de variação comparativa nos períodos – 20 anos

Itens/Anos	1997	2007	Var. %	2017	Var. %
Gastos do governo com agric. %	1,7	1,8	5,89	1,5	-16,7
Área irrigação (ha)	279137	314660	12,73	337670	7,31
Emprego na agricultura (%)	40,3	35,0	-13,15	28,5	-18,10
Fertilizante de nitrogênio (t)	83.407	96.504	15,70	109.137	13,09
Fertilizante de fosforo (t)	34.581	39.606	14,53	45.451	14,76
Fertilizante de potássio (t)	23.336	31.665	35,69	37.636	18,86
Valor produção alimentos (US\$)	1.810	2.296	26,85	3.331	45,08
Adição ao PIB (%)	1.647.661	2.095.424	27,17	2.258.311	7,77
Área agrícola (%)	37,6	37,3	0,80	37,1	-0,54

Fonte: Elaboração própria com base nas informações FAOSTAT, (2020).

Para os valores expressos em ha – hectare, t – tonelada e US\$ – dólar, multiplique-se por 1.000.

Nas análises foram estabelecidas as seguintes correlações:

- Os gastos dos governos com a agricultura apresentaram redução significativa no último período, caracterizada pela crescente desregulamentação, em outras palavras, o Estado não é mais o “capitalista” financeiro de outrora. Os frequentes déficits públicos, a ampliação das pautas no atendimento de outras demandas e o incremento do conceito da liberdade econômica são forças orientadoras de direcionamento dos gastos. O cenário se acentua com os governos se isentando dos papéis de regulação, incentivos e incremento econômico, como os financiamentos. Há um descompasso entre os países com alta renda e os de baixos investimentos, ou seja, as disparidades aumentaram, pois, para os de baixa renda, a premência é a segurança alimentar; comparados com os países de alta renda, que investem no aumento da produtividade, pois a eles segurança alimentar está satisfeita. Nesse sentido, as políticas de financiamento para as despesas da agricultura por parte dos países de baixa renda são um elemento-chave no conjunto geral de políticas públicas visando a superação dos déficits alimentares. Esse estágio é necessário até que estes países estejam em condições de gerar economias suficientes para os atendimentos das suas necessidades, o que não se observa no período, mas o contrário, sendo o que ficou evidenciado.
- A área irrigada cresce sistematicamente, ou seja, somadas a mecanização e a quimificação, essa automação do estado natural eleva os padrões de produção de maneira artificial. A pergunta que se coloca é sobre a sua sustentabilidade no longo prazo, é sustentável? A água é um recurso escasso e finito, e que, somado a fatores como redução das florestas e mudanças climáticas, poderá ensejar dificuldades nos períodos futuros, principalmente pela mudança nos volumes de precipitações das chuvas, o que poderá ocasionar regiões áridas, que eram anteriormente férteis. A expansão da irrigação despressionou a necessidade de expansão territorial, pois as produções se expandiram em volumes e no tempo, nas mesmas regiões;
- Nos 20 anos analisado há uma redução de 11,8% no emprego de trabalhadores na agricultura. Fatores como urbanização — que muda a característica do emprego de agrícola para industrial e posteriormente para serviços — e mecanização e automação — o uso das ferramentas que maximizaram o trabalho, outrora braçal para tecnificado — são elementos importantes nesse processo. As mudanças nas relações do trabalho, com mais flexibilidade, e a especialização são pontos importantes dessa fragmentação. O elemento da flexibilização/precarização tem a ver com a informalidade, ou seja, o trabalho não se assume como um emprego formal. Oito em cada dez trabalhadores pobres vivem com menos US\$ 1,25/dia em áreas rurais. A maioria dos empregos nas áreas rurais não garante

níveis suficientes de renda para que os trabalhadores comprem alimentos adequados para si e para suas famílias. Os jovens rurais apresentam taxas mais altas de emprego vulnerável e de pobreza alimentar (OCDE, 2012). Há uma enorme contradição entre o notável desempenho dos agronegócios e o crescimento constante da exclusão dos trabalhadores. O trabalho rural se urbanizou, e que, aliado às tendências de concentração empresarial e desenvolvimento tecnológico ou inserção de tecnologia nos processos (plantio, colheita, preparo e logística) reduz o emprego;

- O crescimento vertiginoso dos corretivos e fertilizantes ensejou o domínio do homem sobre a natureza, assim como a dependência de mais capital para a manutenção das atividades agrícolas. Os níveis de produtividade se elevaram e os parâmetros foram realinhados, ou seja, aqueles que não se enquadrarem nesses padrões são subjugados e/ou foram para atividades produtivas marginais.
- A aplicação de fertilizantes consolida práticas de cultivo intensivas e em períodos cada vez mais curtos. O aumento de 1/3 da produção de cereais no mundo foi atribuído ao uso dos fertilizantes (FAO, 2013). Há o trabalho da indústria a montante na criação de demanda e que alavanca o processo: estradas, marketing institucional e serviços financeiros;
- A contribuição da agricultura no PIB geral, agora não mais de maneira isolada, mas com seus complexos, tem evoluído, apesar da perda de força no último período. Se analisarmos os períodos extremos, o percentual foi de 37% de crescimento entre 1997 e 2017, denotando a importância setorial da agricultura nas economias. As necessidades diversas da população, a expansão populacional e a urbanização são fontes externas e que podem ensejar uma explicação. A modernização, incluindo a mecanização e a quimificação, integração dos capitais e a intensificação do comércio são os elementos endógenos relevantes;
- A área agrícola foi se reduzindo, não em números expressivos, porém, esse fenômeno tem que ser analisado em conjunto dos demais itens.

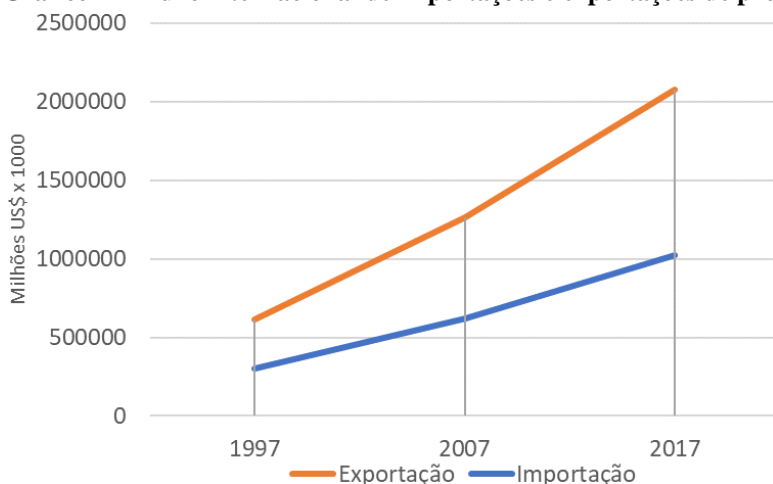
Sobre essas mudanças a análise sintética da FAO expõem:

No último meio século, as terras aráveis globais aumentaram 67 milhões de hectares, como resultado de duas tendências opostas: um aumento de 107 milhões de hectares nos países em desenvolvimento e um declínio de 40 milhões de hectares nos países desenvolvidos. A área de terra arável em países desenvolvidos atingiu o pico em meados da década de 80 e caíram a uma taxa acelerada desde então. As principais forças que moldam a localização e a extensão da produção agrícola, no longo prazo, incluem a escassez de terras agriculturáveis, o acesso à tecnologia, a segurança da posse e condições sociais, como regras e normas baseadas em gênero (FAO, 2013, p. 128).

A redução da área agrícola está totalmente interligada aos demais fatores, pois os níveis de produção se elevam com o uso artificial de corretores e fertilizantes; as máquinas superam os obstáculos naturais e imprimiram outra velocidade nos processos produtivos; a água é ofertada conforme as necessidades das plantas; a tecnologia monitora em tempo real o desenvolvimento das lavouras, interferindo quando assim se fizer necessário; o controle biológico e o desenvolvimento transgênico aprimoraram o controle de doenças, pragas, elevando a produtividade por área disponível, em outras palavras, se produz mais e melhor com o mesmo território.

O *World Food and Agriculture – Statistical Yearbook 2013* (FAO, 2013) destacou que a maioria dos alimentos consumidos em todo o mundo foi cultivada localmente, porém, onde não há produção suficiente para atender a demanda, o comércio passou a cumprir um papel fundamental. A escalada do comércio de alimentos originários da agricultura é sem precedentes. O gráfico 2 apresenta os fluxos internacionais das importações e das exportações nos últimos 20 anos, com crescentes dinâmicas e sem oscilações bruscas, e em ambos, entre 1997 e 2017, o crescimento foi três vezes acima aos períodos anteriores. Se retrocedermos para os últimos 50 anos (FAO, 2013), o valor dos fluxos aumentou cerca de cinco vezes. Em geral, as taxas de crescimento da produção na maioria das regiões em desenvolvimento foram menores do que as demandas, sendo que as importações agrícolas desses países cresceram mais rapidamente do que suas exportações, corroendo gradualmente seus superávits tradicionais na agricultura. O ranking dos 12 países que mais importaram em 2016: 1ª China, 2º Estados Unidos, 3º Alemanha, 4º Países Baixos, 5º Japão, 6º França, 7º Itália, 8º Bélgica, 9º Canadá, 10º Espanha, 11ª Índia e 12º México (FAO, 2018).

Com relação aos países exportadores, a lista se apresentou com: 1º Estados Unidos, 2º Países Baixos, 3º Brasil 4º Alemanha, 5º França, 6º Espanha, 7º Canadá, 8ª China, 9º Bélgica, 10º Itália, 11º Austrália e 12ª Indonésia.

Gráfico 2 – Fluxo internacional de importações e exportações de produtos origem agrícola

Fonte: Elaboração própria com base nas informações do *World Food and Agriculture – Statistical Yearbook 2013* (FAO, 2013).

O agregado setorial da agricultura representou no Brasil em 2019, 21,4% do PIB nacional, um crescimento de 3,81% em relação ao ano anterior, sendo impulsionado pelos subsetores, decompostos:

- Insumos — fertilizantes e corretivos de solos, defensivos agrícolas, máquinas agrícolas, rações e medicamentos para animais. Atividades a montante das lavouras ou fazendas;
- Primários — atividades agrícolas e agropecuárias. Produção das atividades agrícolas e pecuárias, como: milho, algodão, laranja, soja, hortaliças, aves e gado;
- Agroindústria — indústria processadora incluindo biocombustíveis, vestuário, moagem e fabricação, conservas, legumes, açúcar e bebidas;
- Agrosserviços — transporte, comercialização, armazenagem, e serviços para os produtos chegarem ao consumidor, mercado doméstico ou exportação.

Os planos safras 2019/20 da agricultura brasileira tiveram uma disponibilização de recursos da ordem de R\$ 225,59 e R\$ 236,30 bilhões, respectivamente. Esses valores foram divididos em 76,02% para acesso a custeio e 23,98% com recursos destinados a investimentos. Para a safra 2020/21 os percentuais tiveram uma ligeira variação ficando em 71,98% para custeio, com 28,02% para investimento (AQUINO, 2019) e 2020/21 (CRISTINA; MARQUES, 2020).

A fragmentação da agricultura como parte de objetos diferentes, porém de mesma natureza, é expressa com significativa relevância nesse instrumento de política pública. O plano safra está dividido conforme o produto, incorporando a lógica dos interesses das cadeias produtivas a montante da agricultura. A proeminência do capital privado

impulsionando as atividades agrícolas foi outro destaque. Do total orçado no plano para investimento, R\$ 10 bilhões são para subvenção de juros, e há auxílio financeiro para aquisição da apólice de seguro (safra 2019/20). A Tabela 3 compara os principais itens dos planos safras 2018/19, 2019/20 e 2020/21.

Tabela 3 – Plano safra: agrícola e pecuário

Item / Safra	18/19 (R\$ bilhões)	19/20 (R\$ bilhões)	20/21 (R\$ bilhões)
Total de recursos	194,30	225,59	236,30
Seguro rural	600,00**	1,00	1,30
LCA *	27,18	55,00	62,00
Juros	5,25 a 9,5% aa	3,0 a 10,5% aa	2,75 a 6,0% aa
Custeio	151,10	169,33	179,38
Investimento	40,00	53,41	56,92
Moderfrota	8,90	9,69	9,00
PCA***	2,10	1,815	2,20
Pronamp	20,03	26,49	33,20
Inovagro	1,15	1,50	2,00
ABC****	2,00	2,09	2,50

*LCA – Letra de crédito do agronegócio.

**milhões.

***Programa de Construção e Ampliação de Armazéns (PCA).

****O Plano de Agricultura de Baixa Emissão de Carbono (ABC) é uma política do governo federal lançada em 2010 composta por ações voltadas a reduzir as emissões de gases do efeito estufa (GEE) na agropecuária e com metas estabelecidas até 2020.

Fonte: Elaboração própria com base nas informações dos planos safras 2018/19 e 2019/20 – MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (BRASIL, 2018; BRASIL, 2019).

O Plano Safra 2019/20 teve outras modalidades específicas de financiamento: Moderinfra com R\$ 732 bilhões; Irrigação com R\$ 3,3 bilhões no individual; e Moderagro, que financia erva-mate e cana-de-açúcar para cachaça com R\$ 500 milhões, que também denotam a influência da indústria a montante no principal instrumento de política pública da agricultura nacional. Na safra 2020/21 apareceram itens até então ausentes de planos anteriores, ou seja, elementos inovativos diante de novas demandas. A destinação de recursos para a sustentabilidade, como o Programa ABC (redução de emissão de gases de efeito estufa, com técnicas sustentáveis) e o ABC Ambiental (programa destinado à restauração florestal advinda da necessidade de adequação das áreas ao Novo Código Florestal). Estes programas fazem coro com as exigências mercadológicas aos produtos, de respeito os preceitos da sustentabilidade, muito valorizadas pelos mercados consumidores e que devem estarem presentes toda extensão da cadeia. Houve a inserção de recursos para a aquisição de equipamentos e softwares destinados ao monitoramento climatológico, como estações meteorológicas e de monitoramento da umidade do solo, o que induz uma tecnificação, ainda que tímida, de

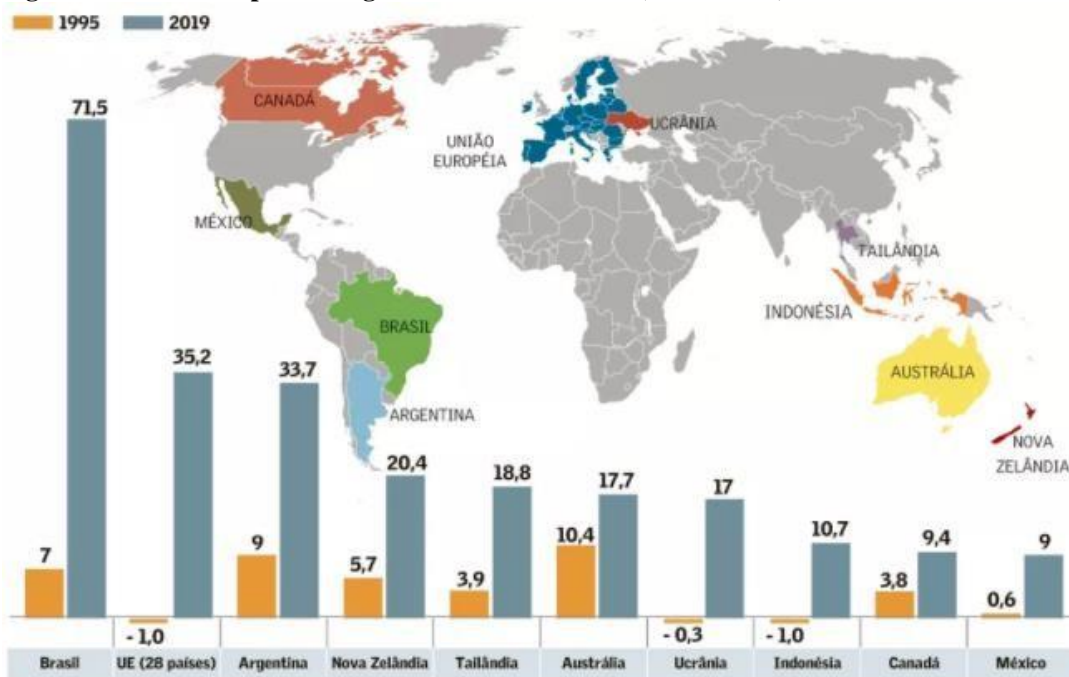
elementos das TICs no meio rural, que poderá proporcionar a melhoria na eficiência, previsibilidade e antecipação às intempéries climáticas não controladas pelo homem.

Ainda do ponto de vista das políticas públicas apoiadoras do desenvolvimento tecnológico do campo, foi reorientado no ano de 2020 o Fundo Nacional de Universalização das Telecomunicações (FUST), via Lei 14.109 de 16/12/2020. A contribuição da ordem de R\$ 1,2 bilhão/ano (ANATEL, 2020) teve sua finalidade reorientada e os investimentos em tecnologias de conectividade em banda larga e Internet das coisas (IoT) possam priorizar o campo, pois assim está plasmada no marco legal. Em 2018, 49% da população rural estavam conectadas à Internet, um crescimento de 9,9% em relação a 2017 (BRASSCOM, 2018), porém insuficiente aos auspícios da população rural e dos operadores que trabalham no campo, pois cada vez mais há dependência das tecnologias móveis e de conexões para a realização das operações de sustentabilidade, rentabilidade, rastreabilidade e produtividade dos negócios rurais.

Essas políticas públicas aplicadas e utilizadas ao longo dos anos pelos complexos agroindustriais transformaram o Brasil em um significativo produtor de alimentos, abastecendo com seus produtos primários e secundários os mercados consumidores no mundo. O Brasil se consolidou nos últimos 25 anos como o maior exportador líquido (diferença entre exportações e importações) de produtos agropecuários do mundo. Esse fato foi conquistado apesar do persistente protecionismo e das crescentes imposições de barreiras sanitárias, fitossanitárias e políticas no comércio global de alimentos (CNI, 2020). A Figura 6 demonstra a evolução das exportações globais de produtos agrícolas entre 1995 e 2019, indicando que mais que triplicaram, de US\$ 286 bilhões para US\$ 1,051 trilhão. Em 1995, o Brasil tinha a liderança nas exportações de commodities de açúcar, café e suco de laranja e, após décadas, assume a liderança internacional na comercialização de soja, milho, algodão e carnes, além de manter as já citadas. Os principais concorrentes brasileiros perderam fatias de mercado, enquanto as participações do país aumentaram. A América do Norte, que dominava quase 30% das exportações agrícolas mundiais em 1995, viu o percentual recuar para 22% em 2019. Os Estados Unidos, que eram os maiores exportadores mundiais, com 22,2% do total em 1995, caíram para o segundo lugar, com participação de 13,8%. O Brasil é o terceiro maior exportador de produtos originários da agricultura, com 8% das exportações totais de alimentos (FAO/OCDE, 2019), representados no Gráfico 3. O país forneceu alimentos para 772,6 milhões de pessoas, sendo 212,2 milhões de brasileiros e 560,4 milhões de outros países, durante o ano de 2020. Nos últimos dez anos, a participação brasileira no mercado

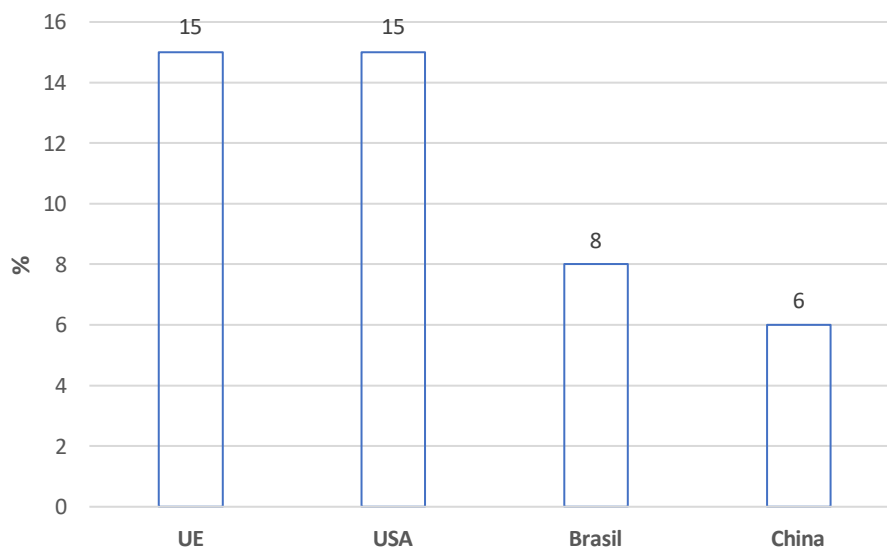
mundial de produção de alimentos, em termos de movimentação de volumes financeiros, saltou de US\$ 20,6 bilhões para US\$ 100 bilhões. Carne, soja, milho, algodão e produtos florestais lideraram o avanço do agronegócio brasileiro no período (EMBRAPA, 2021).

Figura 6 – Maiores superávits agrícolas em 1995 e 2019 (US\$ bilhões)



Fonte: OMC (2020).

Gráfico 3 – Participação dos países na exportação global de produtos agrícolas

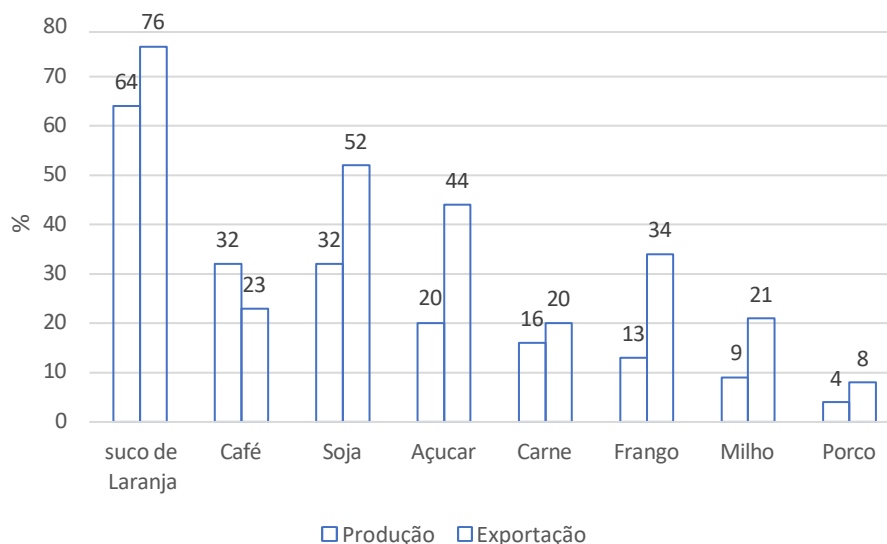


Fonte: Elaboração própria com base nas informações da FAO/OCDE (2019).

Quando se analisa a participação brasileira na produção e na exportação de produtos agrícolas, estratificada por produtos, vê-se a importância relativa do país nesse

cenário. Especificamente o produto originário do CAI citrícola, o SLCC, representa 64% da produção mundial e 76% das exportações deste produto (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Participação brasileira no ranking global de produção e exportação de produtos agrícolas



Fonte: Elaboração própria com base nas informações da FAO/OCDE (2019).

O novo padrão instituído com o agronegócio imprimiu uma outra dinâmica na agricultura: antes isolada, ela se bastava em si mesma, como setor uno, amplo, autossuficiente na produção de alimentos, com a ideia de um ciclo fechado, e autonomia e identidade próprias, mas que foi sendo alterada substancialmente com o passar dos anos. Os fatores exógenos, isolados e somados, e que contribuíram para essa mudança foram: i) “industrialização da agricultura”; ii) integração dos capitais; iii) fluxo internacional de comercialização; iv) homogeneização dos padrões, derivando alterações para dentro, no seio do sistema, como a divisão social do trabalho e sua tecnificação. A crescente relativização das vantagens naturais, foram “igualadas” e as disparidades aplainadas; a intensificação de fluxos e os processos interdependentes ficaram acentuados; v) rompimento do unitário, houve uma pulverização e interdependência setorial dentro da própria agricultura; a urbanização como meio de vida predominante da população; e a escala mínima de produção, empurraram a agricultura a lidar com múltiplas mudanças e cenários. Esse panorama de interdependência, cumulativo, e em planos territoriais e sociedades diversas, impôs desafios. O sistema produtivo da agricultura reorganizou-se e a denominação agricultura ficou restrita. O modelo de acumulação rural nesta reorganização se deu através da aquisição de insumos e equipamentos da indústria a montante, e da produção de matéria-prima para a indústria processadora, que por sua vez

remunera o centro de produção rural que adquiri mais meios para a produção. A força de trabalho transformou-se em alocativa conforme os ciclos produtivos, porém em volumes menores, mas com conhecimentos e habilidades ampliados, especializada.

Desta forma o capital introduziu o conceito de produto e impôs novos processos na agricultura e na indústria a ela associada. As técnicas empregadas mudaram o padrão de produção, elevando a produtividade e racionalizando os recursos naturais, ou seja, a agricultura e os processos industriais atuais não são os mesmos de outrora, fruto da interferência capitalista na homogeneização conceitual e nas práticas dos processos produtivos.

4.2 Estratégias competitivas e planejamento estratégico – Instrumentos largamente utilizados pelo CAI citrícola

Os ambientes de negócios são influenciados pelas constantes mudanças nas demandas, o que exige adaptações das empresas, a fim de lidar com as concorrências e para efetivarem estratégias eficazes (WANYOONYI; GATHUNGU, BETT, OKELLO, 2021). Nesse sentido Hamel (1996) enfatiza que a competição entre as empresas é a base da visão estratégica. As empresas precisam avançar continuamente e estarem aptas a operarem em ambientes cada vez mais competitivos e turbulentos, assim como responderem às mudanças (PRAHALAD; HAMEL, 1994). A estratégia, neste sentido, permite a formação de vantagens competitivas e estabelecem as relações com o futuro.

A estratégia competitiva de uma empresa lida com especificidades para competir e ter sucesso, incluindo esforços para agradecer os clientes, fortalecer uma posição no mercado, combater e limitar as manobras dos concorrentes, responder as mudanças mercadológicas e alcançar uma vantagem competitiva (ARBATANI; NOROUZI; OMIDI; VALERO-PASTOR, 2021). Ao fazerem esses movimentos, são estabelecidas vantagens de custo ou de diferenciação (PORTER, 1985). O conjunto de estratégias competitivas muitas vezes são derivadas do modelo de competição na qual a organização está inserida e dependentes das análises de mercado. Com base em uma abordagem estratégica, as empresas desenvolvem defesas, a fim de lidarem com as forças contrárias do ambiente ou do negócio (PORTER, 1980, 1991). Discorrendo sobre as estratégias defensivas, Porter (1980) elencou o rol de forças que poderão ser utilizadas contra as forças competitivas, sejam, mercadológicas, concorrenciais, institucionais ou de custos: i) poder de barganha dos compradores; ii) poder de barganha dos fornecedores; iii)

ameaça de novos entrantes; iv) ameaça de substitutos; v) rivalidade competitiva (PORTER, 1980).

Reafirmadoramente outros fatores são elencados e podem elevar o nível da competição: conhecimento ambiental tácito, situação política, tecnologia e mercado (WANYONYI, GATHUNGU, BETT, OKELLO, 2021). A globalização, desregulamentações, deslocalização e barreiras não comerciais tornaram-se elementos determinantes das estratégias competitivas na esteira das relações competitivas de mercado (DÄLKEN, 2014). As empresas utilizam-se dos conceitos e de métodos de planejamento estratégico e gestão estratégica, como elementos auxiliares à superação dos desafios. Em uma visão elementar Chiavenato (1979) explicita o conceito:

O planejamento estratégico relaciona-se com o conceito geral da firma no futuro e as previsões e distribuições de recursos totais às oportunidades oferecidas pelo mercado e pelos produtos, a fim de realizar o potencial de lucros da companhia por via das estratégias escolhidas (CHIAVENATO, 1979, p. 391).

Já Freeman (1984) afirma que o conceito e o processo de planejamento estratégico não são suficientes para a efetiva gestão estratégica. Amplifica e acrescenta o conceito de *stakeholder* como um guarda-chuva para a efetivação da gestão estratégica. Neste sentido entende como *stakeholder* “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa” (FREEMAN, 1984, p. 46). Essa visão traz uma miríade de situações que as empresas não estão acostumadas a relacionar-se, importando em novos processos e ampliando a visão do seu papel social.

Hamel (1996) enfatiza que as organizações competem de três maneiras: i) construindo competências essenciais – aquelas que dão aos produtos e serviços funcionalidades exclusivas; ii) estabelecendo uma distribuição mundial e infraestrutura de marca; iii) criando disciplinas e integridade do produto, sendo a primeira delas é que distinguirá as empresas vencedoras do futuro (HAMEL, 1996). As estratégias necessitam de ações planejadas/deliberadas e outras que são emergentes, ou seja, as reações intempestivas são relacionadas aos ambientes e situações de turbulência (SOLIMAN; ANCHOR; TAYLOR, 2019). Porém, para que uma ação seja uma estratégia e produza resultados competitivos, ela precisa ser consistente no tempo, o que requer um envolvimento maior de toda organização (MINTZBERG; WATERS, 1985).

O CAI citrícola no percurso da sua trajetória evolutiva utilizou-se de estratégias deliberadas, que foram planejadas com antecedência, com ações sistêmicas e consistentes

no tempo, o que elevou a sua capacidade de respostas, atingindo o atual estágio de competição. Azevedo (1997) elencou as estratégias desenvolvidas pelo CAI citrícola para superação das barreiras e avanços mercadológicos: i) estratégias de posicionamento empresarial frente ao mercado consumidor e de suprimentos; ii) possibilidades de elevação do *market share*; iii) criação de barreiras de entrada a novos competidores; iv) estabelecimento de elementos de negociação, barganha, competitividade, e gestão de escopo; v) escala e coordenação (AZEVEDO, 1997).

Neves et al. (2006) em uma análise crítica sobre as estratégias do CAI citrícola discorre que o principal problema do setor está localizado e tem natureza organizacional, propondo uma agenda para avanço dos pontos apresentados, como uma oportunidade de ascensão a patamares acima dos já conquistados (NEVES et al., 2006).

A análise racional das situações mercadológicas apresentadas ao CAI citrícola ao longo do tempo, e suas respostas na elaboração de estratégias competitivas e planejamentos estratégicos, demonstraram a congruência das organizações na percepção do meio em que atuam, seu poder de reação e interesse na manutenção ou avanço das posições conquistadas. A sequência das ações planejadas e/ou a adaptação rápida as emergências, propiciaram a chegada do CAI citrícola ao seu atual estágio de maior provedor e líder mundial no fornecimento de SLCC e NFC. As consequências, desde que não afetem os objetivos propostos, sequer são mencionadas.

4.3 O mercado global de SLCC e o protagonismo brasileiro

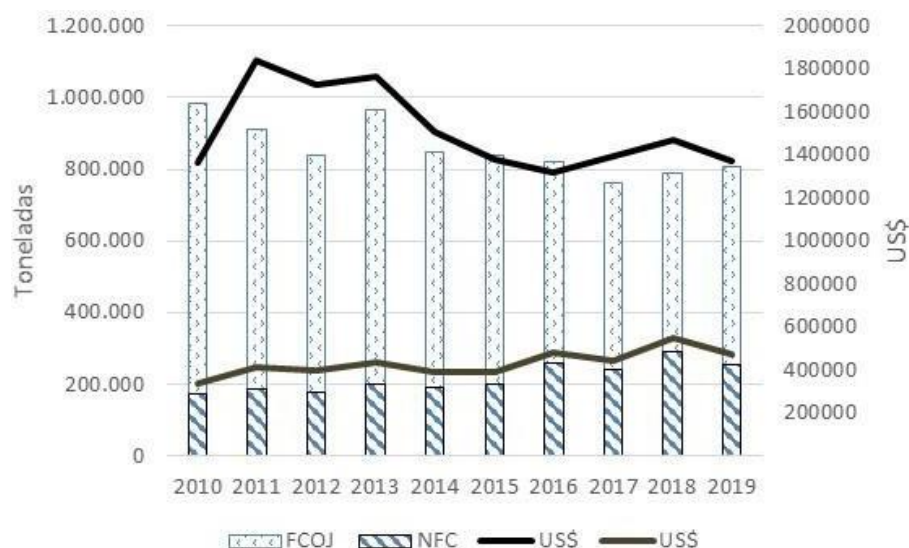
No ano de 2019, as exportações de suco de laranja representaram 0,9% do total das exportações brasileiras. O produto ficou ranqueado na 23ª posição entre todos os produtos exportados pelo Brasil. Em retrospectiva histórica, de 2010 a 2019, essa faixa percentual variou entre 0,79%, em 2010 até 1,05% em 2011, ou seja, o ano de 2019 ficou percentualmente entre os valores médios do período de análise. Quando se analisa as exportações, sob o recorte da indústria da transformação, esses números se elevam. Expõem-se desta forma a pujança, a relevância e a proeminência dessa atividade econômica dentro desse macrossetor exportador. Os números asseveram: 1,62% de participação nas exportações gerais, 16ª posição entre os produtos mais exportados pela indústria de transformação. Ainda no ano 2019, essa atividade representou 3,4% das exportações do estado de São Paulo (AGROSTAT, 2020). Quando a análise utiliza a base dos produtos agropecuários exportados, no período de 2015 e 2019, demonstra-se a importância do produto no contexto agroindustrial. Os contornos para o país são

significativos, ficando evidente a trajetória de importância e relevo desta atividade. A indústria de processamento do SLCC e NFC no cenário global apresentou os seguintes resultados (COMEXSTAT, 2020):

- Receitas de US\$ 10.759.725.780,00, no período de 2015/2019;
- 2,30% no geral das exportações entre os produtos agropecuários;
- 8ª posição entre os produtos agropecuários exportados.

O comportamento das exportações, representado no Gráfico 5, é a materialização de uma agroindústria que transformou o Brasil no maior exportador de SLCC do mundo (NEVES, M., et al., 2005). Os principais mercados, por ordem de consumo, são os países localizados na Europa, seguidos dos Estados Unidos e da Ásia, mais especificamente a Ásia Oriental, tendo o Japão com proeminente. O Brasil exporta praticamente dois produtos: suco concentrado e congelado (FCOJ, do inglês *frozen concentrated orange juice*) e o suco não concentrado (NFC, do inglês *not frozen concentrated*). O primeiro é um produto tradicional (MAZZALI, 1995), e o segundo é recente, ocorreu primeiro embarque na safra 2000/2001 (CITRUSBR, 2018).

Gráfico 5 – Exportações brasileiras de suco de laranja – Toneladas e US\$

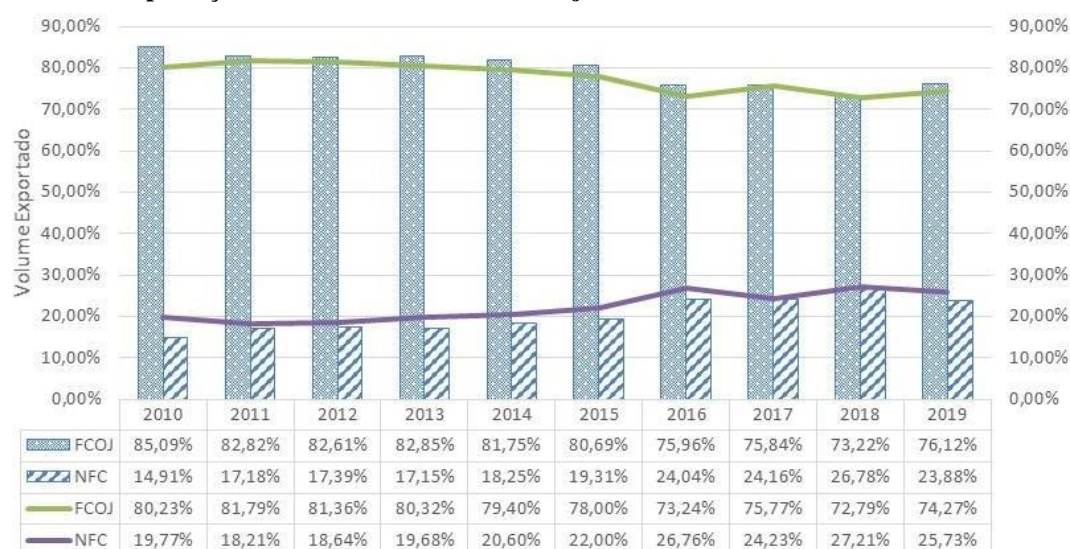


Fonte: CitrusBR, Exportações consolidadas - FCOJ equivalente em toneladas e volume financeiro. Elaboração própria. Os valores em US\$ devem ser multiplicados por 1.000.

A diferença entre os dois produtos está no volume de água que cada um contém. O SLCC é majoritariamente exportado a 66° Brix, significando que cada tonelada possui 66% de sólidos. Já o NFC é exportado em sua diluição natural e possui entre 10,5 e 13%

de sólidos por tonelada. A porcentagem de sólidos no NFC depende das condições climáticas, como temperatura e regime de chuvas, e pode variar consideravelmente de um ano para outro e mesmo durante o período da sua produção. O Gráfico 6 demonstra a variação percentual dos volumes exportados e das receitas auferidas, em relação ao total das exportações, no período entre os anos de 2010 e 2019.

Gráfico 6 – Exportações brasileiras de suco de laranja – FCOJ e NFC – %



Fonte: CitrusBR, Exportações consolidadas - FCOJ equivalente em toneladas e volume financeiro. Elaboração própria.

O comportamento das exportações está na Tabela 4, e expressa a variação percentual dos volumes exportados e das receitas auferidas. Para fins estatísticos e base de comparação, foi necessário fazer a conversão do suco NFC, que tem valor Brix menor, para o SLCC com valor Brix maior. Essa conversão do NFC para SLCC traz os produtos para o mesmo valor de Brix (66). O ano de 2014 é a avaliação intermediária, com a variação dos itens entre 2014 e 2010. O ano de 2019 traz os últimos resultados, com a variação entre 2019 e 2014. A variação percentual diz respeito ao desempenho das exportações, SLCC e NFC, sendo que as principais inferências na tabela foram:

Tabela 4 – Variação percentual dos sucos SLCC e NFC em volume e US\$ – Base 2010

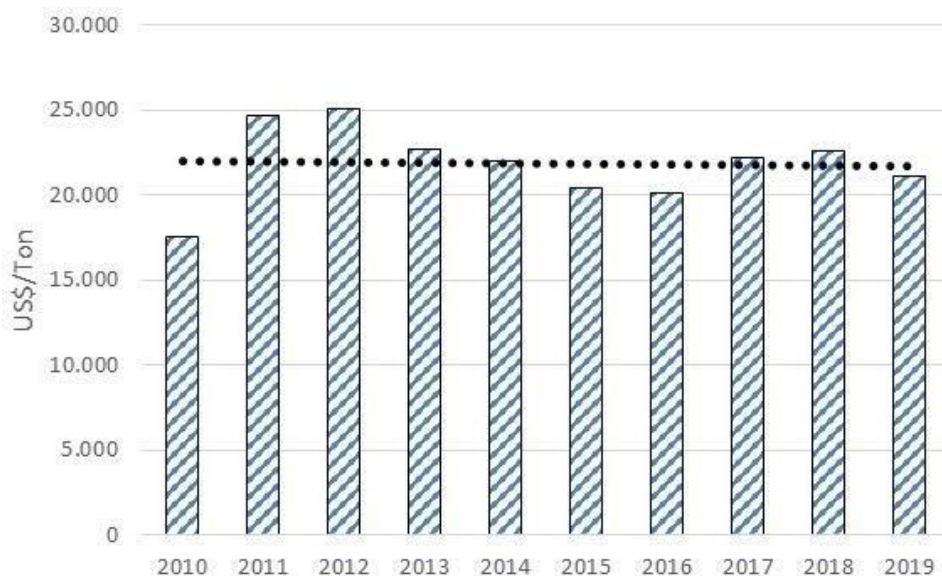
Item/suco	2014		2019	
	SLCC	NFC	SLCC	NFC
Volume	-3,92	22,37	-6,88	30,83
US\$	-1,03	4,17	-6,46	24,89

Fonte: CitrusBR, Exportações consolidadas - SLCC equivalente em toneladas e volume financeiro. A base inicial foi o ano de 2010. Elaboração própria.

- Os volumes do SLCC têm decrescido sistematicamente, seja pela concorrência com outros produtos: néctares, águas saborizadas, sucos de outras frutas, isotônicos, chás,

sucos em pó ou pela mudança no perfil de consumo. O desempenho acumulado de 2010 a 2019 foi de -10,53% de redução;

- O suco NFC está em ascensão, motivada por fatores comportamentais da sociedade contemporânea, como: atenção e valorização aos aspectos de melhoria da qualidade de vida, cuidados com a saúde e alimentação saudável e natural (GOTTEMS, 2021). Em termos de volumes físicos cresceu 60,10%;
- Nota-se uma ascensão do suco NFC, com crescimentos significativos em volumes financeiros. Há neste sentido um reconhecimento de valor, atribuídos aos aspectos nutricionais e de reconhecimento dos benefícios e saudabilidade. Em termos financeiros cresceu 30,11% entre 2010 e 2019;
- As quedas, tanto de volume físico como financeiras do SLCC, podem estar relacionadas às estratégias das empresas transnacionais brasileiras de internalização das produções, industrial e agrícola, nos países de consumo acentuado, notadamente os Estados Unidos. As grandes indústrias brasileiras têm unidades nessa geografia. A redução financeira acumulada foi de -7,42%;
- O preço médio da tonelada de suco de laranja ficou no período em US\$ 21.822, motivado pelo melhor preço do NFC, mas diluído no maior volume do SLCC, conforme é demonstrado no Gráfico 7, do SLCC equivalente;
- O relatório *Global Orange Juice Outlook 2021/22* aponta que, durante a pandemia do Coronavírus, o suco de laranja teve um desempenho ascendente. Para a safra 2021/22, as estimativas são de redução de 32% em toneladas produzidas. Já para a produção de laranja, o Fundecitrus projeta uma redução de 33,6% ante a safra 2019/20, motivados pela bienalidade, condições climáticas e falta de chuvas no período de maturação dos frutos.

Gráfico 7 – Exportações brasileiras de suco equivalente e média do período

Fonte: CitrusBR, Exportações consolidadas – SLCC equivalente em toneladas e volume financeiro. Elaboração própria.

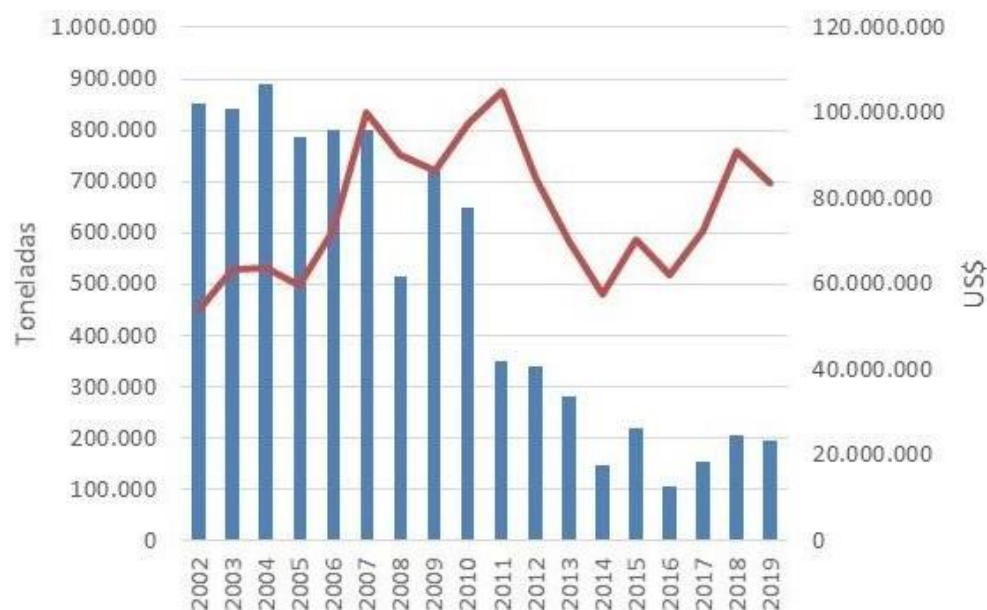
O forte das exportações da indústria citrícola se deu no SLCC, porém há de se ressaltar que outros produtos, comumente denominados de subprodutos, também têm aceitação e penetração no mercado externo: óleo essencial de laranja, d-limoneno, terpeno e farelo de polpa cítrica, que no ano de 2019, perfizeram juntos 244.781 toneladas com receitas de US\$ 311.291.417,00. É necessário destacar que esses chamados subprodutos apresentam importância reduzida em termos de volume físico, quando comparados aos volumes do SLCC e NFC; porém, alterações, sejam de barreiras fitossanitárias ou mercadológicas, mudaram a trajetória desses produtos, principalmente o farelo de polpa cítrica, como relatam Neves, E., et al. (2001):

Em 1996 e 1997, os valores carregados pelo farelo de polpa cítrica ultrapassaram os US\$ 100 milhões, vindo a cair para menos de US\$ 20 milhões em 1998. Neste ano, como as exportações tinham como principal destino a Comunidade Europeia, com a detecção da presença de dioxina (substância cancerígena) em partidas de farelo para a Europa, ocorreu a suspensão das exportações. Continuando o relato do ocorrido com a mudança mercadológica da trajetória deste produto, agora para o mercado doméstico: Mesmo com a posterior liberação, após monitoramento e rastreabilidade, que rapidamente detectou a fonte de contaminação, as exportações de polpa cítrica não mais alcançaram o bom desempenho dos anos de 96 e 97, em volume físico e divisas arrecadadas, pois os preços internacionais mais estáveis (próximos dos US\$ 79 a 80/tonelada) favoreceram o uso no mercado doméstico, principalmente pelo crescimento da demanda por rações animais no Brasil (Neves, et al., 2001, p. 433).

O Gráfico 8 representa o desempenho do subproduto de farelo de polpa cítrica a partir de 2002 até 2019, na análise há uma alteração de comportamento, tanto de retomada e retorno da confiança abalada no período passado (1996/1997), com a detecção da

dioxina. A partir de 2002 até 2010, houve franca recuperação e volumes significativos de exportação. A partir de 2011 houve uma inversão mercadológica com o destino do produto sendo convertido para o mercado doméstico, que também aumentou o seu consumo, diminuindo significativamente os volumes exportados. Os preços internacionais oscilaram para patamares abaixo dos períodos anteriores, ficando atrativo o mercado doméstico, além das vantagens nutricionais para o gado (SARTURI, 2008).

Gráfico 8 – Exportações brasileiras de farelo de polpa cítrica – Tonelada e US\$

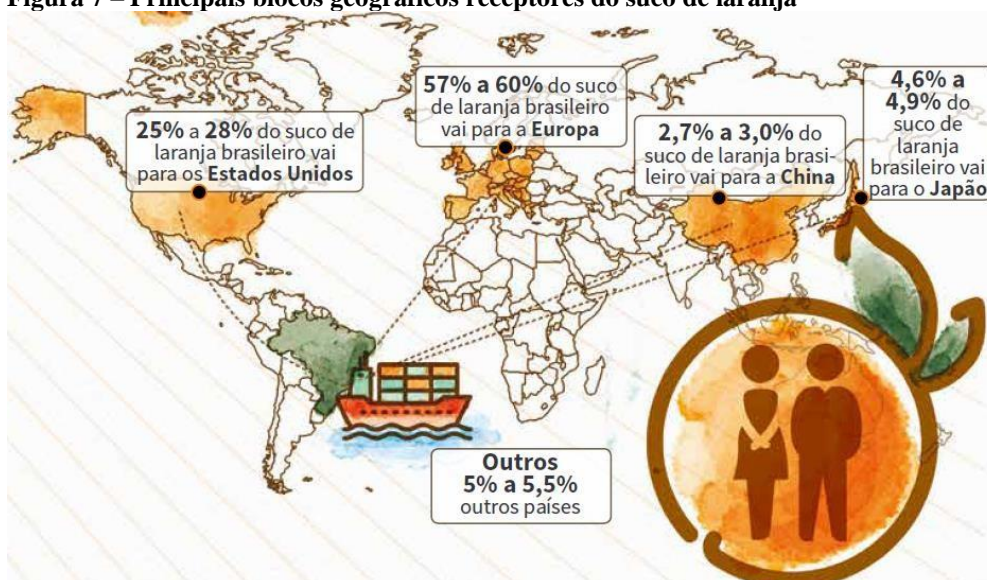


Fonte: CitrusBR, Exportações consolidadas – SLCC equivalente em toneladas e volume financeiro. Elaboração própria.

Os números alicerçam a liderança do Brasil nessa cadeia global: 34% da produção mundial de laranja, 64% da produção de suco de laranja e 76% do suco de laranja comercializado no mundo, em outras palavras, 3 de cada 5 copos de suco consumidos no mundo foram produzidos e processados no Brasil (CITRUSBR, 2020). Em 2019, 88% do suco exportado pelo Brasil teve sua origem a partir do estado de São Paulo (COMEXSTAT, 2020). O histórico de consumo por regiões geográficas (Figura 7), tem por base o histórico das exportações. Apresenta a Europa como o destino prioritário entre 57% a 60%, seguido pelo Estados Unidos da América com 25% a 28%, depois o Japão entre 4,6% e 4,9% e a Ásia que consome entre 2,7% e 3,0%, fechando a lista de grandes blocos. Outros países ficam entre a 5,0% a 5,5% do consumo. Nos primórdios da alavancagem do setor citrícola as exportações ocorreram para os Estados Unidos, mas esse processo se alterou ao longo dos anos pela ação das empresas no desenvolvimento de novos mercados e/ou pelas barreiras impostas pelo mercado norte-americano. O suco brasileiro se depara com barreiras tarifárias que diminuem a sua competitividade no

mercado internacional. Na Europa, é tarifado em 12,2% do valor exportado. Nos Estados Unidos, a tarifa do SLCC é de US\$ 415/t. O NFC é tarifado em US\$ 42/t. Como comparação, as importações provenientes da América Central, México e Caribe são isentas. Outros países que também impõem tarifas ao suco brasileiro são: Japão, Coréia do Sul, China e Austrália. Com exceção dos Estados Unidos, cujo tributo é um valor fixo sobre o volume, os demais países consideram o valor financeiro de venda. Assim, quanto maior o preço, maior será a tarifa alfandegária paga pelo produto originário do Brasil. Essa dinâmica potencializa o efeito de subida de preço do produto na gôndola do supermercado, diminuindo a competitividade do sabor laranja frente aos sucos de outras frutas, como maçã, pera, framboesa e morango, produzidos em grande parte nas regiões do consumo, portanto isentas de barreiras tarifárias (CITRUSBR, 2020).

Figura 7 – Principais blocos geográficos receptores do suco de laranja



Fonte: CitrusBR (2020), Position Paper 2018/2019.

No momento presente outros países, como o México, estão se posicionando para fornecimento do produto junto ao mercado americano (México bate Brasil em venda de suco aos EUA, LOPES, 2020). Essa ascensão foi patrocinada pela redução da carga tributária sobre o produto originário daquele país. Os Estados Unidos mantiveram a carga tributária para o produto brasileiro (Gráfico 9). Em contrapartida, no promissor mercado chinês os embarques cresceram 33,6% na safra 2021/22 (CITRUSBR, 2022).

Gráfico 9 – Relação entre volume exportado e imposto de importação para vendas ao EUA



Fonte: CitrusBR, a partir de dados do USDA. Publicado em Valor.com em 09/09/2020.

A safra 2020/21 apresenta evolução de 17% (CITRUSB, 2020) no volume de exportações de suco de laranja, de julho de 2019 a maio de 2020, representando crescimento de receita de 4,5% e US\$ 1,5 bilhão em receitas. O volume das exportações de suco de laranja para a União Europeia cresceu 25% nos dez primeiros meses da temporada, passando para 635,6 mil toneladas, enquanto o valor dessas vendas teve uma adição em 12%, saltando para US\$ 1,1 bilhão. O principal mercado para o suco de laranja brasileiro no exterior é a União Europeia, que absorveu praticamente 70% dos embarques do país de julho de 2019 até maio de 2020. Para o Japão, as vendas alcançaram 49,8 mil toneladas, ou US\$ 88,5 milhões (crescimentos de 38% e 27%), e para a China foram 37,1 mil toneladas de julho a maio, 36% mais, ou US\$ 51,8 milhões, queda de 6% em função dos preços, os mercados asiáticos estão importando mais. No mercado norte-americano, houve uma queda de 14% no volume e 22% no financeiro.

Nesse contexto, as exportações brasileiras evidenciaram as estratégias competitivas empreendidas pelo CAI citrícola, com o domínio e a coordenação pelas indústrias processadoras, que com planejamento estratégico trilharam um caminho de superação dos entraves (WANYOONYI; GATHUNGU, BETT, OKELLO, 2021). As empresas brasileiras de suco de laranja estão colocadas entre as 200 maiores exportadoras do Brasil, o que é um destaque entre mais de 28 mil exportadores (SECEX, 2020). Esta realidade demonstra que as estratégias competitivas (PORTER, 1980) empreendidas e largamente utilizadas pelo CAI citrícola foram determinísticas para o avanço e seu atual estágio, assim como elementares para o estabelecimento de condições empresariais de sustentação do futuro.

5 TERRITÓRIOS PRODUTIVOS E ENRAIZAMENTO LOCAL

As desregulações, livre circulação dos bens e serviços e a transnacionalização das produções, remodelaram o modelo de acumulação. A perspectiva dos locais e dos Estados de participarem desta nova lógica, fez surgir lugares mais ou menos voltados para o futuro. Surgiram geografias produtivas adaptadas a especialização e as máximas economias de custos e de transação, que atualmente são denominadas de cadeias globais de produção ou de valor. Os conflitos são evidentes, pois a lógica hegemônica atua no território e aos seus interesses, onde as relações acontecem, amoldando ou sofrendo revezes, e os locais anseiam participarem do processo.

5.1 O declínio de uma era e as decorrentes mudanças nos meios de produção

No final dos anos 60 os questionamentos referentes aos modelos de acumulação se avolumaram e a busca pela lucratividade remodelou as formas de produção. Houve o declínio do taylorismo–fordismo e a ascensão de um modelo de acumulação, que tem por base a flexibilidade, fluidez, descentralização, e que é caracterizado pela mobilidade do capital. Os novos modelos para a realização das produções foram para patamares situados nos aspectos do cognitivo, imaterial e intangível e empenharam esforços na identificação das melhores oportunidades de alocação dos recursos produtivos (HARVEY, 1989; BENKO, 2002; SANTOS, 2008).

O Estado, fundamental pilar no período anterior, foi gradativamente retirando-se dos papéis desempenhados, pois não suportava mais seus déficits, aliada a ampliação da diversidade da demanda. A lógica neoliberal, crescente, desencadeou uma série de medidas que atuaram de maneiras concomitantes, simultâneas ou isoladas, nas seguintes ações: desregulamentação dos monopólios, privatizações, limitação de ação sindical e a transformação da previdência em produto, rompendo com a lógica de Estado-providência de Keynes, frente as teses do Estado mínimo.

O novo método teve como impulsionadores: desvalorização da força de trabalho; utilização dos ascendentes elementos tecnológicos e de comunicação; volatilidade do capital; transformação da estrutura produtiva em estrutura financeira; e a queda das barreiras e limites nacionais, até então muito bem delimitados. Benko (2002) reflete que esses espaços econômicos, nesse momento, têm algumas características destacadas e que se potencializaram: i) mudanças dos meios de produção e transformação, mais flexíveis, desconcentrados, dispersos geograficamente na busca por eficiência e mais lucratividade — transnacionalização da produção; ii) surgimento de outras geografias oportunizadas

aos meios de produção. Unificação dos padrões de produção, especialização e máximas economias nos custos incidentes sobre os processos produtivos e de transações, o que atualmente se denomina de cadeia global de produção ou de valor; iii) expansão dos meios digitais e de comunicação, com a digitalização das burocracias com vistas à instantaneidade e o compartilhamento de informações e dados em tempo real – colocados assim como elementos centrais no controle de todo o processo; iv) enfraquecimento dos Estados, luta contra a rigidez, eliminação das barreiras e imposição de uma nova ordem, desta feita, liberalizante; v) intensificação das trocas, principalmente as financeiras, assim como de bens, serviços, cultura e circulação de pessoas; vi) destaque para o papel assumido pelas empresas transnacionais como motores e implementadores das mudanças, ou seja, a integração, desagregação, relações de poder e aculturação social, foi feito dentro do território pelas empresas e aos seus interesses, pelas suas iterações de atuação.

Em uma condição de geografias produtivas dispersas, com fragmentação produtiva e comando centralizado, as TICs são o elemento que une, amalgama, e permite o ordenamento, o domínio, comando e a coordenação, essenciais para a governança e a gestão integrada das denominadas “cadeias globais de produção” (PORTER, 1985). Os aspectos financeiros são apresentados na economia de serviços como uma das melhorias da eficiência operacional, o que Coase (1937) e posteriormente Williamson (1979, 1999) em seus trabalhos conceituaram como custos de transação. A especialização reduz o custo, aprimora a experiência, específica e focaliza o conhecimento. Esse aspecto foi abordado por Piquet (1994) em relação ao custo comparativo entre empresas de tamanhos diferentes: “sabe-se ainda que é nas pequenas e médias empresas que, em geral, os salários e benefícios são menores, as condições de trabalho piores, a precariedade do emprego maior, a dominação patronal mais direta” (PIQUET, 1994, p. 38).

A exigência de fluidez concatenada com a eliminação de obstáculos a circulação irrestrita do capital, melhoria dos transportes e das comunicações, flexibilidade das técnicas e da mão de obra com redução dos salários, alterando os métodos e nas formas de produção, desregulamentações das relações trabalhistas, retirada ou afastamento do Estado, apresentaram uma nova estratégia de atuação do capitalismo: mais liberal, desregrado, fluído e que redistribuiu o mapa de poder na arena do regime de acumulação global. O regime antes fundado na produção estandardizada, apoiada em um consumo de massa e com o incondicional apoio do Estado, tem sua dinâmica redefinida, no trabalho, produção e no consumo. Nesse sentido Piquet (1994) afirmou:

No campo das relações entre empresas, a flexibilidade é obtida pela fragmentação organizacional do processo de produção, criando-se uma profunda divisão social do trabalho entre as empresas, sendo a subcontratação a principal forma assumida por essa divisão do trabalho, de modo tal que a unidade de produção transformar-se em cadeia de produção (PIQUET, 1994, p. 32).

Scott (1988), analisando a estrutura da produção em massa e os volumes significativos dependente das flutuações de escala e da variedade, atestou:

À medida que se realiza a desintegração vertical (a divisão social do trabalho), os sistemas de produção se externalizam ainda mais e se tornam, por isso mesmo, mais flexíveis em termos organizacionais. Ao contrário, a integração vertical gera inflexibilidade organizacional crescente que limita as possibilidades de combinação ou de recomposição dos diferentes processos de produção (Scott; 1988, p. 118).

O rápido deslocamento de uma produção — flutuação dos volumes, tanto lateralmente como verticalmente, em ajustes quantitativos, flexibilizados para cima ou para baixo, e o aproveitamento das capacidades e habilidades locais e organizacionais — e os processos de descentralização e desintegração, proporcionaram uma mobilidade no modelo, batizado de “sistemas flexíveis de produção”, tornando-se o padrão e sinônimo de produtividade e competitividade.

O compartilhamento acelerado e instantâneo das informações é a garantia da fluidez, propiciado pelos avanços técnicos e tecnológicos. “Nos tempos presentes, a competitividade toma como discurso o lugar que, no início do século, ocupava o progresso e, no após guerra, o desenvolvimento” (SANTOS, 1994, p. 15).

A Tabela 5 sintetiza a predominância do discurso hegemônico conforme o período: início do século; pós-guerra e atualmente, e seus atores e forças predominantes.

Tabela 5 – Predominância do discurso hegemônico conforme o período

Período	Discurso hegemônico	Atores
Início do século	Progresso	Empresas nascentes da revolução industrial
Pós-guerra	Desenvolvimento	Estado-nação
Atual	Competitividade	Multinacionais e Estados, não somente nacionais

Fonte: Elaboração própria com base no livro *Técnica, Espaço, Tempo* de Milton Santos, M. (1994).

Esses movimentos protagonizados pelo capital e por seus atores, alteraram as formas de acumulação. A pressão para a manutenção e maximização dos meios de lucro e acumulação, ensejou uma rapidez ao processo e essa foi uma das marcas dessa época. Em um curto período a lógica anterior, com base na rigidez, foi convertida para uma

forma flexível, adaptativa e descentralizada, e que prosperou e hegemonizou as ações empresariais na contemporaneidade. Porém, Benko (2002) lança em sua análise perguntas ante a tendência a mais flexibilidade nos métodos de produção, nos contratos e nas relações interempresariais. Será que a inovação e a aceleração no estabelecimento e na utilização de novas tecnologias corroboram para uma reinstitucionalização das relações econômicas e sociais? Há razões para pensar que processos de inovação e de concorrência que levam, numa primeira etapa, a uma descentralização inevitável, e podem conduzir, com o tempo, a uma concentração e centralização mais intensas do capital? (BENKO, 2002). Essas indagações continuam ainda em debate e análise. O debate proposto não é sobre o maior ou menor participação do Estado ou do mercado, mas das institucionalidades, pois são elas que governam os contextos culturais e institucionais das atividades econômicas.

O CAI citrícola, que teve seu início na década de 60 e operou por aproximadamente 20 anos com o modelo centralizado e a produção verticalizada, no início dos anos 80 converteu-se para outro modelo. As estratégias competitivas e os planejamentos estratégicos empreendidos contemplaram em sua base os sistemas flexíveis de produção, e atualmente o CAI citrícola vivencia o modelo hegemônico vigente no mundo, no qual a racionalização dos recursos, dos custos e das transações, a horizontalização da produção, a terceirização, a concentração empresarial, o aumento da produtividade e da competitividade em seus negócios, sempre estão em busca pela máxima eficiência e acumulação.

5.2 Do global para o local e a competitividade, o território como diferenciador

O crescimento das forças produtivas distribuídas geograficamente veio acompanhado com os aperfeiçoamentos dos métodos, processos, técnicas, organização, gestão e desenvolvimento técnico-científico. Estes elementos contribuíram para elevação do domínio dos processos de trabalho, do controle da natureza e da eficiência produtiva e de gestão. A mecanização, a automação dos processos produtivos e a ascendência dos mecanismos de elevação da produtividade foram inseridos e aplicados a quase todas as esferas produtivas, inclusive na agricultura. Os exemplos são inúmeros, como: controle das atividades primárias – correção do solo, combate a pragas, doenças e melhoria da sanidade das plantas; automação das rotinas de trabalho – agora feita por máquinas;

melhoramentos genéticos e monitoramento do clima. Todos esses fatores tiveram por finalidade a maximização dos recursos e a acumulação dos lucros.

Merleau-Ponty (1955) citado por Dupas (2007) mostrou que transformar a caminhada em progresso é uma elaboração ideológica das elites. Isso expressa o discurso hegemônico sobre o movimento da globalização associada ao progresso e onde o capitalismo apropriou-se do desenvolvimento técnico-científico como obra de sua realização, e a utilizou e faz uso aos seus interesses. O ideário que se projeta é o de que o domínio da ciência e da técnica levaria o homem à condição de bem-estar social e econômico, com menos esforços e com múltiplos retornos mais vantajosos. Ademais, Harvey (1989) citado por Benko (2002) traz ao debate para o capitalismo a perspectiva sob as mudanças sociais, econômicas e espaciais:

No mundo em que vivemos, uma revolução tecnológica e uma mutação profunda das forças de produção estão transformando a vida e o trabalho humanos: elas conduziram a desenvolvimentos consideráveis das aptidões produtivas das sociedades humanas e a uma compressão espetacular do espaço e do tempo (BENKO, 2002, p. 129).

Essa aplicação combinada dos diversos fluxos: capitais, informações e pessoas, reestruturou as formas produtivas e as novas tecnologias efetivaram a lógica capitalista da globalização. Dupas (2007), explicita sua visão sobre a ascensão do papel das tecnologias e da agora denominada economia do conhecimento:

A incorporação das tecnologias da informação ao sistema produtivo global gerou uma espécie de “economia do conhecimento”, redefinindo as categorias de trabalho, valor e capital. De um lado o trabalho passa a conter um componente de saber de importância crescente, revalorizado pela informatização. De outro, contraditoriamente, essa economia do conhecimento atribui a esses fatores tanto mais importância quanto mais barato puder ser o custo desse trabalho. (DUPAS, 2007, p. 80)

Um olhar acurado para o redor, no entorno, ao lado, identifica-se um paradoxo: tudo é concebido como próximo, instantâneo e com a sensação de pertencimento ao todo, com uma certa atmosfera de vizinhança, proximidade, rapidez, acessibilidade aos níveis de custos e aos meios de acesso. Contudo, a realidade é da preponderância do individualismo, isolamento e inacessibilidade. Essa dicotomia enseja espaços de debates dentro do quadro institucional da divisão social do trabalho: i) o sistema requer e deseja trabalhadores cada vez mais atualizados, com habilidades e competências, sempre crescentes, difíceis de serem aprendidas e a custos nada módicos. Isso impõe pressão e

eleva as exigências culturais e profissionais dos trabalhadores; ii) de outra forma, externaliza a concepção de que cada trabalhador pode apresentar e vender sua força laboral a todo mercado de trabalho. Transferiu-se para o indivíduo a responsabilidade pela sua trajetória profissional, pois a lógica predominante é a de que o mercado é livre, aberto, cabendo ao trabalhador desfrutar das oportunidades. Essa racionalidade da lógica capitalista faz do mercado o lugar de troca da força de trabalho com o capital e “promete a justiça” da equivalência nas relações de troca (DUPAS, 2007). Isso legitima a forma privada de exploração pelo capital da força de trabalho: “sem dúvida, o trabalho, entendido como sistema, é cada vez menos local e cada vez mais universal” (SANTOS, 1994, p. 6).

Outra consequência dos modelos de imposições globais, foi o surgimento das políticas de desenvolvimento econômico locais, de cunho competitivo. Surgiram como forma de participação ou reafirmação dos locais na arena de competição global, ou como enfrentamento para a manutenção do capital global presente no território, frente a outros competidores de outras partes do globo. Nesse movimento, capitaneado pelas cidades e pelas empresas, principalmente as transnacionais, o papel do Estado-nação, e mesmo os estados regionais, foi esvaziado ou significativamente diluído, e a hegemonia da perspectiva neoliberal se estabeleceu nos governos. Os extremos, o capital global e o território local se transformaram nos agentes proeminentes e mais importantes desta etapa, e diferenciadores para a busca da competitividade.

Nesse contexto competitivo, os espaços locais criaram incentivos, benefícios fiscais e de infraestruturas a fim de que o capital possa se desenvolver ou permanecer. Kevin Cox (1988) citado por Fonseca (2004) apresenta o contexto:

Os governos, além de estarem assentados sobre uma base territorial, têm dependência fiscal local e precisam de arrecadação para cobrir os gastos de financiamento em obras de infraestruturas realizados para atrair empresas e para honrar os compromissos de campanha perante os seus eleitores (FONSECA, 2004, p. 17).

As estratégias competitivas, anteriormente baseadas em incentivos, evoluíram na forma, no conteúdo, na abordagem e com a participação de novos atores. O local se uniu e estabeleceu parcerias entre o público e o privado, que coordenadamente agem em prol do capital, mas com a narrativa de que fazendo isso trazem benefícios ao território e aos seus ocupantes. Esse movimento conceituado como *city marketing* acentuou a competição entre os locais e foram alicerçados sob o prisma do incremento e elevação da

produtividade e que tem como ancora três fatores principais: i) conectividade – são às infraestruturas tecnológicas que permitem a conexão das cidades com os demais circuitos de comunicação nas variadas escalas geográficas. São elementos estratégicos cada vez mais valorizados pelos meios empresariais; ii) inovação – à capacidade dos recursos humanos na obtenção e no processamento de informações estratégicas, criando produtos, serviços e processos, incorrendo ulteriormente para ganhos de mercado; iii) flexibilidade institucional, calcada na capacidade da gestão em negociar acordos e articular estratégias amplas com os locais e seus atores (FONSECA, 2004, p. 18).

Kotler (1994), quando promoveu as análises das funções dos locais visando a promoção de suas atividades e da sua imagem, explicitou que elas estariam baseadas: i) elaboração das atrações e dos serviços à comunidade; ii) incentivos aos compradores ou usuários dos bens e serviços; iii) fornecimento de produtos locais de maneira eficiente e acessível; iv) promoção dos valores e a imagem local (KOTLER, 1994).

Na dialética entre o local e o global proposta por Benko (2002), “as regiões que ganham” são orquestradas por governanças dentro do próprio Estado, buscando uma competitividade frente a outras localidades na contenda e posicionamento internacional. O Estado ganha, à medida que essas “regiões ganham”, ou seja, impõem-se aos lugares mais organizados, articulados e com ações convergentes à lógica dominante, algumas vantagens competitivas, o que a outros não é permitido, ou pelo acesso ou pela competência. Já Santos (2014), de maneira similar e reafirmadora, revigora que as características dos lugares são construídas pelas diferentes relações e com a densidade humana presente, o que impõem uma diferenciação, e que se faz refletir na competitividade. Haveria então diante dessa lógica lugares mais ou menos voltados ao presente e outros mais orientados ao futuro, e onde a riqueza e a acumulação seriam maiores? Com essa ênfase, o estoque de capital humano imaterial, individual e social tem sua importância amplificada, se deslocando para uma reflexão e uma análise para além da esfera da riqueza econômica. A partir dessa perspectiva, a competitividade deixa de pertencer única e exclusivamente às empresas e passa a ser elemento dos lugares, territórios, pessoas e locais, colocados a serviço do capital (SANTOS, 2014).

A organização das ações locais e as maneiras como elas são orquestradas e concertadas representam o movimento para a construção das vantagens competitivas. Elas podem ser de interação e/ou integração entre os atores locais: governos, sindicatos, empresas, associações, movimentos sociais e que através das trocas de recursos de poder estabelecem os seus arranjos institucionais, com uma finalidade precípua: a união das

forças sociais estabelecendo as bases do processo de competitividade do local (PORTER, 1980, 1991). De outra maneira, há também a interação por meio do processo econômico, em outras palavras, os atores locais interagem com os fluxos tecnológicos, financeiros e produtivos (SANTOS, 2002), conformando e/ou sendo por eles conformados em toda extensão (PAULILLO, 2000 b).

Esses modelos de desenvolvimento se estabeleceram frente à crise do paradigma até então vigente e a implantação de um novo modelo de acumulação tomou forma, que se apropriou das vantagens dos recursos tecnológicos emergentes, fortalecendo o regime flexível. As trocas produtivas na dimensão global prescindem dos territórios como elementos diferenciadores, e estes à medida que são identificados e estabelecem relações com o capital se vinculam a esse processo, passando a serem dependentes dos fluxos recebidos. A interdependência aprisiona o território e o capital, porém a imobilidade do capital, no atual cenário, é algo inimaginável. O território, por sua vez, ou acomoda-se aos fluxos recebidos e aprimora constantemente os seus diferenciais competitivos, ou “insubordina-se” a ordem dominante criando alternativas frente a homogeneização.

5.3 A competitividade das localidades, algumas considerações

O progresso, o desenvolvimento e a competitividade são as formas pelas quais os locais se diferenciaram e ainda podem se diferenciar, mas não somente eles. Os países, as regiões e as cidades são instâncias avaliadas nos seus níveis de desenvolvimento do ambiente institucional. A criação de um ambiente propício, facilitador e que melhore a difusão da competitividade, é o paradigma dos tempos atuais. O seu conceito intensifica a competição, a concorrência, a rivalidade e até o conflito, podendo ser utilizado tanto no nível microeconômico, mas também no nível dos Estados, e é a partir daí que fica estabelecida uma ambiguidade. Quando analisada sob o enfoque microeconômico, no plano empresarial, a competitividade é estabelecida pela soma das empresas competitivas pertencentes a àquela regionalidade. Já no ambiente macroeconômico, quando o conceito se torna complexo, amplo e interligado, outros fatores merecem uma análise acurada. A formação educacional, as regulações trabalhistas e fiscais, institucionalidades de suporte e apoio empresarial, públicas e privadas, infraestruturas físicas e tecnológicas, são alguns exemplos de aspectos amplos de análise. As empresas, neste contexto, são mais um elemento desse rol e é nesse ponto que ambiguidade aparece. Pode haver empresas competitivas dentro de um ambiente institucional que não tenha competitividade? E o oposto se aplica? (PIQUET, 1994).

A competitividade também aponta tensões no seu caminho, pois forças opostas se rivalizam no plano interno do país e mesmo dentro dos sistemas produtivos. Elas se materializam nas relações laborais e no conflito da eterna disputa entre capital e trabalho. A evolução tecnológica e a automação dos processos são uma alternativa de superação das rígidas questões trabalhistas, mas que estabeleceram animosidades e conflitos, pois endereçaram fundamentalmente para o aumento da produtividade com a redução da utilização de mão de obra. A suplantação das barreiras culturais e técnicas advindas do uso intensivo e massivo das tecnologias impõe o desafio do acultramento, sendo que o sistema educacional, que permeia a formação das futuras gerações, necessita adequar-se e dar respostas rápidas às demandas produtivas (FARINA, 1997). Os pontos levantados indicam o caráter sistêmico do modelo, assim como a internacionalização do capital que perfaz os movimentos viabilizadores da sua lógica, e aplainam as condições e tentam igualar as disparidades; àqueles que não se adequam ao padrão estabelecido, a exclusão é certa. Nesse aspecto, Santos (1994), expressa-se:

As tentativas de construção de um mundo só, sempre conduziram a conflitos, porque se tem buscado unificar e não unir. Uma coisa é um sistema de relações, em benefício do maior número, baseado nas possibilidades reais de um momento histórico; outra coisa é um sistema de relações hierárquico, construído para perpetuar um subsistema de dominação sobre outros subsistemas, em benefício de alguns. É esta última coisa o que existe. [...] Sem a aceleração contemporânea, a competitividade que permeia o discurso e a ação dos governos e das grandes empresas não seria possível, nem seria viável sem os progressos técnicos recentes e sem a correspondente fluidez do espaço (SANTOS, 1994, p. 15).

Dessa forma, a concorrência baseada no aprendizado coletivo e orientada para a especialização dos produtos elevam a competitividade dos locais. Produzir mais e melhor em um determinado território, com a adição de atividades mais elaboradas, agregando valor, leva à conclusão de que alguns lugares se tornaram mais inovadores e adaptativos as mudanças que outros e, como consequência, mais competitivos (BENKO, 2002).

A expressão numérica desse fenômeno é realizada e divulgada pelo Fórum Econômico Mundial, via o *Relatório de Competitividade Global* que avaliou 142 critérios de 61 países participantes da amostragem, e que mediu a competitividade das empresas e dos países sob os auspícios de um ambiente competitivo (WEF, 2019). Outro exemplo é o *Doing Business 2020* (WORLD BANK, 2020), que mediu o ambiente de negócios de 190 países, ambos com publicações anuais. A crescente busca para manter, ampliar e conquistar posições competitivas imputa uma lógica global às empresas e aos países,

estabelecendo um paradigma e colocando em um novo patamar o debate sobre os rumos do desenvolvimento econômico, mesmo que haja discordância na forma e nos seus efeitos. O que se coloca diante dessa imposição de avaliação pelos indicadores é a ascensão de elementos para construção de respostas a competitividade. O fator crítico não está centrado nos números, que poderão variar, para mais ou para menos, mas na alteração substancial da capacidade do trabalhador de adaptar-se e ser capaz de desempenhar essas novas ocupações. Dependentes de habilidades e competências para uma interface de integração com os meios físicos, virtuais e biológicos, esse “novo” trabalhador deverá ter outras capacidades e habilidades como: trabalho em equipe, raciocínio lógico para a resolução de problemas complexos, visão crítica, comprometimento, comunicação, versatilidade e com o domínio dos facilitadores tecnológicos, e tudo isso em estágios elevados. Os trabalhos, nessa perspectiva, passarão a serem mais intelectualizados, especializados sob o ponto de vista das análises, necessários para a difusão dos produtos e serviços, multidisciplinar, flexível e adaptativo às condições e as circunstâncias. Isso para dizer que a educação, tanto a formal, como a profissional, são fatores relevantes de competitividade e estão no centro das análises sobre a localização de investimentos (PIQUET, 1994).

Recentemente uma outra concepção de desenvolvimento econômico e social está se fortalecendo no Brasil. As concepções têm sido pensadas de maneira regionalizadas, superando as lógicas até então isoladas, individuais, mesmo que bem-sucedidas. Nesse modelo são ultrapassadas as barreiras impostas pelos limites administrativos, institucionais e geográficos, criando-se institucionalidades de governanças regionalizadas. Os modelos de organizações dispersas (municípios) são aglutinadas em outras representações e instâncias diferentes, como: aglomerações e conglomerados urbanos, onde os problemas e propostas são enfrentados de maneira coletiva, exemplo: as regiões metropolitanas dos grandes aglomerados urbanos; os comitês de bacias — aglutinações de regiões a partir dos recursos naturais existentes, notadamente recursos hídricos, como as bacias dos rios; consórcios regionais — união de esforços e de recursos a partir de problemas comuns, a exemplo: os serviços da coleta e destinação do lixo urbano, resíduos perigosos, ou ainda outros destinados à saúde; manutenção e a conservação de estradas rurais e o fomento e indução de políticas ao turismo, também são outras iniciativas nesta direção. Esses elementos aqui colocados criaram institucionalidades colegiadas de governança que necessitam de estudos específicos, mas

que pela sua importância, alternância ao modelo vigente e solução coletiva, colaborativa e colegiada, poderão produzir resultados diferentes dos atuais, merecendo a citação.

A rápida conversão dos produtos para atendimento das demandas emergentes, com os métodos se amoldando às particularidades, capacidades, inteligências e competências dos locais, inclusive do ponto de vista inovativo, e onde os procedimentos são mais fluídos, sem entraves ou barreiras e tudo sincronicamente viabilizado e acelerado pelo uso das TICs, com o Estado esvaziado, e o capital cada vez mais atuante, redesenhou o modelo. O processo de reestruturação baseado nas alterações dos modelos e tecnologias de produção, abarcadas as condições espaciais diferenciadas, mudanças nas relações de trabalho, com novas institucionalidades, formas e uso de tecnologias embarcadas ou de automação, e organização territorial com “novas” geografias produtivas mais competitivas, fizeram a dinâmica do novo modelo contemporâneo.

Dessa forma, a análise da competitividade dos locais se apresenta de maneira privilegiada, uma vez que é ali que as relações sociais e econômicas se estabelecem e podem ser observadas. Identificar confluências com o passado, estabelecer passagens para o futuro e nele se posicionar, este é um desafio imposto aos territórios para que o capital possa nele permanecer e prosperar, mas subsistindo a incerteza de até quando essas relações se manterão e por quanto tempo. O território neste diapasão e frente a suas demandas crescentes tenta se reposicionar, contudo o diálogo cada vez mais direto e intenso entre o global e o local, tende a ressignificar o território como um elemento importante aos objetivos do capital. Assim qual será o futuro e o papel do território frente as oportunidades e as atribuições que lhe são imputadas? Será que terá condições de continuamente proporcionar ao capital condições diferenciadoras? As trocas entre o capital e os meios locais elevam o território para outros patamares? A competitividade é do local ou da organização? Essas são indagações ainda sem respostas conclusivas.

5.4 O território se estabelece como elemento diferenciador

O território antes preterido, passa a ter sua dimensão valorizada, pois com um Estado esvaziado e as necessidades do capital de identificar oportunidades aos seus interesses de acumulação, o território, o local e as comunidades passaram a ter relevância no ambiente de competitividade global. As especificidades locais são relevantes porque estabelecem vantagens competitivas diferenciadas para os territórios. Segundo Krugman (1991; 1995), que trabalhou com externalidades e aglomeração, identificou três dimensões de proximidade: i) proximidade geográfica — espaço geoeconômico, mas

também proximidade funcional, ou seja, os atores dividem um espaço geográfico demarcado por algumas características, quer sejam, econômicas, sociais, culturais, inter-relacionais, que aproximam, identificam e os caracterizam; ii) proximidade organizacional — a expressão da separação econômica entre agentes, indivíduos e organizações. Pode estar nos planos tecnológicos, industriais ou financeiros, com trocas, interação, relações e externalidades; iii) proximidade territorial — interação das duas formas de proximidade. Recursos originais, típicos, característicos são produzidos a partir da massa de recursos e da aprendizagem coletiva. Assim, o local é alterado com condições únicas, inovadoras e capazes de criar possibilidades de estabelecimento de vantagem competitiva, quando for comparado com outras geografias (KRUGMAN, 1991; 1995).

Benko; Pecqueur (2001) analisando o processo de globalização demonstraram que o território é o local onde as diferenciações acontecem e as resistências a homogeneização são mais sentidas:

Mundialização, metropolização, formação de áreas de livre comércio, articulação entre o global e o local estão no centro das preocupações da economia espacial. Mas a mundialização não significa homogeneização dos espaços. A noção de território está de volta nas análises econômicas. Os territórios oferecem recursos específicos, intransferíveis e incomparáveis no mercado. Esses recursos específicos diversificam os espaços e estabilizam as localizações das atividades econômicas. (BENKO; PECQUEUR, 2001, p. 31).

Esse fenômeno teve curso nos anos 70, em substituição ao modelo taylorista–fordista, estandardizado, de forte hierarquização, rígido e que se caracterizava por concentrações produtivas centralizadas. As palavras de ordem deste atual momento são: velocidade, instantaneidade, fluidez, flexibilidade, mobilidade, aceleração e fragmentação produtiva. Os elementos do território para o aproveitamento das melhores condições na realização da mais valia, levou Harvey (1989) a cunhar o termo “acumulação flexível”. Os anos finais do século XX e o início do XXI impuseram uma nova reestruturação econômica no contexto das transformações da economia global. O movimento do capital transformou as bases de acumulação capitalista via o processo da globalização, com a transição das estruturas produtivas para as estruturas financeiras. Esse movimento transformou os espaços, pois a acumulação passou a poder se dar em qualquer local e geografia, desde que as condições estivessem estabelecidas, e à mercê das funcionalidades do capitalismo contemporâneo. Este movimento configurou uma nova espacialidade produtiva, e “proporcionadora de oportunidades à escala mundial, regional e local” (LOURENÇO, 2014, p. 18).

A diferenciação dos locais é um dos aspectos ou resultados mais evidentes do processo econômico, social e cultural transformador da globalização, sendo “um espaço fragmentado, diferenciado e apropriado à produção multipolarizada e em rede. Esse novo lugar de produção é, portanto, parte, ou uma unidade, da cadeia multipolar na rede global” (VIEIRA; VIEIRA, 2003, p. 128). O fato é que o local tem potenciais e ancora características históricas, culturais, políticas, sociais e até econômicas, que, pelas qualidades humanas e sociais, pode introduzir mudanças na sociedade. Paulillo (2000 a), definindo o território como elemento estrutural relevante, afirma: “o território é o resultado de uma construção social e política, no qual os agentes individuais e coletivos trocam recursos de poder e articulam interesses” (PAULILLO, 2000 a, p. 27). Esse movimento de polarização, onde os extremos, o global e o local, são proeminentes, esvaziam o poder mediador do Estado, sendo esse um dos elementos centrais das políticas neoliberais. Nesse sentido, o local cumpre o papel antes desempenhado pelos Estados, “seja a função de acumulação e a função de legitimação” (VAINER, 2002, p. 17) integrando e reproduzindo o capital em seu espaço, sem auxílio, participação ou intervenção das escalas, regionais e nacionais (BRANDÃO, 2007; VAINER, 2002).

A caracterização dos espaços locais com perfil global tem como tipificações principais, para além da formação de um meio técnico-científico-informacional, as relações (SANTOS, 2002), pois é onde as trocas se realizam:

... onde prevalecem os fatos concretos da universalização das trocas, do capital e das mercadorias, dos gostos, do consumo, da alimentação que permitem construir uma geografia geral, onde pequenas frações do espaço mundial podem ser compreendidas à luz do espaço global (FONSECA, 2004, p. 16).

As relações do capital com os territórios transformam os cenários, assim definidas:

- a) Mutação dos territórios nacionais em espaços da economia internacional;
- b) Aumento das especializações produtivas no nível do espaço local;
- c) Concentração da produção em unidades menores;
- d) Aceleração de todas as formas de circulação;
- e) Produtividade espacial como elemento na escolha das localizações;
- f) Recorte horizontal e vertical dos territórios;
- g) Organização e processos na regulação das regiões;
- h) Tensão crescente entre localidade e globalidade (SANTOS, 2008).

Essa definição de Santos (2008) imputa aos espaços locais, agora globalizados, uma nova dimensão: para se manter como agente ativo nos processos de produção, e diante das inúmeras concorrências das demais localidades, tem que se adequar, alterar e conformar diante dessa realidade dos processos globalizantes. O localismo competitivo realiza o projeto do global, e os locais se conflagram com o propósito e o desejo de participarem desse processo. Não somente eles, as empresas se tornaram menores, especializadas — desintegração vertical — as subcontratações, a integração e os acordos interempresariais se ampliaram, reafirmando o modo de produção flexível. As companhias líderes de “cadeias globais de valor”, adaptaram seus procedimentos na gestão das suas cadeias de fornecimento, externas e dispersas. Os esforços são cada vez maiores na coordenação e no sincronismo das atividades, uma vez que há uma dependência, e porque não dizer, quase que integração, voltadas ao mantra da competitividade e ao bom funcionamento dos processos (PORTER, 1985).

O local e seus atores se articulam na busca dos seus interesses: “constitui-se como um conjunto de relações articuladas e superpostas, em um determinado espaço, e em torno de interesses econômicos, políticos, sociais” (PIMENTEL NETO et al., 2014, p. 263). “As atividades econômicas, em um mundo crescentemente integrado busca as localidades mais lucrativas, recriando o local e aumentando a competição regional” (DINIZ, C., 2002, p. 243). São estratégias que, diante da nova estrutura e das oportunidades do processo de globalização, tentam responder as demandas, diferenciando-se. Assim, o global entra no local com maior abertura, sendo incorporado e reorganizando o território, cultural, social e economicamente, e aos seus interesses.

O CAI citrícola protagonizou esse movimento de desintegração vertical ao longo dos anos 90. Nos primórdios, a atuação era centralizada no comando, nas estratégias, nas diretrizes e nas operações das atividades de produção. As atividades tidas como de apoio (segurança patrimonial, tecnologia da informação, oficinas de manutenção, compras, logística etc.), eram todas desempenhadas internamente, dentro das empresas e com trabalhadores sob seu comando e subordinação. Agora, as empresas se preocupam com o que chamamos de coordenação (comando, estratégias e diretrizes) e a operação é descentralizada. Outras empresas funcionam como “quase empresas” junto ao CAI dado o grau de envolvimento, dependência, e integração junto às etapas da cadeia e da produção. A quase integração, segundo Lipetz (1985), caracteriza-se por relações estáveis entre fornecedores e contratantes no campo das subcontratações, das relações de espectro comerciais ou não mercantis interempresas, que vão da subordinação à parceria. Paulillo

(2000 b) amplia a avaliação quando aborda o trabalho integrado, apresentando o conceito de rede, e externaliza afirmando que: “A rede não é definida apenas pelo fluxo tecnológico e produtivo e pelas organizações empresariais (firmas)” (p. 47). Indo além e introduzindo os elementos da governança e da coordenação, e sua importância:

A governança é o elemento relevante da abordagem. A rede é uma forma de organização cuja governança foi definida para além do mercado. Assim, o que se coloca é a existência de um fluxo tecnológico e produtivo e um fluxo de recursos de poder. A rede promove o regresso da política através de sua própria definição. É por meio da governança que esse regresso se torna mais nítido. (PAULILLO, 2000, p. 47)

Essa nova ordem coletiva, social, institucional e de coordenação das empresas toma lugar do controle hierárquico exercido pelas sociedades de produção. A descentralização proporciona foco, agilidade e custos adequados, mas incorre na insegurança de que a essencialidade da competência não é mais propriedade do coordenador do processo, o que reforça a importância da governança. A descentralização é antagônica com o comando e controle da organização do trabalho. Trata-se de criar as condições de coordenação e governança adequadas à competitividade, a montante, e não apenas gerir, a jusante, as consequências externas de não conformidades aos interesses propostos. Benko ressalta a importância da governança neste processo:

A ‘escola das economias das convenções’ sustenta que a análise do desenvolvimento regional na economia globalizada deve concentrar sua atenção nesses processos de coordenação e nos seus efeitos, que geram uma vantagem e especialização dinâmica e endógena. (BENKO, 2002, p. 224).

A colaboração dos atores locais, pertencentes às cadeias integradas, com a intensificação das relações e das trocas de aprendizados, produz sinergias capazes de criarem as capacidades de superação das barreiras. Esse processo encurta a velocidade da capacidade de resposta, acentua a implementação, aperfeiçoamento, e o ineditismo da inovação, tão necessários para a vanguarda ou na manutenção dos diferenciais competitivos. Como o novo conhecimento acumulado passou a ser o elemento central nos processos de produção, competitividade e sustentação do crescimento, o local e sua importância são reafirmados, passando a serem essenciais. Os capitais educacionais, ambientais, científicos, somados produzem peculiaridades e aptidões únicas e diferenciadoras. Nesse cenário, o poder global sofre reveses à sua hegemonia, pois os

poderes locais conformam as ações e as trocas, e o contraditório e as resistências podem aflorar (PIMENTEL NETO et al., 2014, p. 263).

A articulação dos atores, suas interações e as competências adquiridas a partir do aprendizado coletivo produzem elementos únicos, intransferíveis, particulares, típicos, ímpares e que confrontam, mas na maioria das vezes são amalgamados pelo poder aglutinador do capital financeiro das empresas. Sobre isso, Harvey (1989) afirma:

O livre fluxo de capital na superfície terrestre, por exemplo, põe forte ênfase nas qualidades particulares dos espaços para os quais o capital pode ser atraído. O encolhimento do espaço faz diversas comunidades do globo competirem entre si, implica estratégias competitivas localizadas e um sentido ampliado de consciência daquilo que torna o lugar especial e lhe dá vantagem competitiva. Essa espécie de reação confia muito mais na identificação do lugar, na construção e indicação de suas qualidades ímpares num mundo cada vez mais homogêneo, fragmentado (HARVEY, 1989, p. 246).

Prosseguindo agora com a ênfase de abordagem nas cidades, discorre:

Essa competição abre as cidades a sistemas de acumulação, acaba sendo produzido o que Boyer (1988) chama de monotonia “serial” e “recursiva”, gerado a partir de padrões ou moldes já conhecidos lugares quase idênticos em termos de ambiente em diferentes cidades (HARVEY, 1989, p. 266).

“Uma personalidade regional”, “expressão de singularidade”, “glocalização” — essas metáforas exemplificativas pronunciadas por Benko (2002), Santos (2008) e Swyngedouw (1997) citado por Diniz (2002), respectivamente, sintetizam a expressão da importância do local como agente, e que não está desassociado da globalização para implemento ou aumento da competitividade local em escala global. É nesse sentido que Santos (2008), conceituando a competitividade tão buscada nos tempos atuais, faz a associação a uma guerra, que é travada nas trincheiras burocráticas e dos gabinetes:

A competitividade é um outro nome para a guerra, desta vez uma guerra planetária, conduzida, na prática, pelas multinacionais, as chancelarias, a burocracia internacional, e com o apoio, às vezes ostensivo, de intelectuais de dentro e de fora da universidade (SANTOS, 2008, p. 15).

A competitividade, objetivo das corporações, suplanta os territórios, pois as empresas são organizadas em redes dispersas e em várias localidades e geografias. O Estado, por sua vez, tem sua organização no território, tendo assim autonomia limitada. Fonseca (2004) nesse contexto, delimita o poder do Estado e a liberdade das empresas:

Na realidade, o Estado é autônomo exatamente por ser organizado territorialmente, o que lhe dá uma centralidade que se materializa na sua presença por todos os recantos do seu domínio territorial, através de normas e leis válidas para todos os habitantes. O controle do território é geral, contínuo e legítimo. Por outro lado, o funcionamento das empresas ocorre de forma em redes, de forma descontínua no território e são voltadas para a competitividade (FONSECA, 2004, p. 19).

Portanto, há de se considerar que as maiores respostas estão no local, no contexto de que é onde as diversas relações se estabelecem e as institucionalidades criam dinâmicas, políticas e respostas assertivas, contrapondo ou sendo conformada pelas dinâmicas das forças atuantes representantes do modelo hegemônico globalizante.

Esses elementos que compõem a “guerra”, estabeleceram o novo padrão de competitividade e são colocados a serviço das empresas para a manutenção do diferencial produtivo e competitivo. O CAI citrícola para manter o *status quo* de maior e mais eficiente complexo agroindustrial do mundo e paradigma de transformação de recursos naturais em valor econômico, prescindem do território para a realização do seu projeto. Contudo, essa dependência da nova dinâmica do CAI citrícola pelo território para a realização dos seus processos de acumulação está sendo valorizada ou simplesmente é um elemento incorporado para a consumação dos resultados econômicos pelas empresas? As perspectivas ensejam dinâmicas distributivas de renda e trabalho ou de concentração? O que haverá de permanecer? Estas questões serão debatidas na seção 6 que se segue, com abordagens quantitativas e qualitativas frente ao quadro analítico que se apresentou no período.

6- A NOVA DINÂMICA DA CITRICULTURA PAULISTA: CONCENTRAÇÃO, PERFIL FUNDIÁRIO E NOVAS REGIÕES PRODUTIVAS.

Esta seção apresenta a primeira etapa dos resultados deste trabalho, constantes do objetivo 1. Como já explicitado na metodologia, os dados evidenciaram a mudança do comportamento empresarial e a nova dinâmica da citricultura paulista para o período 2000 a 2020. O aumento da concentração processadora industrial, as profundas alterações no perfil fundiário dos citricultores, e a inserção dos meios técnicos-científicos, resultaram no deslocamento da produção de laranja para novas regiões produtivas, ao sul do estado de São Paulo, com desdobramentos na produtividade e na competitividade, e em bases elevadas. As explicitações quantitativas e qualitativas das transformações havidas na indústria, nos meios de produção citrícola, no perfil fundiário e nas zonas geográficas de produção citrícola foram subdivididas e estão apresentadas ao longo desta seção.

6.1 Indústria que nasce concentrada, se dilui (nem tanto) e retorna mais concentrada

De janeiro a maio de 2020, o SLCC exportado pelo estado de São Paulo correspondeu a 3,5% do total de exportações estaduais (no ano de 2019 esse percentual foi de 3,4%). No mesmo período, 88% das exportações brasileiras, desse produto, partiram do estado de São Paulo. A base instalada da citricultura paulista fez surgir a concentração do processamento industrial da laranja e a conquista do protagonismo neste mercado. Os seguintes fatores estiveram entre os principais para explicar a concentração industrial no processamento de laranja transformada em SLCC: i) larga escala produtiva com a difusão dos pomares de laranja por 347 municípios do estado; ii) infraestrutura de armazenamento e facilidade de escoamento dessa produção; iii) elevado nível técnico-produtivo em toda a cadeia, desde viveiros, produção, logística, armazenagem e transporte; iv) unidades de processamento próximas das áreas de produção de laranjas (NEVES et al., 2005).

Do total da capacidade de processamento da laranja no Brasil, o estado de São Paulo participou com 89,44%, no ano de 2022 (JBT FOODTECH/São Paulo, 2022). Se compararmos com o ano 2008 nota-se que houve um decréscimo, pois, esse índice foi de 94,43% (GABAN, 2008). A elevação da capacidade de processamento nos estados do Paraná e do Rio Grande do Sul, em 2022, denota uma desconcentração dessa capacidade de esmagamento, com o surgimento de indústrias no processamento do produto “suco pronto para beber”. O detalhamento do “suco pronto para beber” com as análises do seu processamento será feito na seção 7.

Os fatores alavancadores dessa liderança global no produto SLCC estão calcados nos aspectos: qualidade do produto, baixo custo de fabricação do suco e, eficiente processo de distribuição (KALATZIS, 1998; MELLO, 2009). Ainda segundo Paulillo e Mello (2009), que estudaram o setor industrial processador citrícola, alguns dos principais diferenciais para o seu desenvolvimento foram: i) produção de SLCC destinado quase que exclusivamente ao mercado externo; ii) localização das plantas fabris de processamento favorecendo a logística; iii) concentração industrial em larga escala, com poucas indústrias dominando a quase totalidade do processamento (PAULILLO; MELLO, 2009).

O aspecto da concentração empresarial, presente desde o início da atividade industrial, com Cutrale e Citrosuco dominando o cenário, teve nos anos 90 uma diluição. A entrada de novos grupos empresariais na atividade alterou o quadro até então estável. Citrovita, Grupo Votorantim, Cambuhy Citrus e Grupo Moreira Salles investiram em plantas fabris e em pomares de laranja. Também teve a investida do Grupo Coinbra, pertencente a *Louis Dreyfus Company*, grupo de capital francês atuante no Brasil em outros segmentos agroindustriais, a exemplo do complexo da soja (Figura 3). Na realidade, apesar da entrada de novos grupos empresariais, a concentração industrial é um aspecto estrutural da atividade que pouco se modificou com o passar do tempo, mas influenciou os ânimos das relações de poder em toda a cadeia do CAI citrícola. A assimetria de informações entre um grupo restrito de demandantes para um grupo de milhares de ofertantes favoreceu a atuação do grupo menor. Essa situação elevou as barreiras técnicas e comerciais para a entrada de novos concorrentes, assim como a continuidade daqueles que se aventuram no setor citrícola. Desta forma, possibilitou-se a obtenção de rentabilidade e lucros melhores para as companhias dominantes, que são as mesmas que começaram nos primórdios a desenvolver a atividade no Brasil (MEDEIROS, 1999; MEDEIROS, 1999; FARINA, 2000; PAULILLO, 2000 a; TAVARES, 2006).

Os investimentos que possuem maiores taxas de retorno acabam tendo uma capacidade de acumulação de capital maior, logo, são estimulados a realizarem novos investimentos. Esse é um processo de longo prazo e as possibilidades de maiores ganhos com margens maiores é o que estimula o movimento de concentração empresarial (STEINDL, 1983). Essa lógica foi largamente utilizada pelo CAI citrícola no seu processo de desenvolvimento evolutivo, tanto industrial como mais recentemente em pomares. A elevação do nível de concentração da indústria se estabeleceu porque as maiores empresas

implementaram níveis constantes de inovações, muito em função da sua escala e do tamanho da sua produção, o que diminuiu os seus riscos e custos, expandindo-se, elevando sua capacidade concorrencial e seu diferencial competitivo (FARINA, 2000). Sobre isso, Sabes (2010), citando Steindl (1983), dá o contorno de como o processo de concentração empresarial é excludente, limitando a atuação de empresas menores:

A participação das outras empresas pode reduzir (em virtude do tamanho do mercado), elevando a concentração a partir da expulsão de uma determinada quantidade de organizações existentes. Prosseguindo com os argumentos: Na realidade, esta exclusão não é efêmera, pois se trata de um aspecto de longo prazo e é irreversível, visto que a relação preço-custo estabelecida não admite o retorno de empresas de maior custo e menor capacidade econômico-financeira, geralmente figuradas pelas firmas de pequeno porte, obrigadas a baixar seus preços ou a incrementar o custo pelo emprego da disputa de qualidade ou de publicidade e propaganda mais forte (SABES, 2010, p. 6).

As medidas de estabelecimento da concentração industrial se propõem, de maneira reduzida, a determinar um índice. Esse índice estabelece a medida de quanto maior o valor da concentração, menor será o nível de competição entre as empresas, e conseqüentemente mais concentrado será o poder (RESENDE; BOFF, 2002). A razão da concentração de ordem K é uma medida positiva que proporciona a participação de mercado das K maiores empresas da indústria, estabelecida pela Eq. 1. Quanto maior for o valor do indicador, maior será o poder de mercado praticado pelas maiores empresas K . As razões de concentração são conhecidas como CR(2) e CR(4), que compõem a parcela das duas ou quatro maiores empresas (RESENDE; BOFF, 2002).

$$CR(k) = \sum_{i=1}^k s_i \quad (1)$$

Já o índice Herfindahl-Hirschman (IHH) determina o somatório dos quadrados da parcela de cada empresa em relação à dimensão global do mercado, sendo que da mesma forma considera todas as empresas da indústria (KON, 1994). Quando há somente uma empresa no setor industrial, o indicador ostenta o valor máximo, quando as organizações possuem participação idêntica, a medida assume seu menor valor de $1/n$ e o valor do índice cresce com o aumento da desigualdade entre qualquer quantidade de empresas. Os valores mais elevados para a medida denotam a maior concentração no setor (KON, 1994). A fórmula de estabelecimento da concentração é dada pela Eq. 2:

$$IHH = \sum_{i=1}^n s_i^2 \quad (2)$$

Nesta pesquisa os cálculos foram atualizados e apresentaram a distribuição do volume de processamento em poucas empresas, demonstrando o alto nível de concentração dessa indústria, expostos nas Tabelas 6 e 7. No CAI citrícola a dominação das duas maiores indústrias sempre se manteve, assim como a desigualdade e a disparidade em relação as demais empresas. Com a atualização dos cálculos em 2020, foram possíveis análises descritivas dos números descortinados.

Tabela 6 – Medidas de concentração da indústria no processamento da laranja – 1970 a 2020

Indicadores	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2004	2020
CR2 (%)	63,1	51,5	59,9	63,2	61,5	54,0	45,6	61,0	70,1
CR4 (%)	86,9	71,5	89,6	90,2	86,7	83,0	73,0	89,6	88,8
Nº empresa	3	5	3	3	3	4	5	3	3

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da JBT Foodtech/São Paulo (2020). Dados dos anos anteriores.

Tabela 7 – Índice de Herfindahl-Hirschman de acordo com as safras – 2000/01 a 2020/21

Processador	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2020/21
Citrosuco	0,0740	0,0662	0,0701	0,0703	0,0580	0,0910	0,0770	0,0810	0,1400
Cutrale	0,0540	0,0943	0,0863	0,0862	0,0860	0,0700	0,1146	0,1047	0,1069
LDC	0,0200	0,0186	0,0173	0,0129	0,0138	0,0331	0,0132	0,0111	0,0249
Outros	0,0336	0,0271	0,0310	0,0325	0,0514	0,0505	0,0510	0,0574	0,0017

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da JBT Foodtech/São Paulo, no ano de 2020. Dados dos anos anteriores (SABES, 2010).

A concentração de processamento em 2020 chegou ao seu maior patamar no histórico, ou seja, as desconcentrações ocorridas nos anos de 1995 e 2000, foram totalmente revertidas, e domínio do CR2 — Cutrale e Citrosuco. A razão de concentração nas duas maiores empresas no processamento da laranja elevou-se de 61%, em 2004 para 70,1% em 2020. Essa elevação deu-se por dois motivos: retirada da Cargill da atividade industrial e aquisição de suas fábricas, pela Cutrale e Citrosuco.

Quando se analisa o CR4, percebeu-se uma pequena regressão de desconcentração, de 2004 para 2020, 89,6% para 88,8%, respectivamente. Essa pequena movimentação foi motivada pela elevação de processamento da LDC, e pela participação com volumes de processamento da Sucorrico, que nas análises anteriores não movimentou. No CR8, em 2007 teve concentração de 99,65% (SABES, 2010), diluiu para 93,38% na presente atualização. Dois fatores impulsionaram essa desconcentração: i) elevação do processamento das empresas pertencentes ao CR4; ii) surgimento de pequenas empresas processadoras do produto “suco pronto para beber”, que não têm

volumes individuais significativos, porém, cresceram em quantidade de unidades processadoras (Tabelas 13), passando de 16 indústrias em 2008 para 45 em 2022 (JBT FOODTECH/São Paulo, 2022), inclusas as grandes empresas.

O índice de Herfindahl-Hirschman, que segundo Farina (2000), é mais sensível quanto ao nível de concentração e desigualdade entre as empresas, variando de 0 a 1 – quanto maior o valor, maior é o poder das maiores empresas no mercado. A disparidade entre as empresas do CAI citrícola tem se elevado, o que ficou demonstrado nesta atualização. As três maiores indústrias têm concentrado 99,38% do processamento para a safra de 2020/21, sendo que 0,62% foi o processamento das demais, que estão dispersos em 41 empresas. Na safra de 2007 eram 12 empresas, já em 2020 esse número foi 40 empresas (JBT FOODTECH/São Paulo, 2020). Em 2022 foram identificadas 45 empresas processadoras de laranja em suco, elevando o número de unidades produtivas, porém essas unidades têm menos extratoras instaladas (JBT FOODTECH/São Paulo, 2022). A Tabela 8 dispõe sinteticamente o comportamento das medidas de concentração das duas maiores empresas de processamento de laranja. Os índices CR e Herfindahl-Hirschman, apresentaram o seguinte comportamento ao longo do tempo: i) concentração inicial; ii) pequena diluição entre os anos 1990 e 2000; iii) reconcentração, iniciada no final dos anos 2000, até o momento presente; iv) surgimento de menores empresas processadoras, não em volume processado, mas em quantidade de empresas.

O último movimento de consolidação empresarial foi anunciado em maio de 2010 e teve a sua ratificação pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), em 14/12/2011, especificamente a fusão da Citrosuco com a Citrovita. Adicionalmente, este novo cálculo apresenta a troca da liderança empresarial na concentração do processamento do SLCC. A Citrosuco assumiu o posto de maior indústria processadora em 2020/21, até então a posição fora ocupada pela Cutrale. Essa liderança foi conquistada pela fusão com a Citrovita. Contudo, a progressão da concentração no último período evidencia o poder das maiores empresas e a estrutura de mercado com baixa ou nenhuma diferenciação de produto, chamado de oligopólio concentrado (FARINA, 2000).

Os fatores evidenciados para o aumento da concentração, segundo Sabes (2010) e Tavares (2006) foram: i) escala de processamento; ii) volume de produção; iii) minimização dos custos de produção; iv) aumento na participação no volume do mercado global; v) elevado custo de transação, representado pelos ativos específicos a novos investidores ou aqueles que pretendem continuar neste mercado.

Tabela 8 – Percentuais de concentração no processamento de laranja – 2000 a 2021

Indicadores	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2020/21
CR2	50,43	56,43	55,85	55,87	53,45	56,73	61,67	60,82	70,11
CR4	77,84	82,18	82,38	81,28	84,88	97,24	95,53	95,17	88,81
CR8	98,83	99,62	99,15	98,78	99,48	98,82	99,56	99,65	93,38
Herfindahl	0,1816	0,2062	0,2047	0,2016	0,2092	0,2446	0,2558	0,2542	0,2735

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da JBT Foodtech/São Paulo, no ano de 2020. Dados dos anos anteriores (Sabes, 2010).

No ano 2020, a medida de concentração de processamento chegou a seu maior patamar histórico com 70,1% em duas processadoras (Citrosuco e Cutrale); 88% entre as quatro maiores processadoras, e; impressionantes 93,4% na concentração do processamento das oito maiores companhias. Esse elemento de concentração empresarial impõe pressão aos demais participantes da cadeia citrícola: citricultores, prestadores de serviços, sindicatos, entre outros, dada a grande concentração de poder e de recursos financeiros em poucos indivíduos. Essa concentração industrial foi um dos fatores que alavancaram os investimentos das indústrias em pomares, o que exploraremos a seguir.

6.2 O perfil proprietário, fundiário e concentração das unidades de produção agrícola (UPA) que produzem laranja

A pesquisa fez a comprovação de que a indústria cada vez mais produz a fruta laranja, e este fato alterou o perfil proprietário e fundiário das UPAs, mudando para outros patamares, o que até então era conhecido. Desta forma o objetivo 2 ficou atendido.

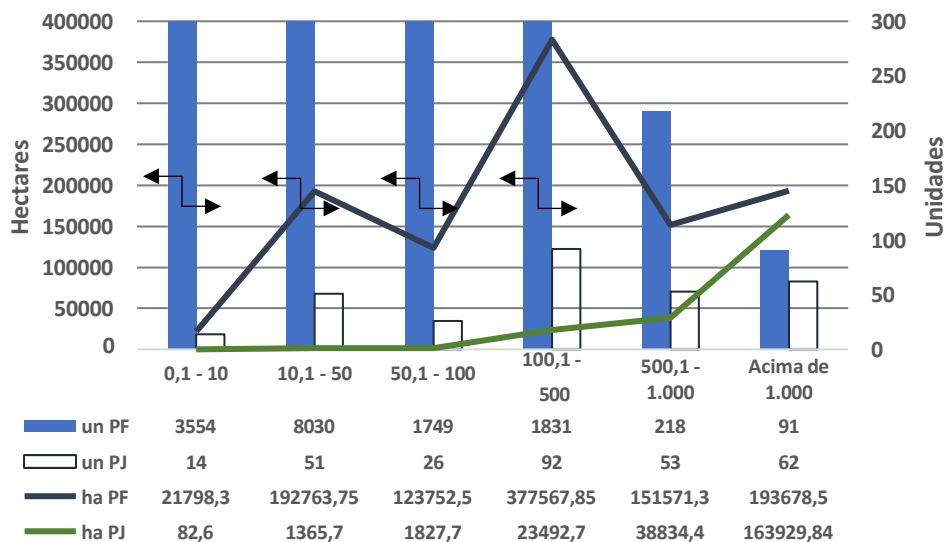
O cinturão citrícola, figuração de linguagem para o território que se estende desde a cidade de Limeira/SP até o Triângulo Mineiro, teve o estimado de safra para 2020/21 em 386,79 milhões de caixas de laranjas de 40,8 quilos (FUNDECITRUS, 2021). O levantamento realizado em 347 municípios apontou 5.882 propriedades mapeadas com a presença da cultura de citros, perfazendo o total de 395.671 hectares ocupados.

Outra evidência apurada pela pesquisa foi a alteração do cenário territorial e do perfil das propriedades, apresentado em 2020, com alterações geográficas da produção, quantitativas e técnicas. As mudanças alteraram os seguintes aspectos: i) titularidade proprietária e as áreas utilizadas com a cultura de citros em hectares — são menos UPAs, maiores em hectares e com maior participação proprietárias das indústrias; ii) utilização do adensamento no plantio — técnica em que se planta mais árvores por hectare e eleva a produtividade de produção/hectare utilizado; iii) diversificação da variedade de frutas — foi possível safras mais longas, de maio até janeiro dos anos; iv) institucionalidades representativas — formas diferentes de contratação dos produtores para fornecimento das

safras às indústrias; obrigatoriedade impositiva de compartilhamento das informações (CADE, 2014), e alteração nas formas de pagamento aos produtores; v) operação tecnificada no trato dos cultivares e das colheitas — com maior adensamento, é possível a utilização de irrigação, tratos culturais mecanizados e aperfeiçoamento das colheitas com outras técnicas, como utilização de “bags” para as colheitas (REVISTA CITRICULTOR, 2022); vi) alteração locacional da produção de laranjas, ou seja, se alterou a geografia produtiva, um novo mapa de produção surgiu, as regiões produtivas não são os mesmos de outrora (PAULILLO, 2006; MARTINS et al., 2020; FUNDECITRUS a, 2020).

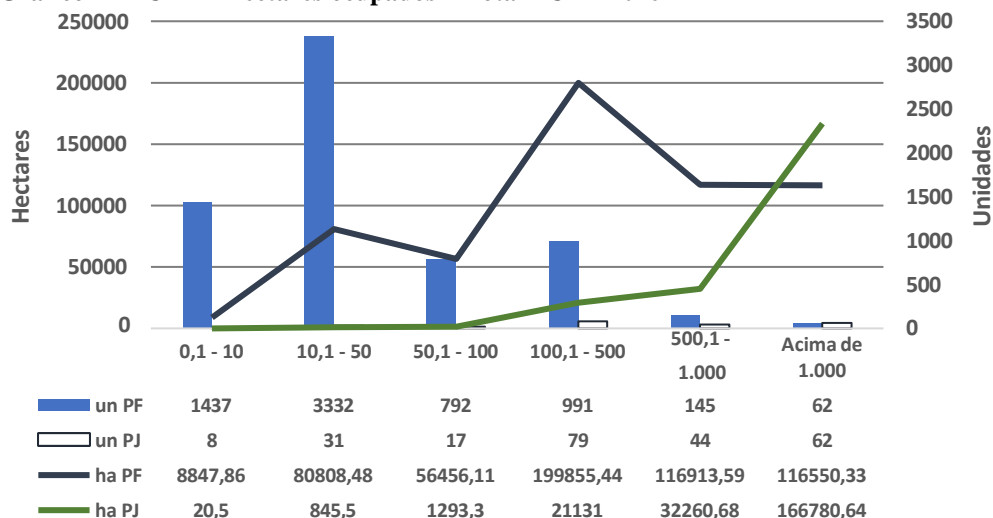
O Levantamento Censitário das Unidades de Produção Agrícola do estado de São Paulo (LUPA), de 2007/08 e 2016/17 (Gráfico 10 e 11), quando confrontados produziram análises interpretativas sobre as alterações jurídicas e fundiárias das UPAs, e dos hectares ocupados. Nesta análise, as UPAs foram divididas em: unidades de pessoa física (**Un PF**) – propriedade de produtor individual, e de pessoa jurídica (**Un PJ**) – propriedade de empresa. As UPAs foram agrupadas por tamanhos de hectares ocupados. Desta análise emergiram:

Gráfico 10 – UPA × hectares ocupados – Total LUPA 2007



Fonte: Elaboração própria com base nas informações LUPA 2007/08. Instituto de Economia Agrícola/SP.

Gráfico 11 – UPA × hectares ocupados – Total LUPA 2016



Fonte: Elaboração própria com base nas informações LUPA 2016/17. Instituto de Economia Agrícola/SP.

- Nas UPAs (**Un PF**), houve reduções que variaram de -59% até -31% na quantidade de UPAs, isso ocorreu em todas as faixas de tamanho de hectares. A variação negativa foi gradual e sistematicamente reduzida à medida que a quantidade de hectares UPAs se elevou: de 0,1 a 10 hectares = -59%; de 10,1 a 50 hectares = -58%; de 50,1 a 100 hectares = -54%; de 100,1 a 500 hectares = -46%; de 500,1 a 1000 hectares = -33%; acima de 1000,1 hectares = -31%. Na somatória de todos os hectares houve uma redução de -57% do ano de 2007/08 frente a 2016/17. Isso denota o movimento de concentração em menos UPAs, que ficaram mais adensadas, com menos hectares ocupados e com volumes de produção mantidos e até superiores aos períodos anteriores. Houve uma alteração no perfil das UPAs em função do emprego de técnicas de manejos e tratos culturais diversos, ou seja, essas unidades são mais tecnificadas, o que também enseja uma mudança no perfil do produtor. O domínio de técnicas de gestão e agronômicas passaram a ser características e atributos que competem ao produtor. Este passou a ter que trabalhar com um volume maior de informações, antes não disponíveis ou não demandadas. Isso leva a uma maior complexidade, fator que também pode justificar a saída de um número significativo de produtores da atividade;
- Quando a análise tem o foco na pessoa jurídica (**Un PJ**), o fenômeno é idêntico, ou seja, alterou-se em todas as faixas de hectares, variando de -43% para a faixa de hectares de 0,1 a 10 hectares, até 0% na faixa acima de 1.000,1 hectares. Reafirma-se, com essa análise, o que a literatura referenciada já apontou sobre a verticalização para trás. Há, com esse estudo, a confirmação de que as empresas estão participando e ampliando cada vez mais sua atuação na produção de laranjas;

- Os hectares das **Un PF** apresentaram variação negativa de -59% na faixa de 1 a 10 hectares, até -39% para a faixa acima de 1.000,1 hectares;
- Já para os hectares das **Un PJ** o comportamento, em todas as faixas de hectares, foi similar ao relatado na **Un PF**, com exceção apenas da faixa acima de 1000,1 hectares que apresentou uma variação positiva de +1,8%, ou seja, confirmou-se, a partir desta análise, que as empresas ampliaram os investimentos em largas extensões de terras destinadas a produção de laranjas;
- A Tabela 9 apresenta a análise que tem por objetivo a demonstração sintética da variação entre os períodos 2007/08 para 2016/17, utilizando-se somente os totais, sem a separação pelas faixas de tamanho de hectares. Houve a comprovação de uma redução das UPAs; dos hectares ocupados; e ocorreu a concentração da produção em unidades maiores, que ficaram mais adensadas e com maior participação proprietária das empresas. O cenário reforça a dominância das empresas, que se utilizaram dos seguintes fatores: i) planejamento estratégico de longo prazo empreendidos pelos dominantes do CAI cítrico, empresas e mesmo grandes produtores; ii) predominância do capital financeiro como elemento diferenciador das estratégias de dominância; iii) emprego da técnica de gestão agrícola como elemento basilar para a manutenção do *status quo* e elevação da produtividade; iv) gestão eficiente por parte das empresas processadoras na coordenação e pleno controle do CAI cítrico.
- Os fatores oportunistas (aquisição de terras), fitossanitários (incidência de pragas e doenças) e organizacionais (custo de transação) são elementos de estratégias competitivas que as empresas processadoras empreenderam.

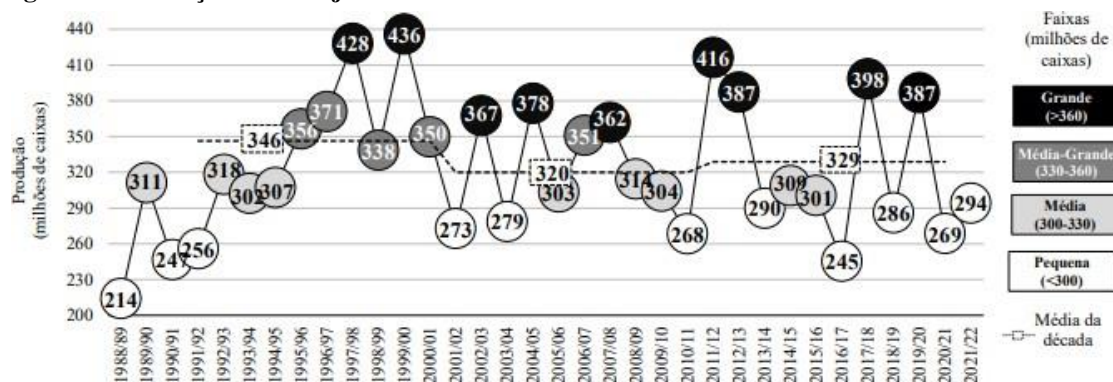
Tabela 9 – Evolução das UPAs e hectares entre 2007/08 para 2016/17

Itens	Unidades Produtoras	Hectares
Un PF	-57%	- 45%
Un PJ	-19%	- 3%

Fonte: Elaboração própria com base nas informações do LUPA 2007/08 e 2016/17. Instituto de Economia Agrícola.

Essas alterações, reduziram a quantidade e concentraram das UPAs, contudo, mantiveram o pleno abastecimento das indústrias processadoras com volumes suficientes para o processamento das safras sem sobressaltos ou intercorrências. A Figura 8 traz a evolução das safras com os volumes produzidos. As variações ocorreram em função dos fenômenos da bienalidade, das condições climáticas, dos fatores fitossanitários, ou ainda da soma deste elementos.

Figura 8 – Produção de laranja de 1988/89 a 2020/21 e estimativa de safra 2021/22



Fonte: CitrusBR (1988/89 a 2014/15) e Fundecitrus (2015/16 a 2021/22).

A pesquisa também confirmou a assimetria nas relações de poder. O pleno controle da coordenação dos processos agrícolas, industriais, comerciais e de distribuição, acirrou e desequilibrou as relações de poder entre os agentes do CAI citrícola. Paulillo b (2000), em seus estudos apresentou a assimetria de poder entre as indústrias e os produtores de laranja, em favor do primeiro, que o presente estudo confirmou, com a retirada de citricultores desta atividade como consequência dessa equação. Coloca-se a retirada de mais de 14.000 produtores da atividade citrícola, impelidos ou que deixaram de atuar no CAI citrícola, desde 1980. Se o cálculo levar em consideração o ano de 1995, maior número de UPAs com 26.812, a exclusão aproxima-se de 21 mil unidades (20.930 unidades, (Tabela 13)). Os fatores apontados para essa metamorfose foram: i) necessidade de escala mínima de produção para fornecimento às grandes indústrias. As compradoras impõem a condição de comercialização; ii) elevação dos custos de produção com a inserção de outros componentes e em patamares diferentes, inviabilizando que muitos produtores se mantivessem na atividade; iii) maior incidência de doenças e pragas que acometeram os pomares, induzindo os produtores a custos elevados até então não recorrentes; iv) desinteresse da indústria em baixos volumes de fornecimento, fato que expeliu os pequenos produtores da atividade; v) concorrência por áreas de produção como a cana de açúcar e a soja (PRESSINOTT, 2022); v) necessidade de renovação dos pomares, induzindo a novos investimentos; vi) introdução da técnica do adensamento dos pomares com a possibilidade de mecanização, fato que possibilitou o aumento da eficiência nos tratamentos culturais, mas que requiriu novos e constantes investimentos; vii) tecnificação da gestão e da produção, requerendo capacidades e outras habilidades não encontradas nos produtores tradicionais; viii) emprego do poder de barganha na compra das frutas; ix) aumento da concentração empresarial no processamento e na produção de

laranjas, consolidando um oligopólio. A competição se estabelece na compra da laranja e não no produto acabado.

Os motivos isolados, somados ou que se potencializaram, influenciaram a operação do CAI citrícola. O planejamento estratégico e as estratégias competitivas foram elementos que deliberadamente foram utilizados pelas indústrias (CHIAVENATTO, 1979; PORTER, 1980, 1991) A sua relação com o meio local sentiu os efeitos destes desdobramentos. O perfil produtivo e fundiário foi alterado e alguns locais tradicionais na cultura de citrus perderam relevância e outros onde a cultura da laranja não compunha a paisagem, ganharam proeminência e importância. A participação das indústrias na produção de laranjas é outro fator de destaque apontado pela pesquisa, ou seja, as indústrias processadoras cada vez mais tem plena coordenação de todos os ciclos da cadeia produtiva, o que impõem e eleva a pressão aos demais atores atuantes no CAI.

6.3 Velhas e novas regiões produtivas

Um dos mais significativos resultados de pesquisa foi a identificação da mudança espacial da produção de laranjas destinadas ao processamento do SLCC. Dos 40 EDRs analisados, 15 historicamente sempre produziram mais de 80% das laranjas que se destinaram para a indústria. Neste período umas regiões ganharam e outras perderam importância. Para o desenvolvimento da pesquisa as regiões foram classificadas como:

Região tradicional — composta pelos EDRs que sempre tiveram contribuição significativa para a produção de laranjas: Araraquara, Catanduva, Jaboticabal, Limeira e São José do Rio Preto.

Nova região produtora — proeminência de EDRs que surgiram recentemente. No passado essas regiões não tinham essa atividade agrícola dentre as de relevância e destaque, começando a ter produção de laranjas mais recentemente: são os casos dos EDRs de Avaré, Bauru, Botucatu, Itapetininga, Jaú, Lins e Ourinhos.

Região em transição — localidades que no passado recente tinham a atividade citrícola como destaque e que transicionadamente a atividade citrícola foi perdendo importância, são os casos de: Barretos, Mogi Mirim e São João da Boa Vista.

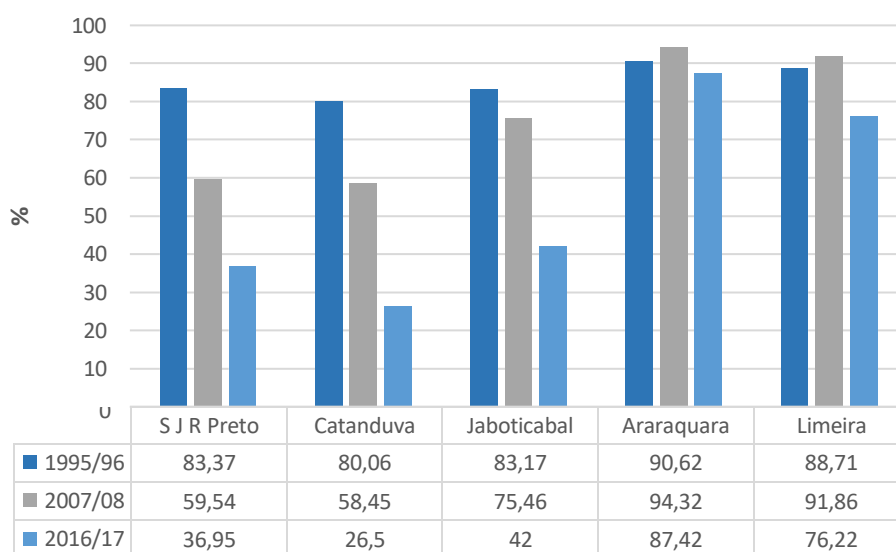
Essa classificação foi possível por meio das informações do levantamento estatísticas de produção paulista do Instituto de Economia Agrícola (IEA), órgão vinculado à Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Governo do Estado de São Paulo, com os volumes de produção de caixas de laranjas de cada EDR. Após essa classificação, foram utilizadas as informações do LUPA 1995/96, 2007/08 e 2016/17, fato

que possibilitou a identificação das alterações e das áreas ocupadas com laranja, classificando-as. A individualização dos comportamentos produtivos de cada EDR está contida em detalhes na seção 9, dos apêndices, ao final deste trabalho.

Os Gráficos 12–17 elencam a escalada das regiões, com a relativização da produção de citros dos EDRs. A ótica das análises foi feita na razão da participação da citricultura sob dois aspectos: i) participação da citricultura em relação ao total das culturas perenes; ii) áreas ocupadas com laranja em relação à área total explorada com a agricultura em cada EDRs.

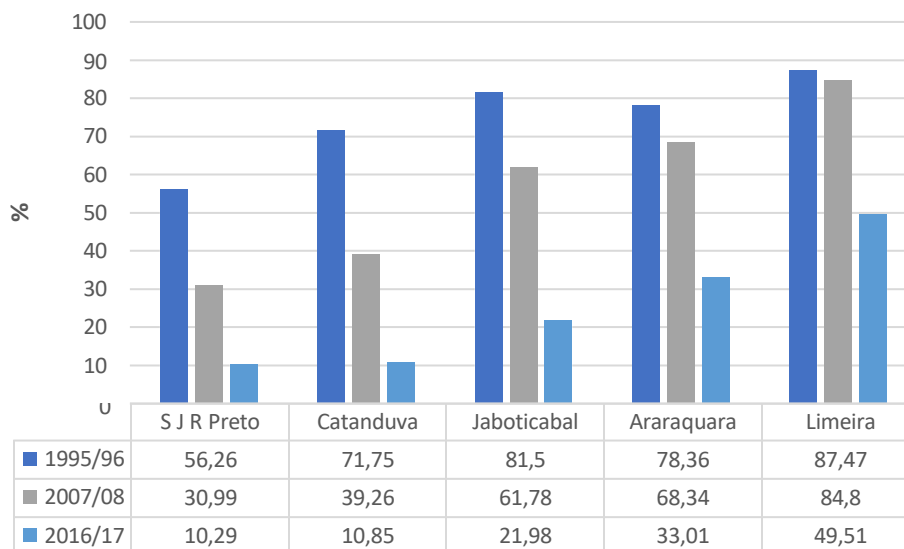
Do Gráfico 12 foi possível identificar uma redução significativa da área tradicionalmente vinculada à produção de laranja (Cinturão citrícola). No último período foi observada uma relativa estabilidade na tendência de decréscimo. Os EDRs de Araraquara e Limeira apresentaram uma resiliência no último período.

Gráfico 12 – Percentual de área ocupada com laranja em relação à área de cultura perene – Região Tradicional



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do LUPA 1995/96, 2007/08 e 2016/17. Instituto de Economia Agrícola.

Em todos os EDRs da região tradicional houve uma redução significativa da participação da laranja em relação às outras culturas perenes. A maior redução ocorreu no EDR de Catanduva com 54%, seguida do EDR de São José do Rio Preto com 52% e do EDR de Jaboticabal com 41%. Os números revelaram uma transição produtiva.

Gráfico 13 – Percentual de área ocupada com laranja em relação à área total – Região tradicional

Fonte: Elaboração própria com base nas informações do LUPA 1995/96, 2007/08 e 2016/17. Instituto de Economia Agrícola.

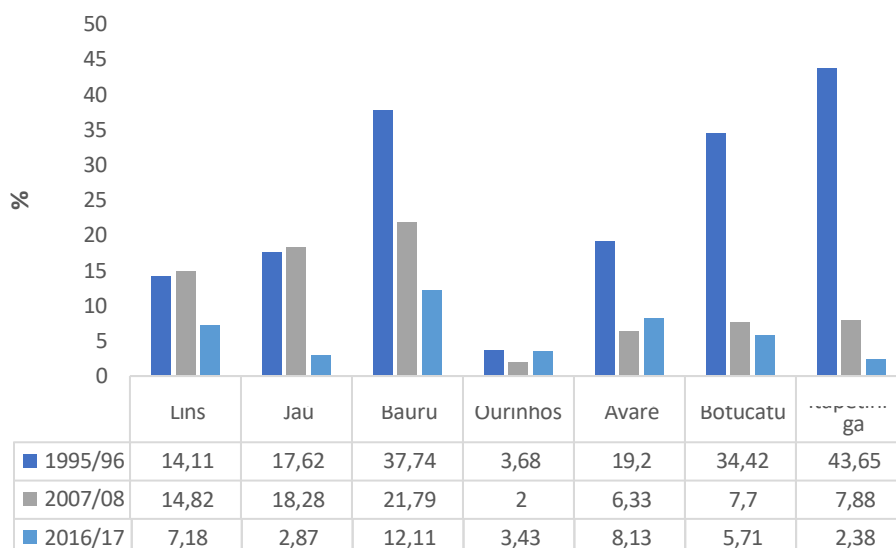
- Quando a análise foca a relação da área ocupada com a laranja em relação à área total ocupada com a agricultura, denota-se que em todos os EDRs houve significativa redução da participação da atividade citrícola, resultado da concorrência de outras culturas, notadamente a cana-de-açúcar e mais recentemente a soja. O valor da produção de soja ultrapassou o da laranja em SP no ano de 2022. A oleaginosa agora é a segunda maior cultura no Estado, atrás da cana de açúcar, segundo a Fundação Seade (FUNDAÇÃO SEADE, 2022).

As relações de poder, que foram refletidas nos preços pagos para remunerar a caixa de laranja, também podem ser uma das justificativa para a redução das áreas plantadas com a cultura da laranja, pois forçaram os produtores a buscarem alternativas de outras culturas com retornos financeiros mais satisfatórios. Há de se considerar adicionalmente o fator da descapitalização do produtor e que em função disto erradicou ou abandonou os pomares pela insuficiência de recursos para o combate a severidade das pragas e doenças que acometeram os pomares. Dados do Fundecitrus apontam o aumento da incidência de plantas com sintomas de *greening*, cresceu a incidência de 22,37% em 2021, para 24,42% em 2022 (FUNDECITRUS, 2022).

As reduções percentuais são expressivas, a saber: EDR de São José do Rio Preto = - 41%; EDR de Catanduva = - 61%; EDR de Jaboticabal = - 60%; EDR de Araraquara = - 45%; e EDR de Limeira = - 38%. Diante desse quadro, concluiu-se que a região tradicional, reconhecida e outrora identificada com a cultura da laranja perde protagonismo, passando a ter a companhia de outras culturas. Um fator importante a ser

ressaltado é que a localização da produção de frutas se deslocou, mas as unidades industriais processadoras não, assim elas continuaram a fazer parte do cenário dessas regiões. As indústrias de bens de capital e serviços especializados que suportam as atividades produtivas do CAI citrícola se mantiveram na região tradicional, permanecendo desta forma a identificação econômica e cultural com a laranja, principalmente na região de Araraquara. Outro fator a ser destacado é que a cultura de produção de mudas está radicada na região de Limeira. O conhecimento iniciado a quase um século pela Estação Experimental de Citricultura de Limeira está enraizado e multiplicou-se com o domínio das técnicas de produção de mudas em viveiros e estufas. Alteraram-se as zonas de produção de laranjas, mas o conhecimento acumulado no ambiente manteve-se nas regiões tradicionais (mudas, serviços e bens de capital).

Gráfico 14 – Percentual de área ocupada com laranja em relação à área de cultura perene – Nova região



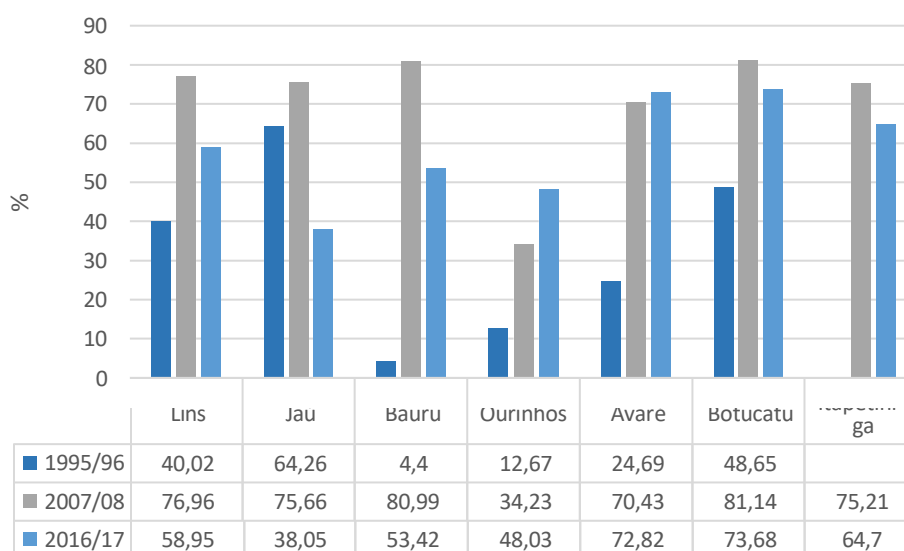
Fonte: Elaboração própria com base nas informações do LUPA 1995/96, 2007/08 e 2016/17. Instituto de Economia Agrícola.

As regiões mais ao sul do estado de São Paulo, abaixo do Rio Tietê, apresentaram uma forte elevação da participação da laranja como cultura agrícola, a partir do movimento migratório produtivo ocorrido nos anos 90 (Gráfico 14). O LUPA 1995/96 captura esse movimento, que se seguiu crescente nos EDRs de Bauru, Jaú e Lins (LUPA 2007/08). No LUPA 2016/17, têm-se a perda de força desse movimento, porém, com a implantação de novos pomares em anos anteriores, esses EDRs se consolidaram e têm uma relativa importância no novo mapa da produção de citros no estado de São Paulo.

O Gráfico 15 apresenta a elevação do protagonismo da cultura da laranja em relação à participação ao total das culturas perenes da agricultura, com destaque para o

LUPA 2007/08, fruto da maciça implantação da cultura no período anterior (LUPA 1995/96). Os destaques são os EDRs de Botucatu e Itapetininga, onde a cultura da laranja é recente e crescente. Em Botucatu, no LUPA 2007/08 foram apontados 18 **Un PJ** acima de 1000,1 hectares com um total geral de 18.091 hectares. No levantamento seguinte foram encontrados 19 **Un PJ** com 15.825 hectares. Já no EDR de Itapetininga o movimento empresarial é mais recente, o que fez: 12 **Un PJ** com 5.451 hectares em 2007/08 e as mesmas 12 **Un PJ**, porém com 14.075 hectares, em propriedades acima de 1.000,1 hectares. Como são regiões conseqüentes, é possível afirmar que houve uma forte ação empresarial nos anos 1990 e 2000 para a implantação da cultura da laranja nesta região. A cultura da laranja ganha importância e se sustenta em todos os EDRs dessa região. Percentualmente a participação reduziu-se em relação ao total das culturas perenes, ou seja, o movimento migratório da cultura perde força.

Gráfico 15 – Percentual de área ocupada com laranja em relação à área total – Nova região

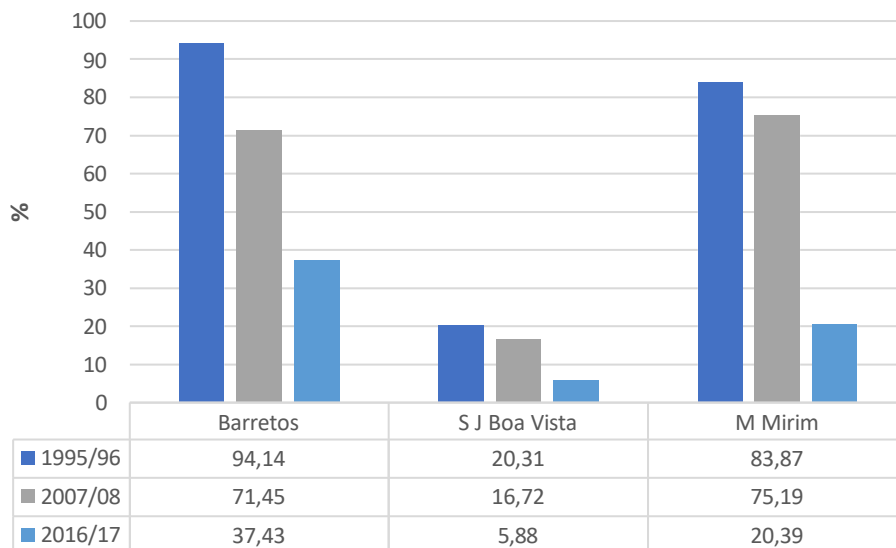


Fonte: Elaboração própria com base nas informações do LUPA 1995/96, 2007/08 e 2016/17. Instituto de Economia Agrícola.

Os Gráfico 16 e 17 mostram que as regiões em transição alternaram para reduções constantes de perda do protagonismo da cultura da laranja, em relação à comparação com as outras culturas perenes. Nos EDRs de Barretos, São João da Boa Vista e Mogi Mirim, caracterizados neste estudo como regiões de transição, apresentaram certa resiliência em relação a redução da cultura da laranja, principalmente nos EDRs de Barretos e São João da Boa Vista, apesar dos decréscimos constantes. Esse fenômeno migratório produziu uma redução em termos percentuais de: EDR de Barretos = -57%; EDR de São João da Boa Vista = -15%; e EDR de Mogi Mirim = -63%; com reflexo na redução da área

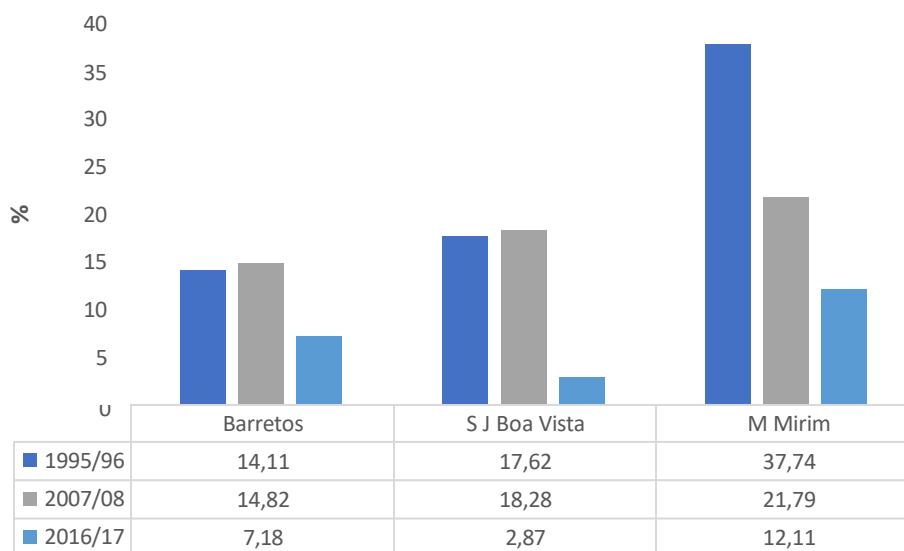
ocupada com laranja em relação à área total, principalmente no último período (LUPA; 2016/17). Contudo, esses EDRs são importantes para produção de laranjas, sendo o EDR de Barretos, aquele que sempre produziu mais laranja no estado de São Paulo.

Gráfico 16 – Percentual de área ocupada com laranja em relação à área de cultura perene – Região em transição



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do LUPA 1995/96, 2007/08 e 2016/17. Instituto de Economia Agrícola.

Gráfico 17 – Percentual de área ocupada com laranja em relação à área total – Região em transição



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do LUPA 1995/96, 2007/08 e 2016/17. Instituto de Economia Agrícola.

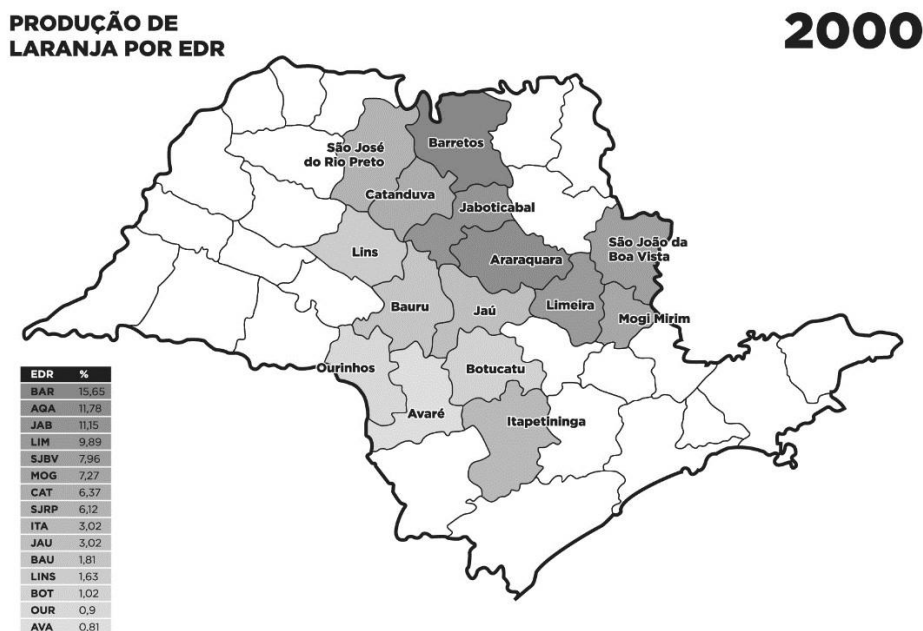
Com esses movimentos do transcurso da laranja pelas regiões produtoras no estado de São Paulo, surgiram espaços de ampliação das técnicas de gestão agrônômicas, da acurácia da gestão dos recursos aplicados à citricultura e uma elevação do uso da

tecnicidade aplicada a cultura. Os movimentos apresentados talvez tendam a estabilização, porém, as incertezas em relação a extinção das pragas e doenças, fatores climáticos e a elevação da tecnificação, poderá propiciar movimentos mutantes no futuro.

6.4 Novos mapas espaciais de produção de laranjas

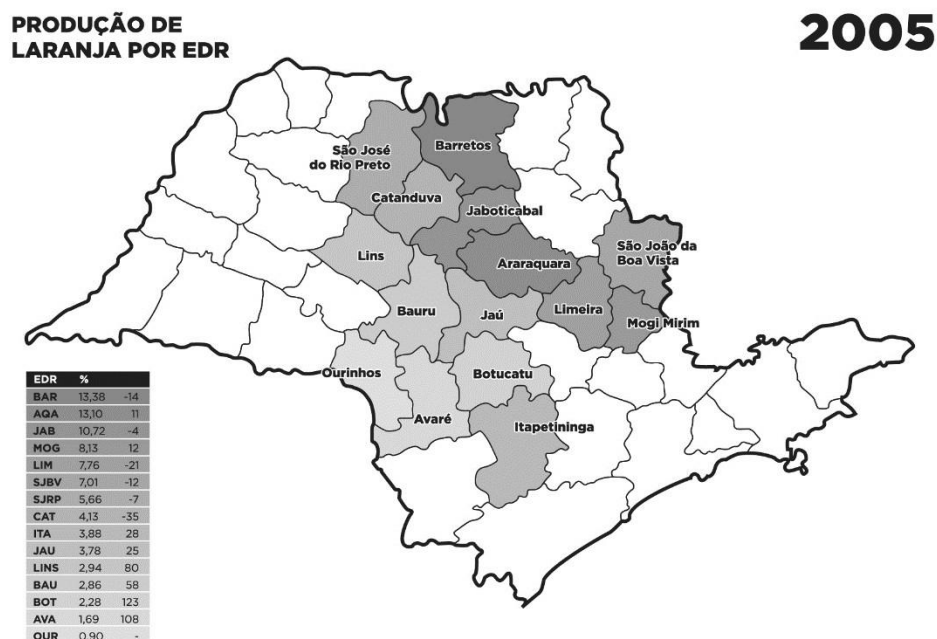
Novos mapas de produção de laranjas no estado de São Paulo foram criados a partir das informações levantadas pelo presente estudo. Resultaram do movimento da citricultura pelo território em busca de condições mais favoráveis à produção de laranjas. Essa constatação, toma forma visual a partir da apuração dos volumes da produção, com intervalos temporais de análises e de apresentação dos resultados em cinco anos. Desta forma foi possível apurar a transmutação das regiões produtoras de laranja e visualmente identificá-las, comprovando o alargamento da produção pelas 15 regiões produtoras. Os mapas da nova geografia da produção citrícola estão dispostos nas Figuras 9–12. O percentual da produção de laranjas dos 15 EDRs, assim como o percentual individual de cada EDR, são informações que foram extraídas dos dados dos 40 EDRs do estado de São Paulo e demonstram a dispersão da produção pelas regiões ao longo do tempo.

Figura 9 – Produção de laranjas por EDR no ano 2000



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do levantamento estatística de produção paulista de 2000 a 2020 – IEA.

Figura 10 – Produção de laranjas por EDR no ano 2005



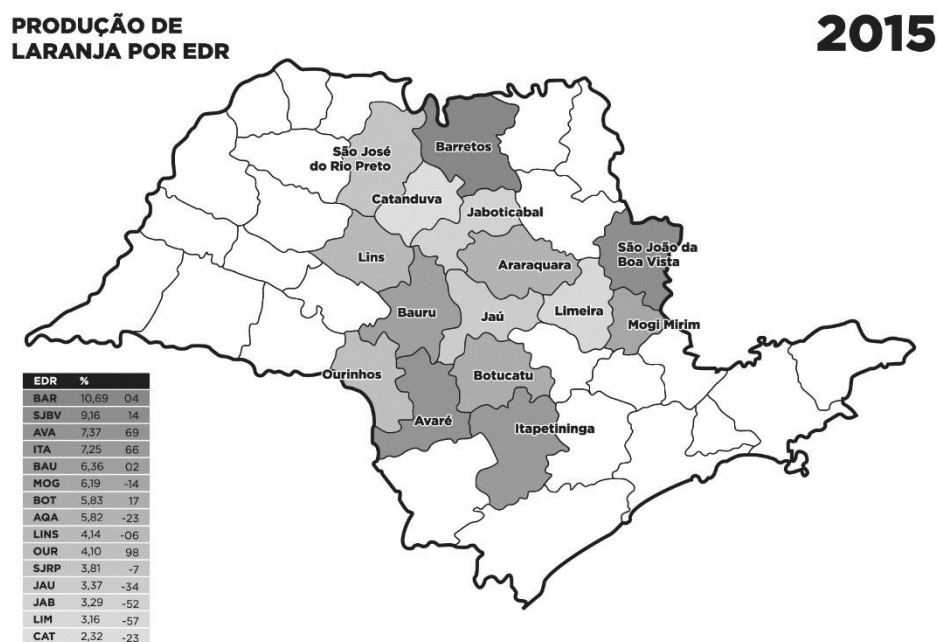
Fonte: Elaboração própria com base nas informações do levantamento estatística de produção paulista de 2000 a 2020 – IEA.

Figura 11 – Produção de laranjas por EDR no ano 2010



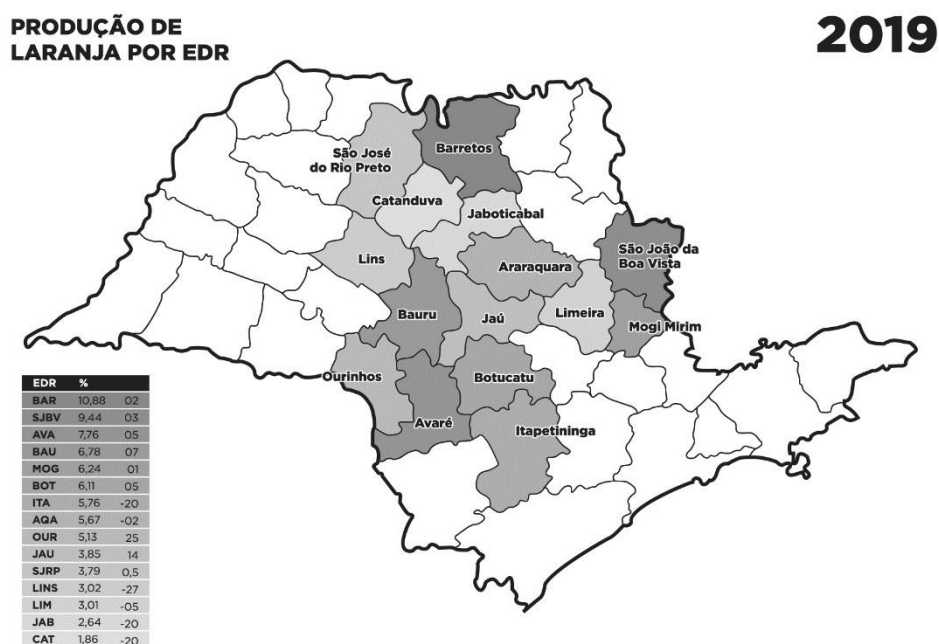
Fonte: Elaboração própria com base nas informações do levantamento estatística de produção paulista de 2000 a 2020 – IEA.

Figura 12 – Produção de laranjas por EDR no ano 2015



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do levantamento estatística de produção paulista de 2000 a 2020 – IEA.

Figura 13 – Produção de laranjas por EDR no ano 2020

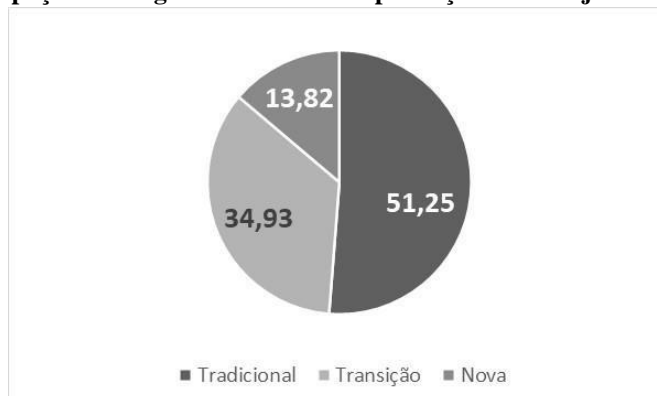


Fonte: Elaboração própria com base nas informações do levantamento estatística de produção paulista de 2000 a 2020 – IEA.

Quando fazemos a transposição e a aglutinação das informações da produção de laranjas pelas três regiões, fica evidenciado o deslocamento produtivo e o surgimento de

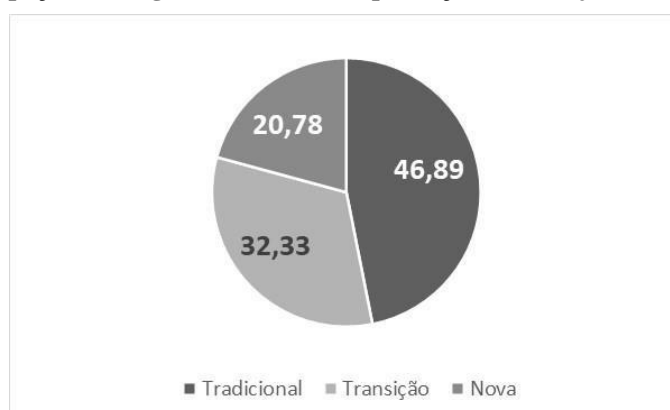
uma nova geografia produtiva. Os Gráficos 18–22 apresentam a mutação ocorrida. Em 2000 a região tradicional detinha 51,25% da produção, a região em transição 34,93%, e a nova região 13,81%. Em 2020 foram: 20,56%, 34,63% e 44,81% respectivamente.

Gráfico 18 – Participação das regiões no volume de produção de laranjas – Ano 2000



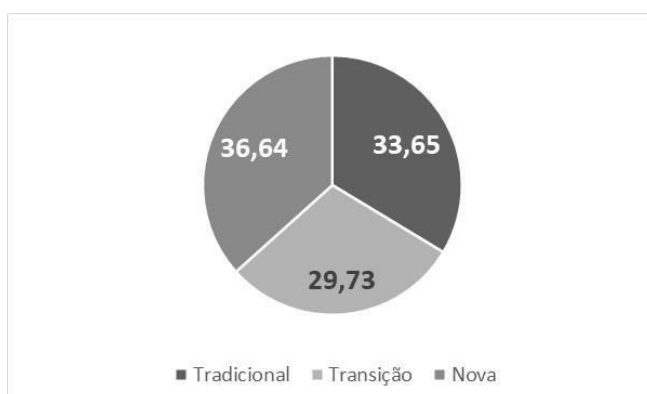
Fonte: Elaboração própria com base nas informações do levantamento estatística de produção paulista de 2000 a 2020 – IEA.

Gráfico 19 – Participação das regiões no volume de produção de laranjas – Ano 2005

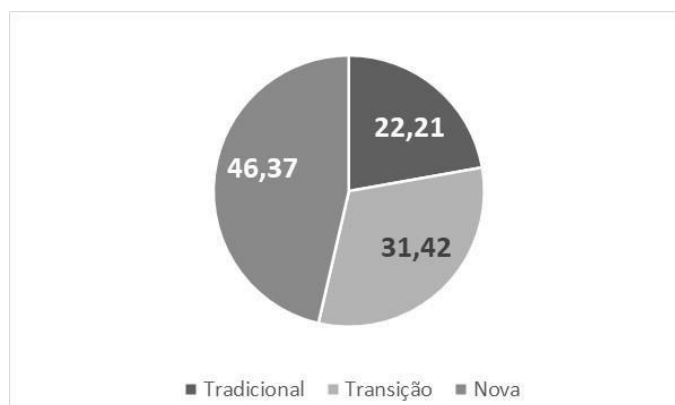


Fonte: Elaboração própria com base nas informações do levantamento estatística de produção paulista de 2000 a 2020 – IEA.

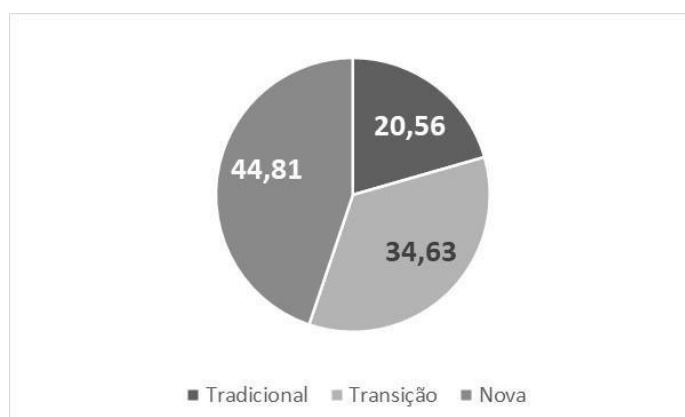
Gráfico 20 – Participação das regiões no volume de produção de laranjas – Ano 2010



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do levantamento estatística de produção paulista de 2000 a 2020 – IEA.

Gráfico 21 – Participação das regiões no volume de produção de laranjas – Ano 2015

Fonte: Elaboração própria com base nas informações do levantamento estatística de produção paulista de 2000 a 2020 – IEA.

Gráfico 22 – Participação das regiões no volume de produção de laranjas – Ano 2020

Fonte: Elaboração própria com base nas informações do levantamento estatística de produção paulista de 2000 a 2020 – IEA.

Verifica-se que no último período de 2020 houve um aumento da participação percentual da região em transição, motivada pelos investimentos em pés novos feitos a partir de 2017 pelos EDRs de Barretos e São João da Boa Vista, revertendo o crescimento da nova região. A região tradicional continua no seu movimento de perda de protagonismo. A Tabela 10 propicia as análises dos dados individuais dos EDRs.

Tabela 10 – Evolução percentual do comportamento dos EDRs entre 2000 e 2019

EDR	Pés novos	Pés em produção	Produção cxs.	Comentários
Araraquara	-50,4	-42,8	-54,7	Recuperação dos investimentos em pés novos em 2018 e 2019.
Avaré	-	2587,0	802,8	Os investimentos em pés novos de 2006 até 2009 sustentam o crescimento.
Barretos	-23,7	-44,9	-34,5	Os investimentos em pés novos em 2012 recuperam a produção em 2017, 2018 e 2019.
Bauru	75,0	279,5	252,0	Os investimentos em pés novos a partir de 2007 sustentam o crescimento da produção.
Botucatu	69,3	511,2	465,0	Desde 2007 os pés em produção estão acima da média do estado e são crescentes.
Catanduva	-65,8	-80,2	-72,5	Desde 2012 os pés em produção estão abaixo da média do estado e decrescentes.

Itapetininga	85,4	54,2	79,5	Desde 2007 os pés em produção estão acima da média do estado e crescentes. Em 2019 caiu.
Jaboticabal	-52,7	-79,8	-77,7	Os pés em produção são decrescentes no período. Desde 2012 a produção é abaixo da média do estado.
Jaú	-90,1	-	20,2	Investimentos em pés novos entre 2004 e 2008 sustentam a estabilidade dos pés em produção.
Limeira	-69,7	-67,6	-71,3	Produção desde 2012 está em queda.
Lins	-	161,6	108,4	Os investimentos em pés novos em 2007, 2008 e 2009 sustentam a produção estável.
Mogi Mirim	31,6	-13,8	-19,1	Estável nos pés em produção e decrescentes em pés novos e em produção.
Ourinhos	-	558,1	437,5	Investimentos em pés novos de 2005 a 2012 sustentam os pés em produção e a produção de laranjas.
São João Boa Vista	806,7	12,5	11,7	Depois dos investimentos em pés novos até 2006, estável em pés em produção e produção de caixas.
São José Rio Preto	-58,3	-41,0	-41,8	Queda de pés novos em 2018 e 2019, pés em produção acima da média do estado e decréscimo na produção.

Fonte: Elaboração própria com base nas informações do levantamento estatística de produção paulista de 2000 a 2019 – IEA.

Ressalte-se dessa mutação geográfica da produção de citros o planejamento estratégico de longo prazo empreendido pelas indústrias processadoras. Como a laranja tem início da sua fase produtiva após aproximadamente 4 anos da plantação das árvores e longevidade produtiva entre 18 e 22 anos, esse elemento organizacional foi fundamental para o desenvolvimento do processo ocorrido. Essa coordenação produtiva foi um dos pontos críticos para as indústrias processadoras, pois ensejou elementos desafiadores para o abastecimento regular das unidades de processamento, com derivações para a regulação dos preços das caixas de laranjas, para o controle da oferta e demanda, e para a oferta de variedades de frutas. Os *blends* com composições de várias espécies de frutas compõem um dos padrões do SLCC, pois são demandados pelos mercados compradores, em outras palavras, se não fosse bem realizado esse planejamento estratégico poderia impactar e comprometer por anos a atividade produtiva e mercadológica do SLCC.

Os investimentos em pés novos nos vários EDRs sinalizam o caminho da movimentação futura, ou seja, acompanhar esse indicador traz à luz o comportamento e a previsão dos seus desdobramento, a exemplos: o EDR de Araraquara, depois de anos de queda, ficando inclusive no ano de 2017 abaixo da média do estado, tem nos anos seguintes de 2018, 2019 e 2020 uma elevação significativa dos investimentos, o que projeta uma perspectiva de recuperação no futuro; o EDR de Avaré sustenta a manutenção da atividade em função dos fortes investimentos nos anos de 2007, 2008 e 2009. No ano de 2019, esse investimento ficou abaixo da média do estado, porém em 2020 foram plantados mais de 1,1 milhão de pés a mais que no ano anterior, ou seja, poderá ser um sinal de recuperação e que deverá ser observado; no EDR de Barretos os investimentos dos últimos anos sinalizam uma renovação dos pomares, apesar da perda decrescente e

constante no volume de caixas produzidas; no EDR de Bauru os investimentos em pés novos têm sido constantes desde 2007, com conseqüente aumento de produção; entre 2003 e 2009 houveram investimentos no EDR de Botucatu, que se estabilizaram em volumes constantes em 2017, 2018, 2019 e 2020, e o reflexo nos crescentes volumes de produção da fruta; desde 2009 os investimento em pés novos no EDR de Catanduva estão abaixo da média do estado, denotando a queda constante da atividade nessa região e a perda da proeminência e importância de outrora; houveram grandes investimentos em 2010 e 2011 no EDR de Itapetininga, porém desde então estão abaixo da média do estado, mas os volumes de caixas produzidas foram ascendentes em função dos investimentos nos períodos anteriores; no EDR de Jaboticabal os investimentos em pés novos estão no limiar da média do estado desde 2015, o que reflete na queda constante da produção desde 2005; o EDR de Jaú se fortaleceu a partir de 2004 até 2012, quando os investimentos ficaram acima da média do estado, porém tem perdido força desde então e, nos últimos três anos, a produção se estabilizou abaixo da média do estado; os investimentos desde 2009 estão abaixo da média do estado no EDR de Limeira, com reflexos decrescente na produção desde 2011; o EDR de Lins tem investimento crescente desde 2014, o que ainda está sendo timidamente refletido no volume de caixas produzidas; os investimentos em pés novos no EDR de Mogi Mirim se estabilizaram nos últimos anos, entre 2016 e 2020, o que consolidou os pés em produção e a produção de caixas de laranjas, ou seja a produção é constante; no EDR de Ourinhos os investimentos em 2017, 2018 e 2019 estão abaixo da média do estado, o aumento das caixas produzidas também nesse período se referem aos investimentos de 2009 até 2016, ou seja, tenderá a uma estabilização; os investimentos constantes desde 2012 no EDR de São João da Boa Vista colocam esse EDR com uma produção estável e ascendente desde 2017 no volume de caixas; o EDR de São José do Rio Preto tem uma oscilação dos investimentos em pés novos, sendo que pela primeira vez, em 2019, ficou abaixo da média do estado, e os volumes de produção são decrescentes. A tabela 11 traz a produção dos EDRs nos intervalos de 5 anos.

Tabela 11 – Percentual da movimentação da produção de laranja pelos EDRs de 2000 a 2019

EDR/Ano	2000	2005	2010	2015	2019	Média
Araraquara	11,78	12,31 ↑	11,99 ↓	11,54 ↓	9,54 ↓	9,43 ↓
Avaré	0,81	1,64 ↑	4,21 ↑	7,26 ↑	7,91 ↑	4,29 ↑
Barretos	15,65	13,03 ↓	9,98 ↓	10,53	5,76 ↓	12,28 ↓
Bauru	1,81	2,78 ↑	6,03 ↑	6,27 ↑	6,91 ↑	4,38 ↑
Botucatu	1,08	2,22 ↑	4,83 ↑	5,74 ↑	6,24 ↑	3,54 ↑
Catanduva	6,37	4,02 ↓	2,93 ↓	2,29 ↓	1,90 ↓	3,51 ↓
Itapetininga	3,02	3,78 ↑	4,23 ↑	7,15 ↑	5,87 ↓	4,98 ↑

Jaboticabal	11,15	10,44 ↓	6,60 ↓	3,24 ↓	2,69 ↓	7,25 ↓
Jaú	3,02	3,68 ↑	4,95 ↑	3,32 ↓	3,93 ↑	3,87 =
Limeira	9,89	7,55 ↓	7,19 ↓	3,12 ↓	3,07 ↓	6,57 ↓
Lins	1,63	2,86 ↑	4,29 ↑	4,08 ↓	3,69 ↓	3,33 ↓
Mogi Mirim	7,27	7,92 ↑	7,02 ↓	6,10 ↓	6,37 ↑	7,23 =
Ourinhos	0,90	0,88 ↓	2,00 ↑	6,84 ↑	5,23 ↓	2,14 =
SJ. B. Vista	7,96	6,83 ↓	7,79 ↑	9,02 ↑	9,63 ↑	8,38 ↑
SJ. R. Preto	6,12	5,52 ↓	3,96 ↓	3,75 ↓	3,86 ↑	4,66 =

Legenda: ↓ Decrescente ↑ Ascendente = Estável

Fonte: Elaboração própria com base nas informações do levantamento estatística de produção paulista de 2000 a 2019 – IEA.

A citricultura, assim como a agricultura sofre com intercorrências climáticas, patologias das plantas, temporalidade de maturação, perecibilidade e sazonalidades advindas das condições climáticas e do mercado, porém o que fica evidente na citricultura é a utilização dos mecanismos de planejamento estratégico e estratégias competitivas pelas indústrias processadoras. Estes mecanismos buscaram medidas mitigadoras ou definitivas para a resolução de problemas, principalmente em relação a saudabilidade das plantas e melhoria constante da competitividade. As indústrias implementaram suas iniciativas ampliando seu controle e comando, sempre na busca dos seus interesses.

6.5 Os valores da produção realizando efeitos financeiros nas regiões

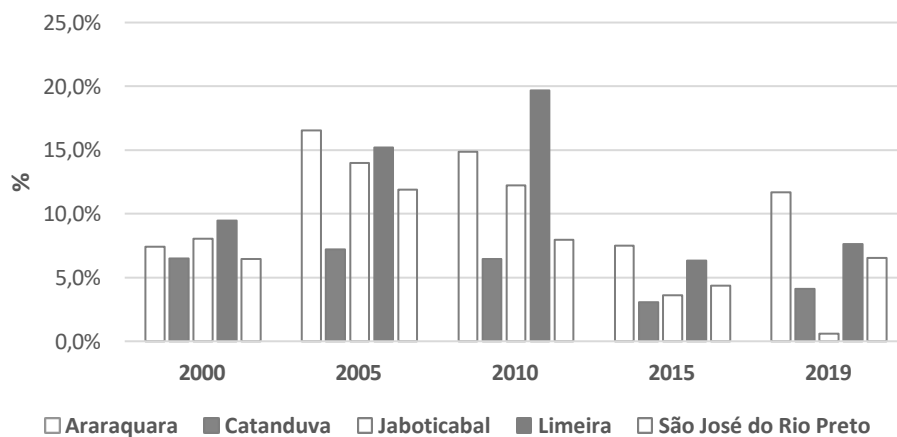
As mutações havidas na geografia produtiva pelas regiões produtivas desdobraram-se em efeitos econômicos para os 15 EDRs que mais produziram laranjas para o CAI cítrico. O valor da produção agropecuária, especificamente do produto laranja para a indústria, foi extraído das informações sistematizadas pelo IEA sobre produção vegetal e animal, obtidas pelos levantamentos por municípios, com as previsões e estimativas das safras (TSUNECHIRO et al., 2001). Dessa forma, foi possível estabelecer o comportamento da atividade cítrica e a sua importância relativa, no contexto da agricultura no estado e na região. As intercorrências que acometem as produções agrícolas favorecem ou prejudicam o desempenho dos produtos, assim, as condições climáticas favoráveis ou não, as variáveis e inconstâncias mercadológicas e os elementos de aumentos de produção, principalmente aqueles advindos do incremento da produtividade, influenciam o comportamento do indicador. A fim de minimizar estas variações, o cálculo estabeleceu a média ponderada da razão de participação do produto laranja para indústria em cada EDR. Os valores financeiros utilizados para o cálculo são

em moeda corrente deflacionada, conforme metodologia do IEA. Os gráficos e as análises estabelecem as relações comparáveis de participação da laranja para indústria, dentro das regiões (tradicional, em transição e novas regiões) em dois contextos: i) razão de participação do produto laranja para indústria no total da movimentação da agricultura dentro dos EDRs; ii) razão de participação dos EDRs no total da movimentação da agricultura no estado.

O primeiro faz a análise da importância da laranja para a indústria nos EDRs. Utilizou-se da média ponderada de participação nos cinco períodos pré-definidos (2000, 2005, 2010, 2015 e 2020). Dessa forma, estabeleceu-se o protagonismo ou a perda da relevância da laranja dentro dos EDRs, aglutinados nas suas regiões analíticas.

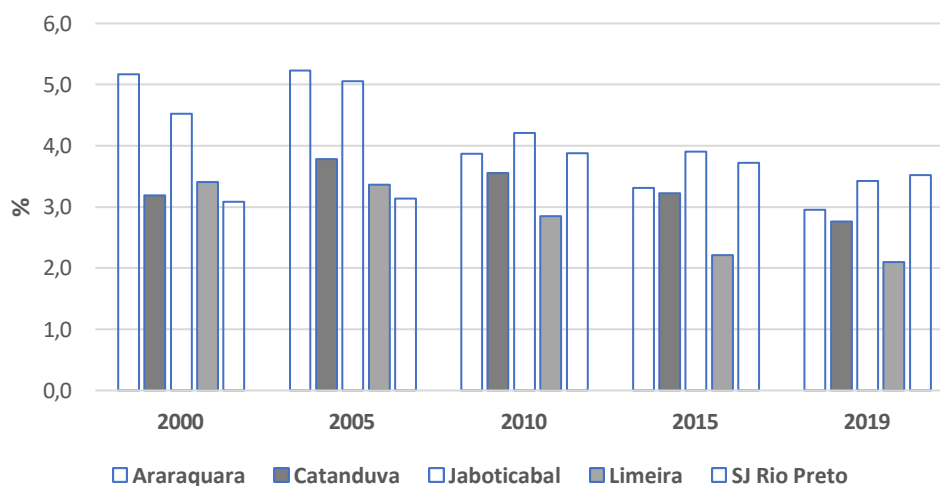
O segundo relaciona a razão de participação do EDR no total da agricultura do estado, com o mesmo procedimento metodológico. Este indicador reafirma, o comportamento e a importância da laranja no estado, região e no EDR. A partir desse elemento se estabeleceu as correlações parametrizadoras dispostas nos Gráficos 23–28.

Gráfico 23– Razão da participação da laranja para indústria no total da agricultura dos EDRs – Região tradicional – 2000 a 2020



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do valor produção agropecuária paulista de 2000 a 2019 – IEA

Gráfico 24 – Razão da participação dos EDRs no total da agricultura do estado – Região tradicional – 2000 a 2019



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do valor produção agropecuária paulista de 2000 a 2019 – IEA.

O comportamento dos EDRs da região tradicional é distinto quando se analisa a participação relativa ao total do valor da produção agropecuária (VPA) do estado. Os EDRs de Araraquara, Jaboticabal e Limeira tiveram variações médias ponderadas reduzidas, ou seja, contribuíram menos para o valor total da produção do estado. Araraquara representou uma média de 4,1%; Jaboticabal 4,2% e Limeira 2,9%, no período, sendo que no ano 2000 as participações foram de 5,2%, 4,5% e 3,4% respectivamente. Já Catanduva e São José do Rio Preto que em 2000 tinham participação média de 3,2% e 3,1% apresentaram elevação da média ponderada para 3,4% e 3,5% respectivamente. As análises gráficas 23 e 24 permitem fazer as seguintes ilações sobre a importância da laranja para indústria para as economias dos EDRs da região tradicional:

- Os EDRs de Araraquara, Jaboticabal e Limeira têm médias ponderadas mais elevadas em relação ao início do ano 2000. Esse fato se dá em função dos estoques remanescente de plantações, principalmente as inseridas nos anos de 2005 e 2010. No período subsequente de 2015 houve uma redução importante nesses três EDRs. Em 2019, houve uma recuperação nos EDRs de Araraquara e Limeira, enquanto Jaboticabal continua sua trajetória de queda.
- Essa queda não foi suficiente para reduzir a média ponderada da participação da laranja para indústria no total da agricultura dos EDRs. Araraquara tinha 7,4% da sua produção agrícola calcada na laranja para indústria; Jaboticabal 8,0% e Limeira 9,4% no ano 2000. A média ponderada do período ficou em 12,6%, 9,2% e 13,3%,

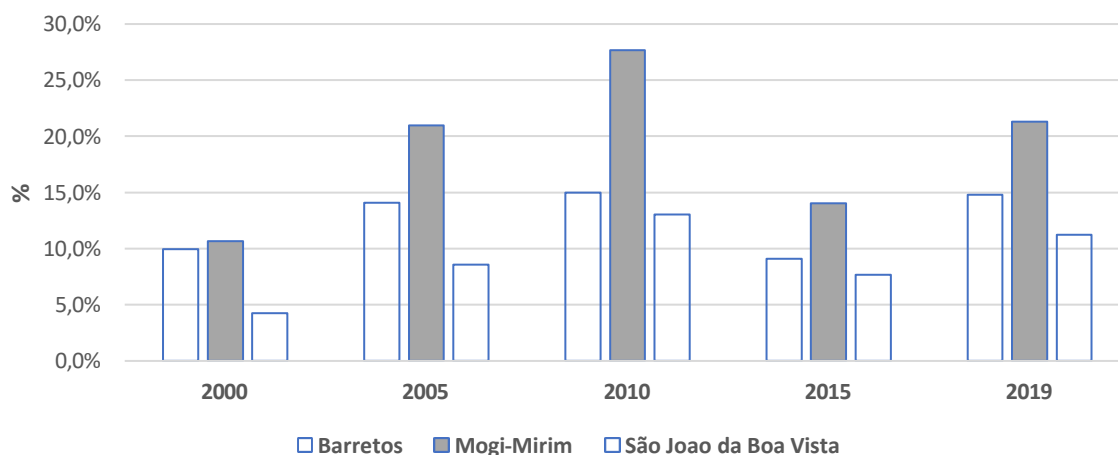
respectivamente, graças ao bom desempenho em 2005 e 2010 sustentando a elevação das médias ponderadas;

- Quando a análise se baseia no percentual de participação dos EDRs no total da agricultura do estado, Araraquara teve retirado 1,1% pontos percentuais médios de participação em relação ao VPA; Jaboticabal 0,3% e Limeira 0,5%;
- Esses percentuais produziram a retirada média de circulação de recursos financeiros da ordem de: Araraquara, R\$ 59,7 milhões; Jaboticabal, R\$ 13,8 milhões e; Limeira, R\$ 23,0 milhões. Esse resultado é auferido quando se projeta os percentuais sobre a média do VPA do período;
- Fica evidente a importância econômica da atividade nos EDRs de Araraquara, Jaboticabal e Limeira, pois no mesmo período em que houve significativa redução do produto, houve uma simultânea redução da participação desses EDRs no total do VPA do estado, ou seja, os fatos estão correlacionados. Diante dessa análise, essas regiões perderam proeminência na atividade, diminuição de recursos circulantes e redução nos repasses do estado;
- O EDR de Catanduva diminuiu gradativamente a participação da laranja para indústria no total de produção do EDR. Como a participação do EDR se elevou no total da agricultura do estado, é possível afirmar que houve uma transição para outra cultura agrícola. A elevação da participação foi de 3,2% para 3,4%, ou seja, o EDR não sentiu a retirada da cultura da laranja;
- Já o EDR de São José do Rio Preto teve comportamento similar aos EDRs de Araraquara, Jaboticabal e Limeira, onde os estoques remanescentes de plantações sustentaram a estabilização da participação da laranja para indústria no total da produção do EDR. Os 6,5% tanto em 2000 quanto na média ponderada se mantiveram. Em 2000, o EDR de São José do Rio Preto participava com 3,1% no VPA do estado, a média ficou em 3,5%, ou seja, a estabilidade da laranja contribuiu, mas a alternância para outras culturas elevou a média em 0,4%.

Conclui-se que a região tradicional do cinturão citrícola do estado de São Paulo, apesar das reduções havidas nos períodos de 2010 e 2015, é resiliente e enseja uma pequena recuperação em 2020. A exceção é o EDR de Jaboticabal que transacionou para outra cultura, notadamente a cana-de-açúcar (CAMARGO et al., 2008). Dessa forma, apesar das mudanças havidas no período, a atividade citrícola continua a ser relevante e

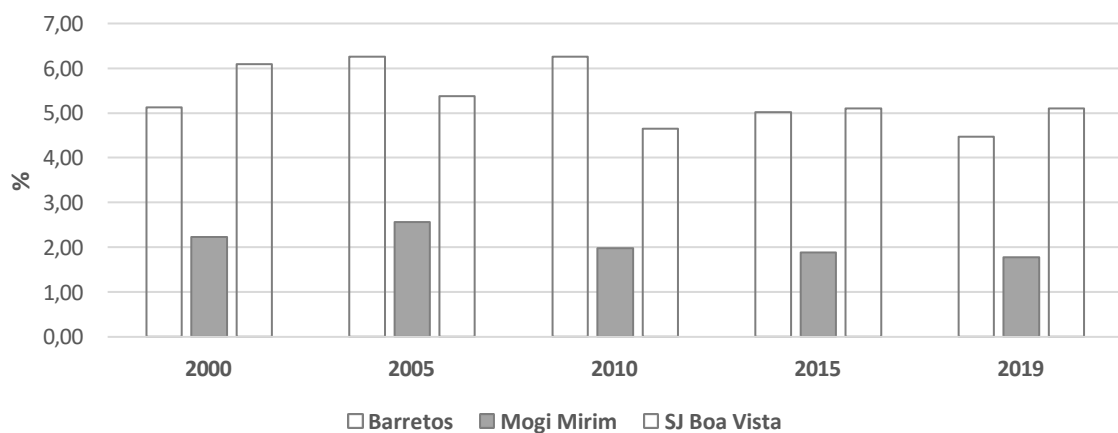
fator de irradiação de recursos aos municípios pertencentes a esses EDRs. Os volumes produtivos se mantêm importantes, pois estão próximos das plantas fabris, favorecendo a logística, as operações e os custos dos transportes.

Gráfico 25 – Razão da participação da laranja para indústria no total da agricultura dos EDRs – Região em transição – 2000 a 2019



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do valor produção agropecuária paulista de 2000 a 2019 – IEA.

Gráfico 26 – Razão da participação dos EDRs no total da agricultura do estado – Região em transição – 2000 a 2019



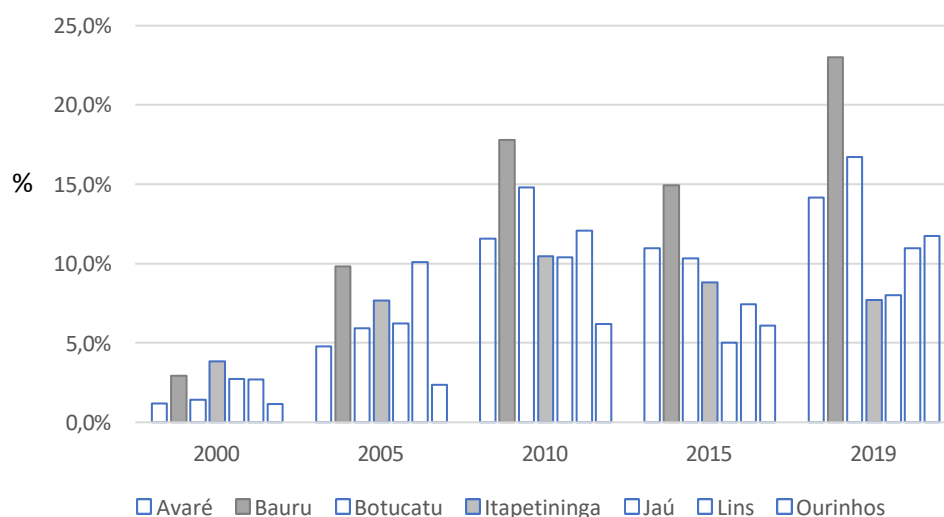
Fonte: Elaboração própria com base nas informações do valor produção agropecuária paulista de 2000 a 2019 – IEA.

Os EDRs da região em transição tiveram o seguinte comportamento: O EDR de Barretos, proeminente e líder incontestemente na produção de laranja para indústria, tem uma perda decadente nos intervalos de períodos, 2015 e 2019. As elevações de participação havidas nos anos de 2005 e 2010 ensejaram a manutenção da média ponderada desse EDR no patamar de 5,13% para 5,43% da participação no total do VPA do estado. Já o EDR de Mogi Mirim se comporta de maneira estável com uma pequena queda, e o resultado foi a diminuição, mesmo que pequena no total do VPA do estado, de 2,23% para 2,0%.

O EDR de São João da Boa Vista tem uma tendência de estabilização nos períodos de 2015 e 2019, porém a queda em 2010 refletiu na redução de participação no bojo do estado, de 6,10% para 5,3%. As análises conjuntas das informações dos Gráficos 25 e 26 propiciaram fazermos as seguintes inferências:

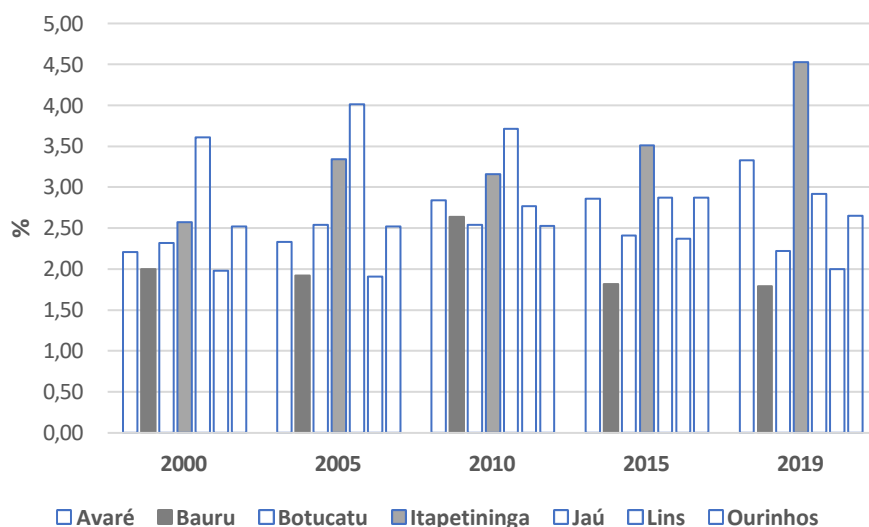
- O EDR de Barretos tem oscilado quando se analisa a importância da laranja para indústria, porém a atividade continua relevante no VPA da região.
- Já os EDRs de Mogi Mirim e São João da Boa Vista têm comportamentos oscilantes, ou seja, cresceram a importância da laranja para a indústria. Em 2000 era 10,6% e 4,3%; elevou-se para 27,7% e 13,0% em 2015, e se estabeleceu em 21,3% e 11,2%, em 2019, respectivamente. Essa concentração relativa, que na média ponderada representa 1/5 e 1/10 da produção total dos referidos EDRs, porém, não conseguiu reverter a queda de participação dos EDRs no VPA do estado. Caiu de 2,2% e 6,1% em 2000 para 1,8% e 5,1% em 2019, respectivamente. As médias ponderadas tiveram reduções: Mogi Mirim de 2,23% para 2,0%, e S. J. da Boa Vista de 6,1% para 5,3%, de 2000 para 2019.
- Nota-se nos três EDRs que a laranja para indústria é um produto importante para as economias locais e a queda da atividade citrícola reduziu a participação dos EDRs no VPA do estado, retirando recursos dessas regiões.

Gráfico 27– Razão de participação da laranja para indústria no total da agricultura dos EDRs – 2000 a 2019 – Nova região



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do valor produção agropecuária paulista de 2000 a 2019 – IEA.

Gráfico 28 – Razão da participação do EDR no total da agricultura do estado – 2000 a 2019 – Nova região



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do valor produção agropecuária paulista de 2000 a 2019 – IEA.

Na análise das informações da nova região produtora de laranja, é possível correlacionar a entrada do produto laranja para indústria com a elevação da participação dos EDRs no total do VPA do estado. Dos sete EDRs (Avaré, Bauru, Botucatu, Itapetininga, Jaú, Lins e Ourinhos), três deles tiveram elevação de participação na média em relação ao ano 2000: Avaré (0,6%), Itapetininga (0,9%), e Lins (0,3%); enquanto outras três tem estabilidade: Bauru (0,0%), Botucatu (0,1%) e Ourinhos (0,1%). Somente o EDR de Jaú teve uma pequena redução (-0,1%) e mesmo assim pode ser considerada como estável. O destaque é o EDR de Itapetininga que alavancou de 3,8% na produção de laranja para indústria em 2000 para uma média ponderada de 8,2%, reafirmando o que veremos mais à frente sobre a ação capitalista nas plantações de laranja. A laranja para indústria em 2000 tinha uma participação pequena: Avaré, 1,2%; Bauru, 2,9%, Botucatu, 1,4%; Itapetininga, 3,8%; Jaú, 2,7%; Lins, 2,7%; e Ourinhos, 1,2%, tem suas médias se elevando para: 9,8%; 15,5%; 11,4%; 8,2%; 7,1%; 9,6%; e 6,5% respectivamente. Dessa maneira e com a importância relativa da laranja para a indústria se elevando, tanto a região se torna relevante para o CAI cítrico, como a laranja passa a ser um produto importante para o EDRs. Para todos esses EDRs a atividade cítrica logrou elevação percentuais no VPA do estado, que no limiar significam recursos circulantes, estimados em R\$ 1,1 bi de movimentação total.

Com essas análises foi possível complementar e reafirmar a importância da laranja para a indústria para os EDRs. Assim ampliaram-se as bases de análises sobre o tema,

com objetos interpretativos, agora financeiros, dos movimentos ocorridos. É importante reafirmar que esses movimentos foram patrocinados continuamente pelas empresas processadoras, pois agindo estrategicamente coordenaram as ações: mudança do perfil proprietário, tamanho da propriedade e da geografia da produção de laranjas.

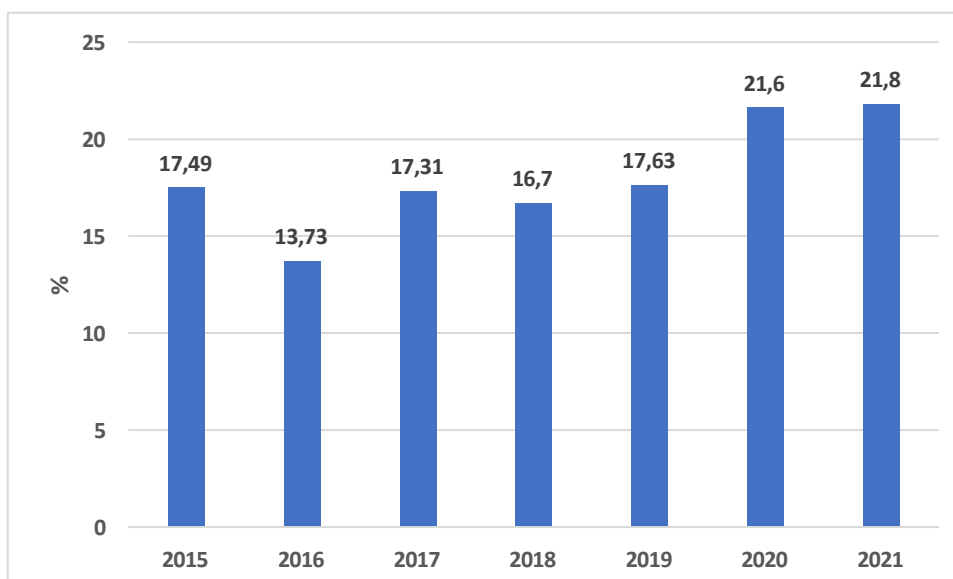
6.6 A estratégia – Tudo pela melhoria da produtividade e da competitividade

Os EDRs da nova região produtora, ao longo do período analisado, tiveram expansão da atividade citrícola (Gráficos 30 e 31). Nesse sentido, é possível afirmar que esse deslocamento ocorreu por fatores associados à manutenção e melhoria da competitividade, como: sanidade dos pomares, redução dos custos da atividade citrícola, e condições pluviométricas mais favoráveis (VICENTE, et. al., 2009). Essa mudança da espacialidade produtiva dialoga com as garantias basilares da competitividade do CAI citrícola, que são: equalização de custos de produção e de transação; aumento da produtividade com uso de técnicas de gestão e tratos culturais; redução da incidência de doenças nos pomares (BATALHA, 2001). A saudabilidade das plantas e dos pomares em relação as doenças e pragas é o maior desafio da atividade citrícola. A queda de frutos acometidos pelas doenças e pragas enseja efeitos econômicos, pois frustram as estimativas e as reduções desestabilizam os preços no mercado internacional. A Figura 14 apresenta os efeitos financeiros estimados com a queda de frutos por pragas e doenças na safra 2021/2022. O Gráfico 29 demonstra a evolução da taxa de queda de frutos nas safras fruto das intempéries climáticas e das doenças e pragas.

Figura 14 – Estimativa de efeitos econômicos decorrentes de pragas e doenças para safra 2021/22



Fonte: Revista Citricultor – Impactos econômicos para a citricultura, página 31.

Gráfico 29 – Taxa de queda de frutos nas safras – %

Fonte: Revista Citricultor – Irrigação ganha mais espaço nos pomares, página 35.

Essas condições impõem um desafio a perenidade da atividade. As projeções do Fundecitrus para a safra 2021/2022, estimam efeitos financeiros de R\$ 1,27 bilhão, com 49,2 milhões de caixas perdidas devido aos efeitos das pragas e doenças. A Figura 8 demonstra que ao longo do período foram realizadas 34 safras: 9 delas caracterizadas como grandes, acima de 360 milhões de caixas de 40,8 quilos, representando 26% do total. Safras entre 330 e 360 milhões de caixas receberam a classificação de médias/grandes, 16% da amostra, com 5 safras. Outros 26%, 9 safras, são denominadas como médias. A maioria das safras do período (11 safras), 32%, são caracterizadas como pequenas, pois têm produção anual abaixo de 300 milhões de caixas. Na agregação das safras entre grandes e médias (acima de 330 milhões de caixas), a soma perfaz 42%. Com esse volume de produção há a garantia 200 dias de processamento, sendo esse o ponto de equilíbrio do sistema produtivo. Uma das características marcantes das safras de laranja é o fenômeno denominado bienalidade das plantas, visualmente identificado nas últimas 6 safras (Figura 17). Esse fenômeno acontece a partir do exaurimento das reservas nutricionais das plantas nas grandes safras das temporadas anteriores, o que reduz a produção da safra seguinte (FUNDECITRUS b, 2020). Uma grande safra será sucedida por uma pequena safra, além do que o clima sempre foi e será um fator a ser considerado na citricultura causando inconstâncias na produção. A soma dessas duas fenomenologias pode ensejar alternâncias significativas de safras, como a estimativa projetada para a safra 2020/21, ante a safra 2019/2020. A projeção da safra 2020/21, foi de 269,01 milhões de caixas de 40,8 kg. Se comparada à safra anterior, a redução foi de 30,45%, representando

o pior índice entre os anos em que a cultura sofreu os efeitos fisiológicos da bienalidade ou das estiagens prolongadas. A redução negativa foi 25,6% menor que a safra anterior, sendo 12,5% inferior à média dos últimos dez anos. (FUNDECITRUS, 2021).

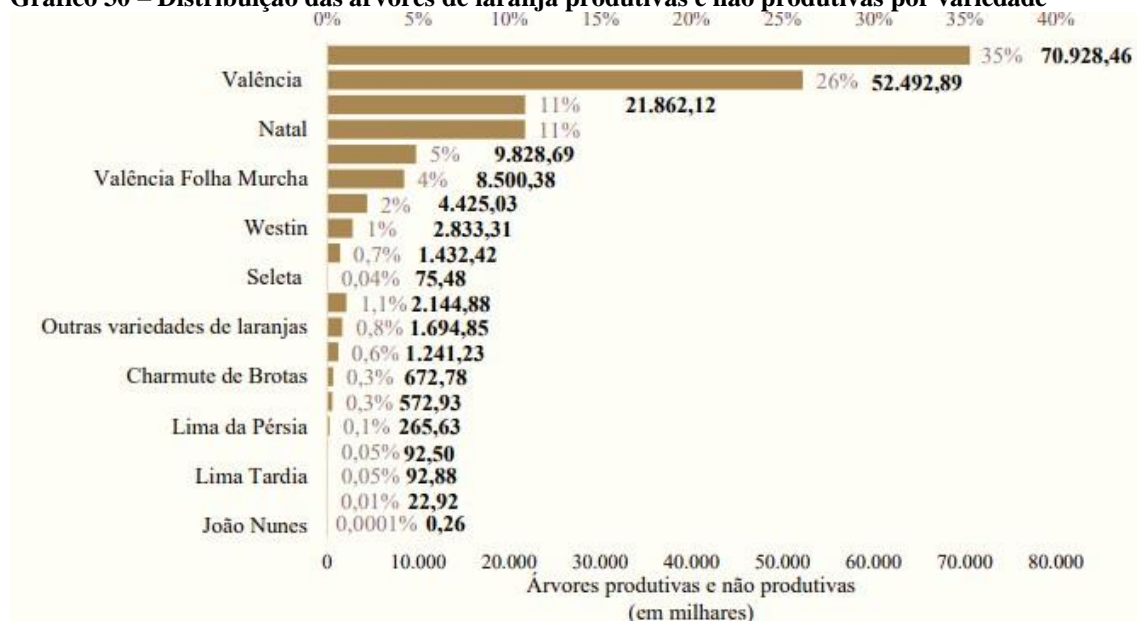
Um resultado da pesquisa é que no período temporal analisado, a área com a cultura da laranja foi reduzida. Houve uma retração de 26,44% da área ocupada com a laranja, porém, a produção da fruta praticamente se manteve nos patamares anteriores. Fatores como a redução do número de pequenos produtores; adensamento de plantas por hectares; renovação dos pomares; e tecnificação das plantações, a exemplo da irrigação (REVISTA CITRICULTOR, 2022), são elementos que contribuíram para o aumento da produtividade. Mas essas são também as razões que excluíram uma significativa quantidade de produtores da atividade. Vieira (1998) em seus estudos, apontou que em 1980 existiam 20.599 propriedades rurais com a cultura da laranja; em 1995, havia 26.812, número que, confrontado com os 5.882 locais identificados no levantamento do Fundecitrus (2020), asseveram as mudanças nos padrões de produção e de titularidade proprietária dessa cultura (Tabela 13).

A verticalização para trás, estratégia das indústrias processadoras, para a obtenção de vantagens competitivas, foi instituída a partir dos anos 1980. Azevedo (1997), Paulillo a (2000) e Ito (2014) elencaram os seguintes motivadores deste movimento: i) a crise de relacionamento entre indústria e produtores advinda dos preços pagos pelas caixas de laranja; ii) garantia da manutenção mínima do suprimento de matéria-prima para o processamento industrial; iii) reserva de valor propiciada pelo investimento em terras; iv) melhor controle fitossanitário da matéria-prima; v) maior poder de controle e barganha sobre o insumo laranja para indústria; v) restrição de entrada de novos competidores, em função da necessidade de vultuosos investimentos especificamente em pomares (AZEVEDO, 1997; PAULILLO a, 2000; ITO, 2014).

Esse movimento de verticalização para trás é caracterizado como um arranjo institucional que visa a limitar o aumento de custos propiciado por ações oportunistas, em função dos ativos serem específicos (WILLIAMSON, 1985). A laranja apresenta uma relação de dependência bilateral, que, nas palavras de Neves (1996), são caracterizados por: “o abastecimento em quantidade e regularidade consistentes com as escalas de produção industrial e a quantidade (qualidade) da matéria-prima” (NEVES, 1996, p. 71). Além da especificidade dos ativos dedicados em extensão de terras, a formação dos pomares consome investimentos que têm maturação entre três e quatro anos antes de começarem a produzir e, de até dezoito anos de longevidade de produção efetiva, perto

de serem reformados, o que é considerado um período longo para os investimentos (SOUZA FILHO; PAULILLO, 2012). A matéria-prima, a laranja, tem ainda a especificidade física da fruta, ou seja, têm-se variedades de frutas mais adaptadas ao processamento para o suco de laranja, caracterizando-se essa como outra dependência bilateral (AZEVEDO, 1997). O levantamento do Fundecitrus a (2020) (Gráfico 30) apresenta a variedade Pera Rio com 35% dos pomares plantados, seguida pelo tipo Valência com 26% e Hamlin e Natal com 11% cada uma, ou seja, 84% da produção de laranjas é destinada ao processamento industrial. Mesmo com a retirada da variedade Natal, pois essa variedade também pode ser destinada ao mercado de mesa, o percentual continua elevado, 73% das frutas são dedicadas exclusivamente ao processamento para conversão em SLCC (PASSOS, 2017). O alto grau de dependência bilateral é o que dificulta a conversão para outros arranjos produtivos. Para a teoria Economia dos Custos de Transação (ECT), o reemprego dos ativos dedicados somente podem ser convertidos com novos custos, o que traz efeitos em preços e nos investimentos (AZEVEDO, 1997).

Gráfico 30 – Distribuição das árvores de laranja produtivas e não produtivas por variedade



Fonte: Fundecitrus a (2021) – Inventário de árvores e estimativa de safra de laranja do cinturão citrícola do Estado de São Paulo e Triângulo/Sudoeste Mineiro, 2021/22.

Essa estratégia de integrar verticalmente para trás não é nova, remonta do nascedouro da atividade industrial na década de 60, quando as indústrias Cutrale e Citrosuco surgiram pelas mãos e iniciativas de produtores de laranjas, o que naturalmente coloca a atividade agrícola de plantação de pomares como intrinsecamente ligada à atividade industrial. Porém foi a partir da intensificação das inconstâncias das relações de

poder, na década de 80, que o quadro se alterou. A crescente atuação da indústria processadora na área agrícola motivou os produtores, primeiramente de modo informal, em 1991, e formalmente em 1994, a incluírem o tema na reclamatória de abuso do poder econômico, aliado à contestação do contrato padrão, que vigorava à época. O termo de compromisso de cessação lavrado pelo CADE (1995), em nada mencionou o tema da verticalização para trás, produzindo conflitos interpretativos dos órgãos. O órgão abordou a matéria como potencial fonte de poder econômico, sendo enfático ao afirmar que esse mecanismo poderia ser utilizado como elemento de barganha, portanto anticoncorrencial (CADE, 1995 b). Já o Sistema Brasileiro de Defesa Econômica (SDE) tratou a temática como sendo “sem conteúdo anticoncorrencial”, como uma estratégia das empresas na busca por eficiência (SDE, 1995). Também no julgamento conduzido pelo CADE, acerca da fusão dos conglomerados, Citrosuco e Citrovita em 2011, esse tema também não foi abordado em profundidade, cabendo uma medida restritiva somente à nova empresa que surgiu, enquanto para as demais concorrentes essa medida não foi aplicada (SOUZA FILHO; PAULILLO, 2012). A estratégia de verticalização para trás ficou fortalecida.

Estimava-se em 2002 que os pomares próprios das indústrias eram de 10 milhões de caixas de laranjas. Em 2012 o estimado foi de 130 milhões de caixas de laranja. Esses números projetaram que as laranjas originárias dos pomares das indústrias corresponderiam a 36,6% do total de produção de laranjas próprias daquele ano (ITO, 2014). Porém, na citricultura, a integração para trás é um fator estruturante, um arranjo institucional e de poder, e que leva o grande detentor dos pomares a autossuficiência, ao menos em parte, das operações de suas fábricas. Essa estratégia regula o mercado, controla a oferta e a demanda e por consequência o preço. Propicia adicionalmente a coordenação no tempo, na compra, colheita e entrega nos volumes desejados, o que pressiona os produtores, e inibe a entrada de novos competidores, pois estes deverão ter as suas próprias laranjas para operar suas fábricas com segurança e tranquilidade. A Tabela 12 traz o cena da integração vertical das empresas.

Tabela 12 – Participação na exportação e grau de integração vertical para trás

Empresa	Siffert (1992)		Paulillo (1996)	
	% Exportação	% Integração	% Exportação	% Integração
Citrosuco	30	30	24,87	50
Cutrale	27	30 a 40	25,31	19
Coinbra	9	0	16,66	0
Cargill	10	30	7,61	16
Citrovita	4*	50*	2,62	Nd

* Projeção baseada nos planos de investimentos.

Fonte: Azevedo (1997) com base nos estudos de Paulillo (1996) e Siffert Filho (1995).

Os exemplos do passado corroboram nesta retrospectiva: a Cambuhy Citrus (Grupo Moreira Salles) e a Citrovida (Grupo Votorantim) em 1993/94 adentraram e começaram a operar na atividade industrial. A primeira se retirou da atividade anos após e o principal motivo foi não possuir grandes volumes de laranjas próprias. Já a segunda cresceu e se associou à Citrosuco, pois veio integrada com pomares próprios desde seu início. Para Azevedo (1997), o arranjo institucional da verticalização para trás ou, como ele denomina, de integração vertical parcial, foi colocado pela visão dominante na literatura como um sistema eficiente. Ele cita as posições de Andia (1995) quando analisa a existência de nichos de qualidade no mercado de SLCC; ou os ganhos de logística e produção citados no trabalho de Neves, (1995); ou ainda a produção de citros sob a ótica da maior eficiência, encontrada nos trabalhos de Menezes (1993), Neves, (1996) e Paulillo (1996). Essas teorias foram contrapostas por Azevedo (1997), por entender que as questões são de ordem estratégicas:

O argumento desenvolve-se em quatro passos. Primeiro, a explicação baseada em nichos de qualidade mostra-se insatisfatória para explicar a integração vertical no SAI citrícola. Segundo, as economias de logística não se apresentam como condição suficiente para a observação de uma integração vertical parcial. Terceiro, o argumento de eficiência da indústria na produção de citrus, tal qual desenvolvido por Neves (1996) e Paulillo (1994), implica a integração vertical total, e não parcial, como é observado no SAI citrícola. Finalmente o argumento desenvolvido por Menezes (1993), baseado em Farina (1992), mostra-se como uma explicação pertinente para a integração vertical parcial observada, mas algum grau de integração vertical ainda será motivado por questões estratégicas. (p. 380)

A composição da estratégia é dada pelo instrumento de quase renda gerado pelos ativos específicos em terras, na própria produção da laranja e no poder de barganha estratégico, que a indústria processadora se utiliza para colocar pressão nos citricultores. A indústria poderá garantir o seu autoabastecimento por meio de outras fontes, selecionando os produtores mais bem qualificados, mais tecnificados e com a economia de custos e de transações adequados aos seus interesses (SILVA, 1998). A Tabela 13 apresenta a evolução da exclusão dos pequenos produtores da atividade rural da citricultura e o crescente aumento dos hectares por produtor, em um volume cada vez menor de propriedades. A coordenação e o comando das indústrias, nos aspectos de produção e de escala, redução de custos e de transações, eficiência na busca pela melhor produtividade e dependência ou quase integração, explicitam a assimetria de poder entre as indústrias e os produtores e a lógica de gestão industrial imposta à citricultura.

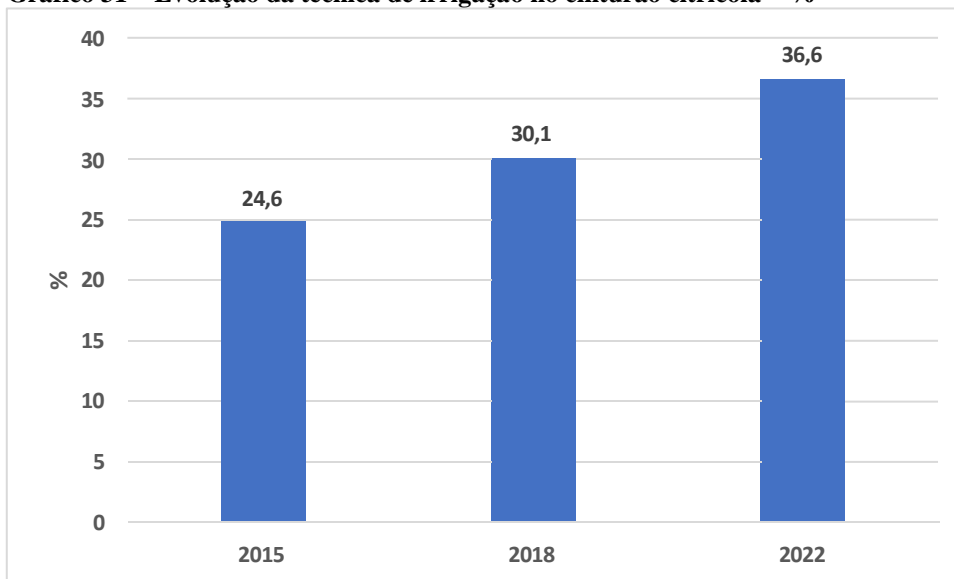
Com a atual pesquisa foi possível identificar o crescimento da verticalização para trás como uma estratégia competitiva empresarial das indústrias processadoras para o controle do processo produtivo, industrial e agrícola, reafirmando o que as literaturas referenciadas (DA SILVA, 1983; PAULILLO, 2000; AZEVEDO, 2007), já apontavam.

Tabela 13 – Propriedade e hectares com pomares de laranja

Hectare	1980		1995		2015		2018		2019		2020	
	Um	Há	Un	Ha	Um	Há	Um	Ha	Un	Ha	Un	Ha
0,1 – 10	-	Nd	-	nd	3851	18007	2514	12003	2594	12470	2723	13338
10,1–50	15063*	Nd	17869*	nd	2631	62654	2169	48914	2103	46599	2003	47933
50,1–100	-	Nd	-	nd	605	42524	521	36628	493	34282	505	37428
100,1–500	3811	Nd	6806	nd	558	117871	528	110664	543	112337	507	108407
500,1–1.000	1627	Nd	1943	nd	79	55400	84	59287	82	56876	84	62418
Acima de 1.000	98	Nd	194	nd	64	134166	66	133974	67	133200	60	126147
Total	20599	-	26812	-	7788	430622	7588	401470	5882	395764	5882	395671

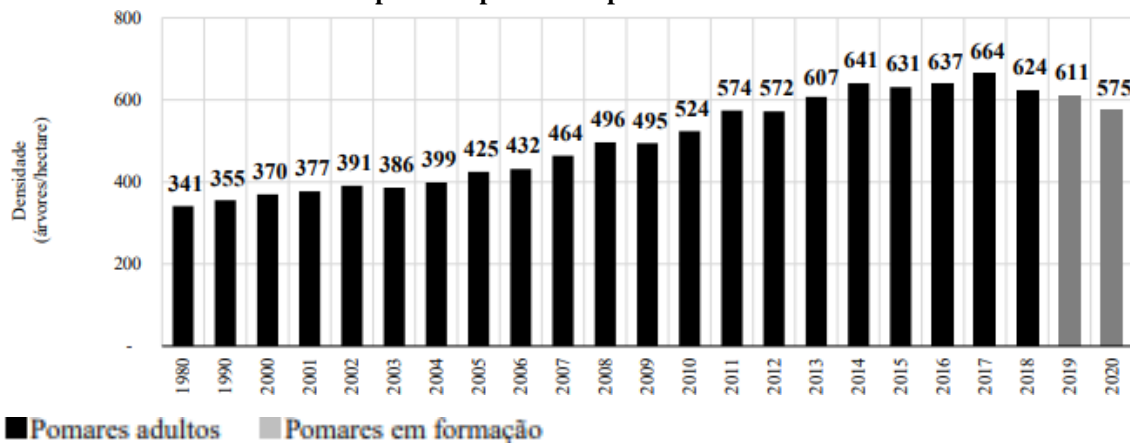
* Classificação de imóveis em 1998 por tamanho na escala pequenos, médios, grandes e muito grandes.
Fonte: IEA in Vieira (1998) de 1980 e 1995 e Fundecitrus a de 2015 a 2020.

O adensamento dos pomares — mudanças no padrão tecnológico de densidade de plantio das árvores, com a redução do espaçamento entre as plantas, com mais árvores por hectare — possibilitou o aumento da produtividade, sem prejuízos à qualidade dos frutos. Foi aproveitada a oportunidade de renovação dos pomares e da implantação da atividade em outras regiões, para alavancagem desta estratégia. O levantamento de estimativa de safra 2020/21 (FUNDECITRUS a, 2020) apontou 495.058 mil hectares com plantações de laranjas, tendo um estimado de 287,76 milhões de caixas de laranja. Quando comparamos com a safra 2003/04, que teve produção de 279 milhões de caixa, ocupando 672,95 mil hectares de áreas de plantação, advêm os gritantes resultados dessa nova metodologia produtiva. “Para isso, é necessário um planejamento adequado que considere aspectos como combinações de copas e porta-enxertos, uso de irrigação e um nível técnico alto no sistema de produção”, afirma Azevedo (2019). O planejamento com a coordenação e o comando capitaneados pelas indústrias foram estratégias fundamentais, e a consequência foi a elevação do nível técnico no sistema de produção, com irrigação, adensamento e maior controle fitossanitário, resumidamente, mais produção por hectare. No Gráfico 31 é retratada a evolução da irrigação como uma técnica para combater a estiagem e ampliação da produção, pois reduz o estresse hídrico oriundo da falta de chuvas nos períodos adequados para a planta. Em termos de extensão de área irrigada o ano de 2022 teve 140.583 hectares, ante a 120.988 do ano de 2018. A técnica do gotejamento é utilizada em 94% das áreas irrigadas (FUNDECITRUS, 2022).

Gráfico 31 – Evolução da técnica de irrigação no cinturão citrícola – %

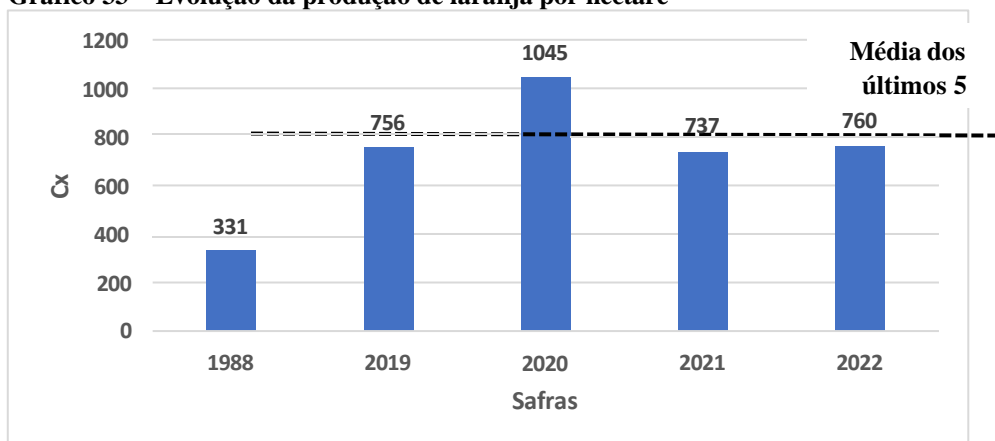
Fonte: Revista Citricultor – Irrigação ganha espaço nos pomares, página 35.

O Gráfico 32 apresenta uma tendência de elevação da densidade de plantio ao longo dos anos, com leve desaceleração em 2018. No inventário 2020/21, a média de árvores por hectare foi de 624 e 489 para pomares adultos (FUNDECITRUS a, 2020).

Gráfico 32 – Densidade média de pomares por ano de plantio

Fonte: Fundecitrus a (2021) – Inventário de árvores e estimativa de safra de laranja do cinturão citrícola do Estado de São Paulo e Triângulo/Sudoeste Mineiro, 2021/22.

Os meios técnicos-científicos utilizados pelo CAI citrícola ao longo de anos a fio, propiciaram um aumento da produtividade das áreas paulistas com plantações de citrus. A cultura obteve uma evolução em torno de duas vezes e meio em relação ao final da década de 1980. O Gráfico 33 traz a evolução, que apresenta uma média de 824 caixa por hectare nos últimos 5 anos.

Gráfico 33 – Evolução da produção de laranja por hectare

Fonte: Fundecitrus a (2021) – Inventário de árvores e estimativa de safra de laranja do cinturão citrícola do Estado de São Paulo e Triângulo/Sudoeste Mineiro, 2021/22.

Correlacionando o volume de 36,6% de produção de laranja própria (CADE, 2014) com o aumento das propriedades com mais de 100 hectares, e a progressão do adensamento dos plantios dos pomares novos (FUNDECITRUS a, 2020), identifica-se um cenário de concentração fundiária e um novo perfil proprietário: i) propriedades com maiores extensões de terras — hectares; ii) redução significativa da quantidade de UPAs que produzem laranja; iii) UPAs mais tecnificadas – maior extensão territorial e com maior densidade de árvores/hectare, aplicação de técnicas diversas nos tratamentos culturais, fitossanitários, gestão da produção e mecanização.

Tomando-se como parametrização para as análises qualitativas os números da Tabela 13, foi possível identificar as seguintes alterações fundiárias: i) redução da quantidade de UPAs com até 100 hectares. Em 1980 eram de 15.063 unidades, ante a 5.231 propriedades em 2020. Diminuição superior a 65% na quantidade de UPAs, nesse período. ii) as UPAs com mais de 100 hectares em 1980 eram de 5.536 unidades, sendo que em 2020 foram identificadas 651 unidades, redução superior a 88%, que nesse específico caso, correlacionou-se a:

- a. Redução de UPAs proprietárias, mas com maior extensão territorial;
- b. Movimento de integração vertical para trás, ou seja, foi um movimento das indústrias rumo à agricultura;
- c. Crescimento do número de UPAs a partir dos anos 80, que passaram de 20.599 unidades para 26.812 unidades em 1995. Essa forte elevação teve relação direta com as geadas ocorridas nos anos de 1981, 1983, 1985 e 1989, nos Estados Unidos (BORGES; COSTA, 2005), fato que elevou a cotação dessa *commodity* no mercado internacional, com reflexo direto no

estímulo e na expansão dos investimentos, diante da perspectiva de retorno sobre o que foi investido.

- d. Contrato padrão, instituído em 1986 e que teve vigência até a safra 1994/95, foi um aspecto de segurança contratual e redução dos conflitos. Os preços da caixa de laranja foram atrelados a cotação do SLCC na bolsa de Nova York, e a possibilidade de ganhos vantajosos em uma cultura perene, foram estímulos à atração de investidores.

iv) em 2015 as unidades com até 100 hectares contabilizaram 123.185 hectares, e representavam 28,61% do total, já as unidades acima de 100 hectares totalizaram 307.437 hectares ou 71,39%. Em 2020, 98.699 hectares, ou 24,94% da área total, com até 100 hectares, foram destinados à produção de laranja e 75,06% da área, perfazendo 296.972 hectares eram áreas acima de 100 hectares. Apesar da redução dos hectares plantados, no grupo de propriedades com menos de 100 hectares, houve um aumento percentual, concentrando em propriedades maiores, fruto da redução dos hectares plantados nas UPAs com menores disponibilidades de áreas. Esse aspecto foi descrito antecipadamente por Silva (1998) como um movimento de seleção de produtores.

Depois de consolidado o fluxo regular de matéria-prima, essas vantagens iniciais tendem a desaparecer em face as restrições tecnológicas e de padronização do produto que geralmente tem o pequeno produtor. Num segundo momento poderá ser conveniente à agroindústria selecionar os produtores mais eficientes, ou seja, aqueles com melhores condições de responder tecnologicamente às necessidades da indústria (os exemplos da laranja e do tomate em São Paulo são típicos (SILVA, 1998, p. 37)

O crescimento do número de UPAs de laranjas dos anos 1980 até 1995 pode ser avaliado como um movimento de euforia do setor, frente ao cenário internacional favorável e às boas condições internas advindas da institucionalidade do contrato padrão, que asseverou uma melhor remuneração aos produtores. As palavras de Paulillo et al. (2008) corroboram, reafirmando os melhores anos para o produtor citrícola:

Os melhores anos de preço da caixa foram entre 1985 e 1989, justamente o período em que o contrato padrão foi instituído, tornando-se referência para as negociações entre indústria e citricultores (Paulillo, 2006). A partir de 1991, o contrato padrão deixou de ser a referência para as negociações (pois a indústria preferiu procurar citricultores e oferecer preços diferentes). Os preços médios pagos jamais voltaram ao patamar do período entre 1985 e 1989. (PAULILLO, 2008 et al., p. 18).

O crescimento dos hectares em propriedades maiores foi diagnosticado como um movimento empresarial, liderado pelas indústrias, com três vertentes: i) escala de produção, com redução dos custos de logística e de transação; ii) verticalização para trás visando a autossuficiência operacional; iii) a melhoria da sanidade e o controle das doenças (VICENTE, et. al., 2009).

Para Azevedo (1997), essa forma de organização, denominada por ele de “verticalização parcial para trás”, é uma forma de possibilitar maiores ganhos na negociação, pela indústria, frente aos demais produtores, fragilizados, pois estes não têm poder de pressão suficiente para obtenção de melhores preços e condições. “Conseqüentemente, a integração vertical parcial tem um papel de barganha, mesmo quando não há motivos de eficiência para integrar-se verticalmente” (AZEVEDO, 1997, p. 386). Concluindo que uma das alternativas a ser desenvolvida seria reduzir o efeito de barganha estratégica, nas mãos das indústrias, como forma dos produtores melhorarem sua condição de negociação.

O termo cunhado por Silva (1998) de “territorialização da burguesia” traz essa caracterização de integração dos capitais financeiros, industriais e agrícolas com o objetivo da maximização dos lucros e onde a terra passa a ter um papel de destaque, pois reserva valor de propriedade e permite ganhos especulativos. Essa estratégia concentrou a citricultura, sendo que o fornecimento feito pelos pequenos produtores passou a ter a característica: “o contrato de fornecimento se converte num mecanismo velado de transferência de renda da agricultura para a indústria” (SILVA, 1998, p. 37).

Os recursos de poder, incluindo a verticalização para trás, estruturaram as estratégias de domínio, coordenação e comando das indústrias em relação a toda extensão o CAI citrícola. Com a elevação do poder econômico das grandes empresas, frente à dispersão dos produtores agrícolas, ficou estabelecida uma vantagem competitiva assimétrica ao segmento processador em relação aos seus fornecedores. Os movimentos empresariais de desconcentração havidos nos anos 90 foram revertidos nos anos seguintes, sendo que na década 2010, essa indústria se reconcentrou e consolidou (Tabela 8). Desta forma, tudo está interligado. Os preços internacionais do SLCC estão sujeitos aos arranjos organizacionais e institucionais do CAI citrícola brasileiro. Atualmente a dominância de um pequeno grupo de grandes empresas impõem barreiras de entrada e dependência técnica, operacional, logística e mercadológica para os demais competidores (SABES, 2010). Assim há o domínio e a liderança das indústrias transnacionais brasileiras no mercado internacional, e tendo como outra faceta os movimentos

articulados e que são garantidores de vantagens competitivas, este é o cenário. Nos últimos 10 anos houve uma estabilização das relações sendo que o último grande movimento de mudanças que desestabilizaram e produziram efeitos no mercado de SCLL e derivações ocorreu em 2010, com a fusão entre Citrosuco e Citrovita.

A comprovação numérica da tese elaborada por Silva (1998) ficou evidenciada pelos resultados acima descritos, encontrados por essa pesquisa. As alterações fundiárias, de áreas mais concentradas e a mudança de propriedade, ocorreram fruto da seleção competitiva dos produtores, pela escala mínima de produção e pela necessidade de aumento das técnicas empregadas, fatos determinados pelas empresas processadoras. A presença das indústrias produzindo laranjas também colaborou para essas mudanças. A assimetria de poder na relação entre citricultores e indústrias relatada por Azevedo (1997), também ganhou evidência com os resultados desta pesquisa, ficando transparente como a atuação das indústrias na citricultura e cada vez mais produzindo laranjas desestabilizou as relações de poder a favor das indústrias. Desta forma os objetivos concorrenciais, produtivos e de competitividade das indústria processadoras são atingidos.

6.7 Síntese das relevações da 1ª etapa de pesquisa – Objetivo 1 e 2

A consolidação e conseqüente concentração havida nas indústrias teve similar processo na citricultura. A preservação da saudabilidade dos pomares, o adensamento, a verticalização para trás, as oportunidades de aquisição de terras e as decisões logísticas e econômicas estabeleceram uma mudança locacional e um alargamento espacial das regiões originalmente produtoras para outros locais. Vicente et. al. (2009), em um trabalho pioneiro sobre o deslocamento espacial da produção de laranjas, demonstraram que regiões tradicionalmente produtoras perderam proeminência, e a “nova região” abaixo do Rio Tietê se fortaleceu. “Menor incidência de doenças e o desempenho mais homogêneo da cultura, com efeitos positivos sobre o rendimento da produção e do trabalho” (VICENTE, et. al., 2009) foram os motivos apontados. Os 20 anos (2000 a 2020) de análise dos volumes de implantação de pés novos, dos pés em produção e do volume de produção em caixas de laranjas, aglutinados pela divisão dos EDRs, evidenciaram numérica e visualmente este comportamento, em busca por regiões com temperaturas mais amenas, índices pluviométricos maiores, menos incidência de pragas e doenças, condições propícias para a atividade citrícola e com boas oportunidades de investimentos fundiárias.

A oportunidade da alternância da geográfica produtiva também propiciou a inserção, elevação e o emprego dos meios técnicos-científicos no transcurso deste movimento, sendo identificados como os principais: seleção dos produtores – ficando majoritariamente os médios e grandes; adensamento – com mais plantas por hectare; renovação dos pomares – aliou-se a técnica do adensamento com a oportunidade de mudança da geografia produtiva; e tecnificação – maior uso de técnicas, a exemplo a irrigação. Esses elementos somados visaram a dois objetivos das indústrias processadoras: o aumento da produtividade e melhoria da competitividade.

A mudança espacial da produção ocorreu e os efeitos deste deslocamento também. As alterações fundiárias foram uma das mais evidentes e seguiu a lógica da administração capitalista de produzir mais com a utilização de menos recursos. Um dos efeitos desse processo contínuo e sistemático foi a retirada de aproximadamente 21 mil produtores de citros da atividade. A titularidade fundiária passou a ser de médios e grandes proprietários tecnificados e capacitados em gestão agrônômica, incluso neste rol o aumento da participação das indústrias como proprietários de terras. Outro resultado evidenciado foi a redução contínua de terras ocupadas com as plantações de pomares de laranjas, contudo, mantiveram-se os padrões quantitativos de produção de caixas de laranjas ou até elevando-se para outros patamares. Enfim, houve o aumento da participação do capital em detrimento ao trabalho. Assim, a atividade citrícola caminhou largamente na trajetória de poucos e grandes fornecedores tecnificados – seleção competitiva, e que abastecem as grandes indústrias processadoras dos SLCC e do NFC. No período identificou-se a significativa ascensão da exportação do suco NFC e o decréscimo do suco SLCC. A investigação sobre as melhores variedades de frutas para a produção do NFC e se no deslocamento da produção essas variedades foram implantadas, não foi objeto deste trabalho, mas fica o registro para uma possível correlação destas evidências. As regiões impactadas com o recuo da laranja para indústria reduziram suas participações no conjunto dos recursos do estado, com a perda da importância da citricultura nas economias dos EDRs, enquanto as novas regiões produtoras aumentaram suas participações.

A indústria por sua vez chegou ao seu maior patamar do índice de concentração industrial de processamento do SLCC. As ações sistêmicas de fusões e incorporações são características desta atividade desde os seus primórdios. Cutrale e Citrosuco sempre dominaram o cenário, porém em 2020 a concentração industrial chegou a 70,1% nestas duas companhias, o que impôs aos demais participantes do CAI citrícola condições de

desequilíbrio e assimetrias. Houve avanços institucionais importantes como a alteração da finalidade do Fundecitrus, que com a inserção da pesquisa e da ciência elevou a atividade produtiva a outra condição e patamar. Adicionalmente, em conjunto com a CitrusBR produziram informações e subsídios para as tomadas de decisões das indústrias e dos citricultores, elemento essencial para a redução das assimetrias e dos conflitos (imposição feita por acordo judicial negociado pelo CADE). O contexto da atividade citrícola gradativamente foi mediado pelas crescentes institucionalidades tendo como consequência a sucessiva incorporação cultural dos atores, nos processos e no ambiente em que ocorreram. No período também houve o surgimento da indústria do produto “suco pronto para beber” com a expansão significativa de outrora 12 empresas destinadas a essa atividade em 2007 para 45 em 2022, propiciando a ampliação de opções de comercialização pelos citricultores para além do fornecimento às grandes indústrias processadoras.

7 A EMERGENCIA DO PRODUTO “SUCO PRONTO PARA BEBER”

Esta seção traz a segunda etapa dos resultados deste trabalho, respondendo o que foi explicitado como objetivo 3. Durante o desenvolvimento da pesquisa foi observado o surgimento de um novo produto o “suco pronto para beber”. Este fenômeno somente pôde ser explicado a partir da relação do nova atividade como o deslocamento da produção pelo estado de São Paulo e pela nova dinâmica da citricultura a partir do ano 2000. Essa relação de via dupla, retroalimenta as indústrias do CAI citrícola e as pequenas empresas do “suco pronto para beber” e criou um ambiente para o desenvolvimento da nova atividade. Os fatores alavancadores, a relação da indústria nascente com o conhecimento acumulado na região tradicional (*spillover*), e a caracterização desta indústria nascente no estado de São Paulo, são apresentadas nesta seção.

7.1 Um novo produto, mais próximo, acessível e ao gosto do consumidor doméstico

O “suco pronto para beber” denominação recente para o fenômeno do mercado brasileiro de bebidas, apresentou-se nos últimos anos como uma nova opção de bebida. A saudabilidade da bebida está muito relacionada ao seu alto teor de vitamina C, sem açúcar e com elementos da sua composição como os flavonoides (compostos com propriedades antioxidantes e anti-inflamatórias), ou seja, integral. Este fato vincula diretamente a ingestão do suco de laranja integral com as preocupações ascendentes da população com os cuidados com a alimentação e como forma de prevenção à saúde. César et. al. (2013) em um estudo sobre a redução do colesterol em indivíduos que ingeriram cotidianamente o suco de laranja integral concluiu:

O estudo do efeito da ingestão crônica e prolongada de suco de laranja, rico em hesperidina e vitamina C, demonstrou a ação hipolipemiante desse alimento natural, que levou à redução do risco de desenvolvimento de aterosclerose em homens e mulheres normolipidêmicos (CÉSAR et al., 2010, pag. 787)

Outros estudos também asseveram os benefícios da ingestão do suco de laranja como um complemento saudável, com resultados à melhoria da saúde, especificamente sobre a glicemia e diabetes (QUITANILHA, B. J., & LAJOLO, F. M. 2022). A saúde depende de uma nutrição adequada, que está associada a uma alimentação equilibrada composta de diversos nutrientes, e neste sentido a laranja e seu suco são alimentos que devem ser incorporados a uma dieta balanceada. São fontes de energia, de fibras, de

micronutrientes – como vitamina C, folato, potássio, dentre outros, e de compostos bioativos, como os flavonoides e os carotenoides.

A fruta laranja e o suco dela derivado fazem parte dos hábitos alimentares dos brasileiros desde os primórdios do desenvolvimento da nação. A convivência próxima do público com a fruta laranja, traz uma familiaridade e um vínculo, o que ajuda a sua ampla aceitabilidade e o conseqüente consumo da própria fruta “*in natura*” ou da sua transformação em suco. O mercado doméstico do “suco pronto para beber” nunca despertou o interesse das grandes empresas transnacionais atuantes no CAI citrícola que são processadoras e produtoras do SLCC e do NFC. Algumas iniciativas episódicas foram tentadas por algumas empresas, para a comercialização do SLCC no mercado local, porém não prosperaram. Os motivos do insucesso vão desde as características produto – SLCC é concentrado, necessitando diluição com água para sua ingestão, deixando o sabor distante do paladar do consumidor brasileiro. O acesso direto a fruta “*in natura*”, também pode ser apontado como um dos fatores para que o produto industrializado não tivesse grande receptividade, pois a comparação é inevitável. A necessidade de manutenção do produto resfriado, tanto pelas indústrias e pelo consumidor, também foi um outro aspecto sugerido, pois a cadeia de frio tem especificidades e é onerosa, com cuidados adicionais.

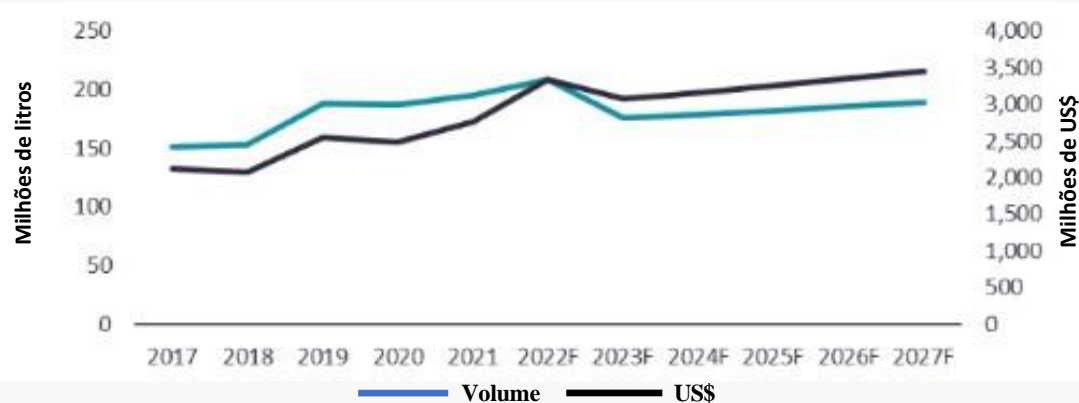
As mudanças do padrão de consumo no seio da sociedade moderna, aliada com a conscientização dos benefícios de uma vida mais saudável, externalizados com as preocupações com a alimentação, saúde e bem-estar, desvendaram um novo cenário. Abriu-se a oportunidade a um mercado de bebidas no Brasil, ainda pouco explorado, e que está sendo desbravado por um rol de empresas, na sua maioria de pequenas empresas, dispersas geograficamente e com relação direta com os desdobramentos da citricultura alterada pelo processo de expansão da atividade citrícola pelo estado de São Paulo, relatado nas seções anteriores. Dessa forma, aliaram-se aspectos mercadológicos e oportunistas com os benefícios nutricionais, a saudabilidade e com as novas características e/ou comportamentos adquiridos pelos consumidores. Estes fatos somados potencializaram a aceitação do novo produto e a expansão do seu mercado consumidor, transcorrendo para o desenvolvimento de uma nova e nascente indústria, fato que mereceu a investigação deste recente fenômeno nesta pesquisa.

7.2 Fatores alavancadores do desenvolvimento do novo produto

O cenário para o desenvolvimento do produto “suco pronto para beber” no mercado doméstico foi estruturado a partir de uma confluência de fatores. Os volumes de

sucos no mercado doméstico tiveram um crescimento de 4,7% em 2021 (*BRAZIL – SOFT DRINKS MARKET INSIGHTS – GLOBAL DATA, 2022*). O Impulsioneamento do mercado de “suco pronto para beber” se deu pela forte demanda dos consumidores por bebidas ricas em minerais e vitaminas, assim sendo, foram mais valorizadas as bebidas que contribuem para o aumento da imunidade e bem estar nutricional. A preocupação com a prevenção da COVID-19 teve influência direta neste resultado. A maior conscientização sobre a saúde decorrente da pandemia, fez também aumentar o número de consumidores que adotaram estilos de vida mais saudáveis. Dietas equilibradas e a opção por bebidas que passaram a proporcionar uma hidratação saudável e com benefícios funcionais, como: melhoria da imunidade e o bem-estar digestivo, ajudaram a entender e justificar o crescimento deste mercado. Os sabores de laranja e uva foram os mais populares na categoria sucos, e suas participações em volumes no mercado brasileiro atingiram 40,4% e 23,6%, respectivamente. Outros sabores cítricos também se apresentaram para o mercado, como: maracujá e cajú, que tem seus volumes ainda reduzidos. Porém, a aceitação do suco de laranja e o seu desempenho mercadológico, estimularam as empresas a investirem em outros sabores, ou seja, na esteira do suco de laranja se estenderam oportunidades que ainda serão desenvolvidas mercadologicamente. Em volumes o crescimento geral foi de 7% (*GLOBAL DATA, 2022*). O Gráfico 34 apresenta o desempenho do mercado brasileiro do “suco pronto para beber” e sua projeção, em volume (litros) e valores (US\$).

Gráfico 34 – Movimentação do “suco pronto para beber” – Volume e valores – 2017 a 2027F



Fonte: Brazil - Soft Drinks Market Insights 2022, Global Data, 2022. F = Forcast

O crescimento apresentado no Gráfico 35, para além do desenvolvimento endógeno do mercado brasileiro, esteve intrinsecamente associado as mudanças de

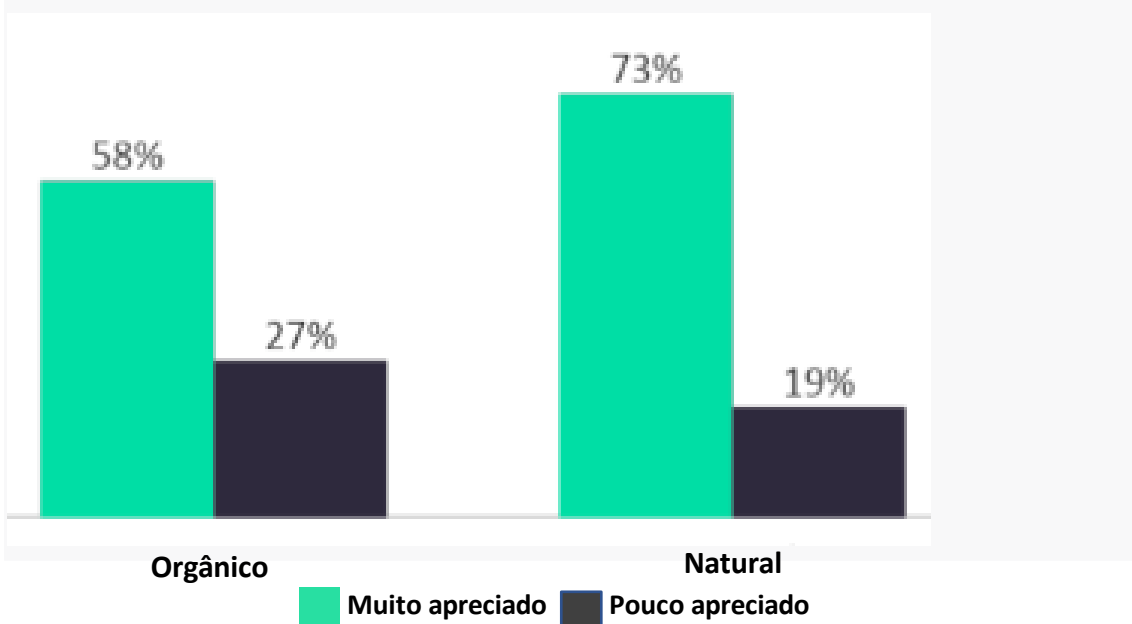
hábitos e comportamentos por parte dos consumidores domésticos. O padrão foi ao encontro de produtos mais saudáveis, orgânicos e naturais, associados a benefícios à saúde e ao bem-estar nutricional. Essa fatia de crescimento teve relação direta com o decréscimo do segmento de néctares que ganharam má reputação devido ao teor excessivo de açúcar em alguns produtos, frente as características multiservíveis e naturais (*NFC – Not from concentrate*) do “suco pronto para beber”. O relatório *Brazil - Soft Drinks Market Insights de 2022*, analisando o mercado de bebidas explicita:

“Ao longo do período de previsão, as vendas de néctares diminuirão, pois os altos níveis de inflação polarizarão o mercado. De fato, alguns consumidores irão migrar para bebidas sem gás, que são mais acessíveis do que néctares, enquanto outros irão trocar para sucos, que são percebidos como os que oferecem mais benefícios à saúde entre as três categorias” (GLOBAL DATA, 2022, pag. 25).

Para néctares de laranja e de uva existe uma regulamentação federal, plasmada na instrução normativa de nº42 de 11 de setembro de 2013, que estipulou os parâmetros de padronização, classificação, registro, inspeção, produção e fiscalização deste tipo de bebida (MAPA, 2013). Essa IN determina que os néctares de laranja e de uva devem conter no mínimo 50% de suco ou polpa da fruta, e essa informação deve vir no rótulo. Desta forma, mesmo que os sucos não sejam integrais, diluídos ou misturados eles têm que utilizarem-se de suco natural na sua composição. Ademais, a recente legislação sobre teores de açúcares nos rótulos, tenderá a ser um marco incentivador para as mudanças nos padrões de consumo por produtos naturais e mais saudáveis (ANVISA, 2022).

As curvas ascendente dos valores financeiros do Gráfico 34 podem ser explicadas pelo reconhecimento do valor diferenciado que o produto têm, o que se traduz em um maior retorno financeiro. Esse valor agregado é representado pelas propriedades naturais e pelos benefícios saudáveis identificados pelos consumidores como os melhores em comparação aos outros produtos de outras categorias. Desta forma o mercado respondeu aos anseios esperados pelos consumidores, que pagam mais por um produto diferenciado. Em 10 anos (2017 a 2027) poderá haver um crescimento de 37% dos valores desse mercado (GLOBAL DATA, 2022).

O Gráfico 35 apresenta a atratividade e aceitação pelos consumidores domésticos dos produtos de origem orgânica e natural. A sua associação justifica a sua ascensão. Um produto com características naturais está sendo bem aceito pelo mercado.

Gráfico 35 - Atração dos conceitos orgânico e natural em bebidas e alimentos

Fonte: Brazil - Soft Drinks Market Insights 2022, Global Data, 2022.

Outro fator que está no centro das atenções dos consumidores refere-se às preocupações com o meio ambiente. A embalagem ganha importância e relevância para o consumidor à medida que vincula o seu uso a uma possível reutilização. Com a utilização maciça das embalagens de polietileno tereftalato, tipo PET no produto “suco pronto para beber” essa associação é um adicional positivo ao produto. A transparência da embalagem também se tornou outro diferenciador e motivador das vendas, pois apresenta o produto visualmente acessível, com características próximas do “*in natura*”, em cor, naturalidade e aparência de ter sido espremido naquele momento.

Desta forma, verificou-se que houve uma conjunção de fatores que contribuíram como alavancadores para o desenvolvimento do produto “suco pronto para beber” no mercado doméstico de bebidas. Esses fatores estão relacionados aos seguintes aspectos: i) proximidade e familiaridade com a fruta e seu suco – conhecimento do gosto e das características da fruta, e que estão incorporadas ao senso alimentar e aos conhecimentos pretéritos dos consumidores; ii) adaptação do produto ao gosto e ao paladar do consumidor – aceitação pelas características: cor, aparência e paladar da fruta “*in natura*”; iii) conhecimento acumulado do CAI cítrico – transferência indireta do conhecimento obtido em anos no CAI cítrico para os investidores do produto “suco pronto para beber”. Estes investidores, em muitos casos, são egressos do CAI cítrico. A

indústria a montante também auxiliou os investidores no processo de implantação das indústrias processadoras; iv) embalagem transparente, multiservível e em vários tamanhos, do individual ao familiar – visual semelhante do suco da “*in natura*” e com praticidade de manuseio, reutilizável e reciclável; v) preocupação com saúde e a alimentação – novos hábitos e atitudes mais saudáveis, houve uma mudança do padrão de consumo; vi) oferta do produto o ano todo. Neste aspecto a proximidade da indústria nascente com a produção do CAI citrícola tradicional fez um diferencial.

A indústria do “suco pronto para beber” tem características próprias, mas que se apropriaram do conhecimento acumulado disseminado no CAI citrícola para se estabelecerem e florescerem. A aprendizagem coletiva com os insucessos das tentativas passadas de implantação do SLCC no mercado doméstico, foi outro fator que aprimorou a iniciativa. As mudanças de hábitos da população com comportamentos mais saudáveis, contribuíram para que esse produto tivesse rápida aceitação e que conjuntamente com a identificação das características próprias do produto impulsionassem sua ascensão. As trocas e as relações interempresariais pelos territoriais disseminaram o conhecimento, propiciando o nascimento e desenvolvimento desta nova atividade econômica.

7.3 A nascente indústria de processamento do “suco pronto para beber”

O “suco pronto para beber” que originalmente era obtido pelo ato de espremer a fruta laranja “*in natura*”, isoladamente, uma a uma, caracterizada como atividade mecânica, artesanal, desgastante e com baixo rendimento, realizada em bares e lanchonetes, teve uma mudança dos padrões produtivos nos anos 90. O surgimento das primeiras indústrias, propriamente ditas de “suco pronto para beber” (a pesquisa de campo com as indústrias possibilitou identificar esse movimento de industrialização) automatizou a atividade, antes individual e de baixo volume produtivo. A elevação do processo para a escala industrial teve como principais derivações e consequências: i) ampliação da oferta do produto industrializado, em grandes volumes e com disponibilização direta para o consumo, oportunizando ao consumidor um produto diferenciado. Esse processo veio em substituição ao manuseio artesanal de outrora, com as laranjas “*in natura*”; ii) expansão do mercado com a disponibilização do produto a um número maior de pontos de vendas. Os locais que passaram a ofertar o produto, desconheciam ou não eram atingidos pelas ofertas mercadológicas dos processadores. Esse processo endógeno de desenvolvimento do mercado veio com o aumento da oferta,

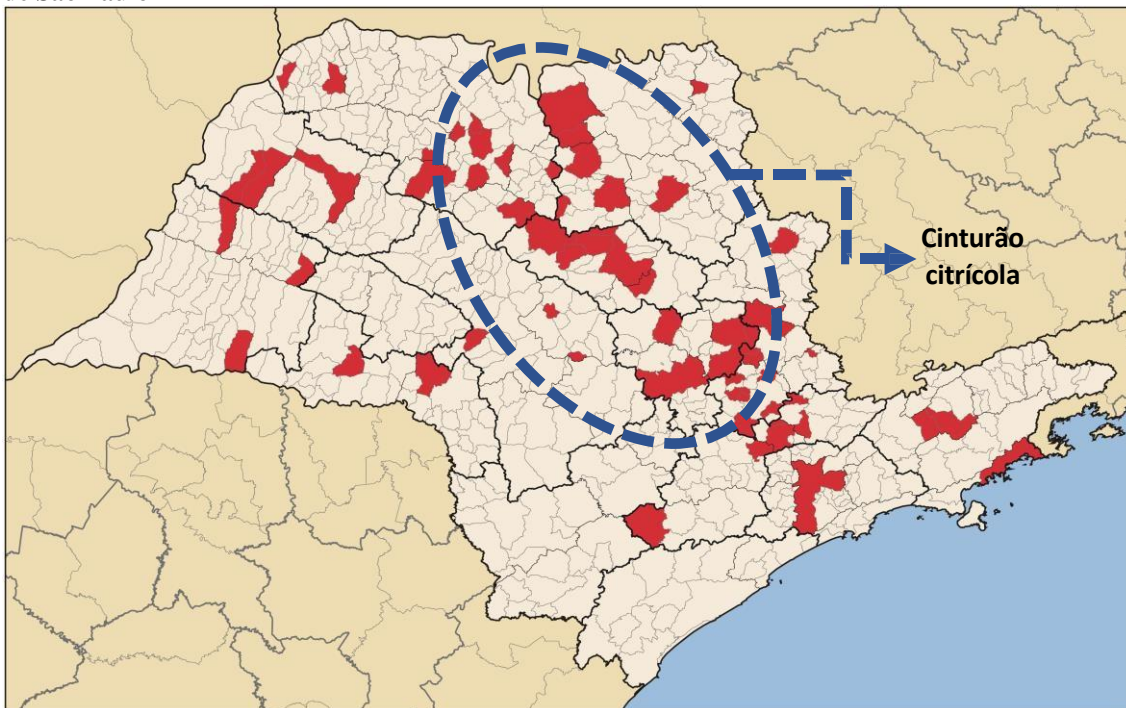
e somente foi possível devido a implantação do processo industrial em larga escala; iii) criação de hábitos de consumo. Paul Hervey (1986) apresenta uma abordagem sobre a promoção das mudanças comportamentais nos indivíduos decorrentes da prática participativa, onde através do conhecimento e da informação as mudanças ocorrem. As pessoas mudam as suas atitudes, influenciam o comportamento individual e, por último, promovem mudanças nos coletivos. O “suco pronto para beber” percorre esse processo (HERSEY; BLANCHARD, 1986); iv) as características do produto foram um diferencial para que as mudanças de comportamentos ocorressem – a saudabilidade, o conhecimento prévio do produto e as características idênticas, em cor e sabor, ajudaram a aceitação e a consequente expansão do produto; v) utilização das mesmas máquinas (extratoras) usadas pelas grandes indústrias de SLCC e NFC. A tecnologia era conhecida, difundida, madura e foi incorporada pelas pequenas empresas nascentes.

Essa industrialização havida utilizou os padrões industriais produtivos do CAI citrícola tradicional para o seu desenvolvimento. O novo mercado dinamizou a cadeia de fornecimento a montante do CAI citrícola, que ampliou a oferta de produtos e serviços para uma indústria nascente. Essa nova indústria do “suco pronto para beber”, se apropriou da maturidade, consistência técnica e expertise dos fornecedores tradicionais do CAI citrícola. Assim, foram identificados os aspectos de similaridade com o CAI citrícola: i) os bens de capital utilizados pelas processadoras do “suco pronto para beber” são os mesmos utilizados pelas grandes processadoras de SLCC (extratoras, evaporadores, pasteurizadores, chillers de refrigeração); ii) os fornecedores de matéria prima invariavelmente também são os mesmos que fornecem para as grandes processadoras. Para o produtor de citrus houve a ampliação das possibilidades de comercialização com outros demandantes da matéria prima. O poder de barganha da grande empresa ainda prepondera, mas há alternativas de diluição da dependência dos fornecedores para a grande empresa, com o surgimento de outros potenciais compradores; iii) a concentração geográfica das plantas fabris do “suco pronto para beber” está calcada na região tradicional de produção de laranjas no estado de São Paulo (Figura 15). Sobre esse fato, dois aspectos devem ser observados:

- a) É na região tradicional que o conhecimento acumulado sobre o processo produtivo se enraizou, e passou a ser utilizado pelos processadores do “suco pronto para beber” como alavancagem técnica-produtiva-mercadológica para os novos negócios;

- b) Os custos de logística, tanto da matéria prima como do produto acabado, foram racionalizados pela proximidade dos processadores do “suco pronto para beber” com a região tradicional, minimizando os custos.

Figura 15 – Localização geográfica das empresas com registros do produto suco de laranja no estado de São Paulo



Fonte: Elaboração própria com base nas informações do relatório de produtos registrados junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA.

O mapa da localização das empresas que tem registro de produto, suco de laranja, junto ao MAPA, teve como base o relatório de registro do produto (MAPA, 2021). O registro do produto é uma obrigação legal junto ao órgão fiscalizador para a sua comercialização, porém essa condição não pode ser confundida com a industrialização. A empresa pode obter o registro do produto para a sua comercialização, mas não necessariamente produzi-lo. Da dispersão geográfica na Figura 14 foi possível estabelecer as seguintes análises e caracterizações da indústria de “suco pronto para beber”: i) os registros estão presentes em 61 municípios paulistas; ii) existem 81 empresas registradas no MAPA (MAPA, 2021); iii) 69% das empresas estão na região tradicional, próximas do cinturão citrícola; iv) 16% das empresas estão geograficamente próximas do estado do Paraná. O estado se tornou o segundo polo em capacidade instalada de esmagamento da fruta no país (Tabela 14), atrás do estado de São Paulo; v) no estado de São Paulo estão 26 unidades processadoras de “suco pronto para beber”. O estado do Paraná possui 8 unidades processadoras, incluindo as grandes empresas (JBT FOODTECH/São Paulo,

2022). Quando essa análise é feita sobre a capacidade de processamento instalada do “suco pronto para beber”, excluindo a capacidade de processamento das grandes empresas, o estado de São Paulo tem a razão de 57,7%, e o estado do Paraná, 17,8%.

O surgimento do mercado do “suco pronto para beber” alterou a configuração da localização da indústria processadora, em outras palavras, fez surgirem negócios, industriais e comerciais, em outras geografias. A Tabela 14 apresenta a razão da capacidade instalada de processamento nos estados. O estado de São Paulo manteve sua capacidade de processamento, porém com a ascensão de um número maior de empresas que fabricam o “suco pronto para beber”, em outras geografias, diluiu a razão de participação do estado. Houve uma redução em quase 5 pontos percentuais no período (4,99%). Sergipe que tinha uma indústria nascente em 2008 e a segunda capacidade de processamento, logrou reduções com crescimento do processamento dos estados do Paraná e Rio Grande do Sul.

Tabela 14 – Razão da capacidade de processamento da laranja pelos estados – 2008 e 2022*

Estado	Processamento	
	2008	2022
São Paulo	94,43	89,44
Sergipe	2,52	0,45
Paraná	1,92	5,85
Rio Grande do Sul	0,81	2,70
Bahia	0,18	-
Santa Catarina	0,13	0,67
Pará	0,02	0,67
Goiás	-	0,11
Rio de Janeiro	-	0,11

Fonte: JBT Foodtech/São Paulo (2008) apud Gaban (2008). * Informações da JBT Foodtech/São Paulo até o mês de setembro de 2022.

O estado do Paraná é o destaque, pois saiu de um total de capacidade instalada de processamento de 1,92% em 2008 para 5,85% em 2022. Este fato coloca o estado como o segundo em capacidade instalada no país. Sabes (2012) quando estudou a competitividade da indústria paranaense de SLCC, sinalizava uma evolução no cenário da citricultura no estado. Esta evolução foi potencializada com a constituição do fenômeno recente do “suco pronto para beber”:

No estado do Paraná, existem mais de 600 citricultores especializados na produção comercial da laranja, sendo eles os responsáveis pelo fornecimento de frutas para plantas agroindustriais que produzem o suco de laranja concentrado congelado (SLCC) no território paranaense (Departamento de economia rural da Secretaria da Agricultura do Abastecimento do Estado do Paraná – DERAL/PR, 2011). (SABES, 2012, p. 103)

Reafirmado o movimento identificado por Sabes (2012), os estímulos para a expansão da citricultura no estado do Paraná estão sendo continuados: “Cocamar firma parceria com LDC e BB para ampliar plantio de laranja no Paraná” (AGROTIMES, 2022). Em outras palavras, houve uma mudança, não somente em números relativos ao aumento da capacidade instalada de processamento, mas também na citricultura. Colaborando com as análises verificou-se que em 2008 havia 16 indústrias de processamento no Brasil, sendo que esse número em 2022 subiu para 45 unidades (JBT FOODTECH/São Paulo, 2022). Aconteceu adicionalmente uma redução da quantidade de extratoras alocadas em grandes empresas e um aumento do número de extratoras em um número maior de unidades processadoras (gráfico 36). O aumento das unidades de processamento está intrinsicamente ligado ao surgimento do produto “suco pronto para beber”, porém estas unidades têm menos extratoras por unidades e conseqüentemente menor capacidade de processamento. A inovação nos processos de processamento, com a melhoria da tecnologia embarcada foi outro fator da alternância na capacidade de processamento, e que são explicados por: i) evolução, melhoria e aprimoramento dos componentes de funcionamento das extratoras, com o aumento da capacidade de caixas/hora de extração (Tabela 15). Elevou-se a capacidade operativa das extratoras. As alterações na elevação das RPMs – Rotação por minuto, propiciaram uma maior capacidade de esmagamento no mesmo tempo de utilização da extratora com o aumento da quantidade produzida, tendo como consequência direta uma redução no custo desse processo (DARROS-BARBOSA; CURTOLO, 2005).

Tabela 15 – RPMs das extratoras × processamento de caixas por hora

RPM	Caixas/hora	% de melhoria
75	80	-
100	107	33,75
115	123	14,95

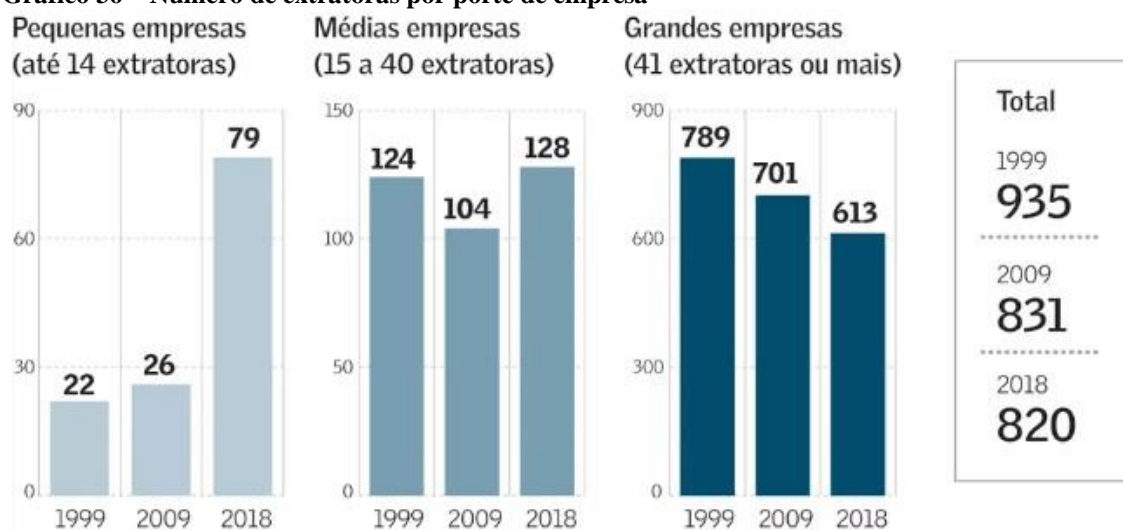
Fonte: Elaboração própria com base nas informações Darros-Barbosa e Curtolo (2005).

ii) surgimento de empresas processadoras menores e com capacidades de processamento também menores, ou seja, o número de extratoras foi reduzido, contudo em mais unidades processadoras. O Gráfico 37 demonstra a evolução da quantidade de extratoras por porte da empresa. Os fatores conjugados de melhoria da capacidade operativa das extratoras, também servem de justificativa para a redução da quantidade de equipamentos utilizados pelas empresas; iii) a JBT Foodtech, empresa líder no fornecimento das extratoras, reorganizou seu atendimento aos clientes, visando atender as demandas e apoiar as

pequenas empresas. A remodelação ensejou a disponibilização dos serviços de análises laboratoriais do produto originário do esmagamento da fruta, a fim de que as regulagens dos equipamentos possam atender a máxima eficiência e em condições adequadas.

Opções otimizadas na extração e filtração, visando ganhos de rendimento e qualidade do produto, seja nas etapas posteriores para conservação do produto e recuperação de ingredientes. A avaliação é que o setor de tecnologia de processamento de alimentos vem buscando, cada vez mais, investir em diferentes alternativas de arranjo produtivo para a obtenção de produtos com diferentes teores de células e introdução de sistemas para recuperação de ingredientes, como os óleos cítricos (REVISTA CITRICULTOR, 2022, p. 26).

Gráfico 36 – Número de extratoras por porte de empresa



Fonte: Citrus BR

As análises do Gráfico 36 propiciaram as seguintes avaliações interpretativas:

- Nas **Pequenas empresas** houve um crescimento de 359% no parque de máquinas, entre os anos de 1999 e 2018. Denota-se neste período o surgimento e o crescimento de pequenas empresas para o processamento do “suco pronto para beber”, O fenômeno foi o dinamizador dessa expansão;
- Para as **Médias empresas** o crescimento entre os extremos do período analisado foi de 4% (1999 e 2018);
- A redução da quantidade de extratoras para as **Grandes empresas** foi de 22,3%, ou seja, uma redução de 175 máquinas, porém reafirma-se que o volume de processamento de frutas se manteve estável, muito em função das melhorias técnicas de funcionamento operativo das extratoras;

- Quando se analisa o total da redução da quantidade de extratoras, depara-se com uma redução de 12,3%, entre os anos de 1999 e 2018, e uma mudança no perfil das empresas, que mesmo não sendo significativa em termos de quantidade, expressa uma tendência, rumo a uma desconcentração distribuída com a ampliação do mercado do “suco pronto para beber”.

Esses números asseveram algumas condições de desenvolvimento do CAI citrícola, e que foram apropriadas pelas empresas processadoras do produto “suco pronto para beber”: i) melhoria contínua no desenvolvimento tecnológico das extratoras; ii) surgimento, ampliação e crescimento do mercado doméstico de “suco pronto para beber”, com a participação de um número maior e crescente de pequenas e médias empresas; iii) difusão positiva da indústria de bens de capital, fornecedora de equipamentos para as processadoras de citrus (extratoras, evaporadores, pasteurizadores, entre outros), ampliando seu fornecimento para o emergente mercado de “suco pronto para beber”. A dependência ou quase integração dos principais fornecedores com a grande indústria de processamento foi gradativamente diluída; iv) as indústrias processadoras do produto “suco pronto para beber” se apropriaram das condições estabelecidas e desenvolvidas ao longo dos anos pelo CAI citrícola tradicional para se fortalecerem e prosperarem; v) o amplo conhecimento acumulado advindo da especialidade territorial do CAI citrícola, propiciou o “*spillover*” a partir da grande empresa, para o surgimento de empresas do emergente mercado doméstico. Este fato será explorado na próxima seção, 7.4, na sequência deste estudo.

A indústria nascente de processamento do “suco pronto para beber” tem particularidades no seu desenvolvimento e que ajudaram a expansão do produto no mercado doméstico. A familiaridade da população com a fruta laranja contribuiu para a aceitabilidade do produto; a constituição das empresas de pequeno porte no território citrícola do estado foi outra característica identificada; as relações estabelecidas em função da proximidade territorial com o CAI citrícola, transferiram o conhecimento acumulado, para essa nova atividade produtiva – *spillover*. Em outras palavras, o aparecimento da indústria do “suco pronto para beber” só foi possível pela expansão territorial do CAI citrícola, porém as características desta indústria são diferentes da sua antecessora, no porte, no mercado, no detentor do capital e na sua relação com o território.

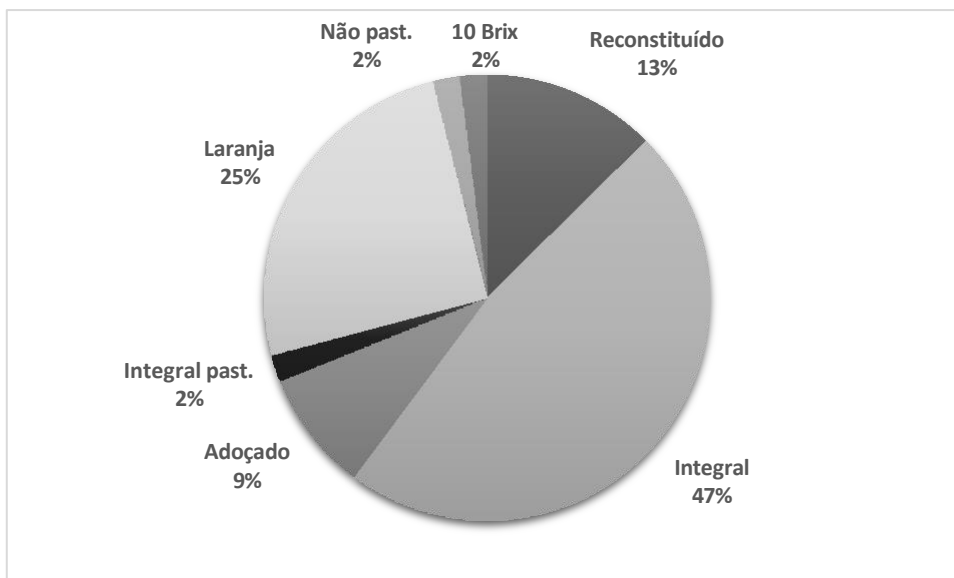
A indústria do “suco pronto para beber” criou oportunidades para a fornecedores a montante – bens de capital e serviços, assim como uma alternativa para os produtores

de laranja, que ficaram com outras opções para fornecerem a matéria prima, para além das grandes indústrias. Do ponto de vista econômico trata-se de uma atividade de investimentos dispersos e desconcentrados, com predominância do investimento do pequeno capital nacional. Quando a análise é feita sob a ótica do investimento social, evidencia-se que a retenção dos recursos advindos da atividade produtiva, industrial e agrícola, se dispersa e é pulverizada pelo território.

7.4 Caracterização da atividade empresarial do produto “suco pronto para beber”

A atividade empresarial do produto “suco pronto para beber” tem 81 empresas com registro na produção do produto suco de laranja no MAPA (2021) no estado de São Paulo, o que propiciou a análise e o estabelecimento das suas características, e que associada a pesquisa exploratória à Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP) estabeleceu o perfil das empresas atuantes nesta atividade. A representação gráfica com as análises interpretativas encontra-se a seguir:

Gráfico 37 – Tipo de “suco pronto para beber” produzido

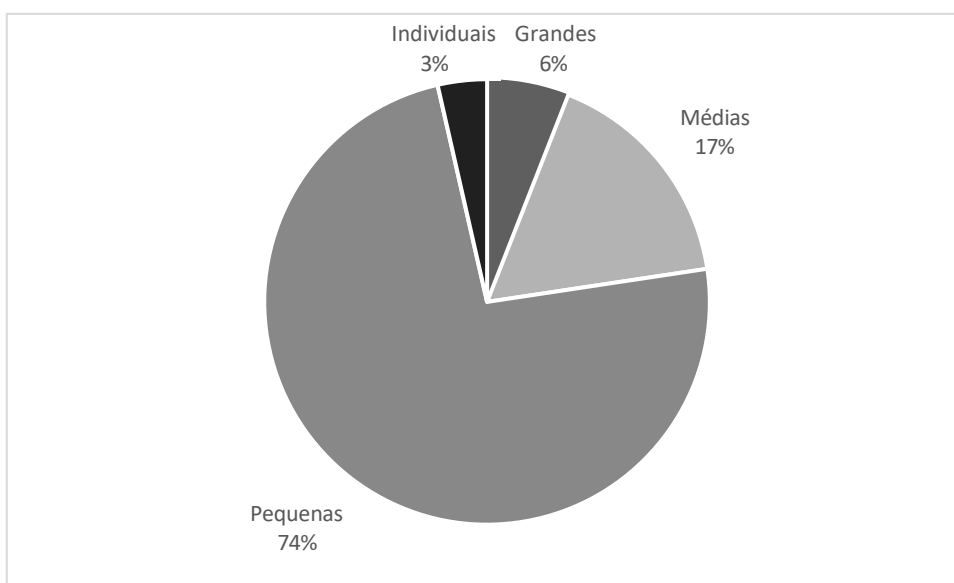


Fonte: Elaboração própria com base nas informações do MAPA (2021).

- O suco integral se destaca com quase 50% dos registros efetuados, que se somado ao suco de laranja, não especificado, e aos 2% de pasteurizado totalizam 74% dos registros, ratificando a preferência do consumidor por um produto próximo ao seu conhecimento, sabor, gosto, hábito e saudabilidade. O padrão também pode estar associado ao produto sem açúcar;

- O suco com adição de açúcares tem destaque, 9%, pois alia-se a preferência do consumidor por produtos adocicados (*BRAZIL – SOFT DRINKS MARKET INSIGHTS – GLOBAL DATA, 2022*). A tendência diante dos movimentos informativos, contrários e de conscientização sobre a adição de açúcares nos produtos, ensejará no curto prazo uma reversão e descontinuidade deste produto;
- 13% são de sucos reconstituídos, ou seja, uma categoria que adiciona água aos produtos concentrados (SLCC) ou polpas, mas os produtos mantem-se como saudáveis e integrais sem adição de açúcares.

Gráfico 38 – Porte das empresas que produzem “suco pronto para beber”

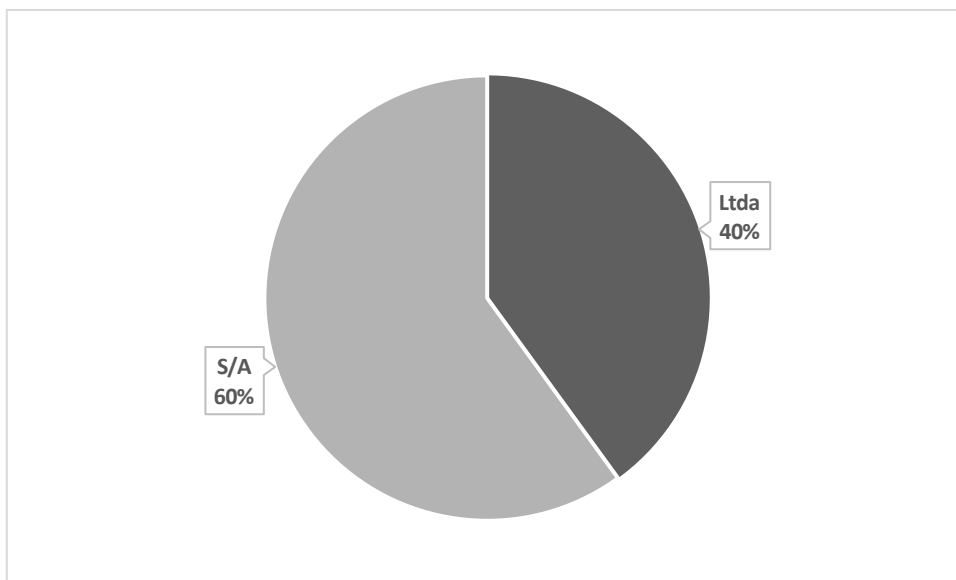


Fonte: Elaboração própria com base nas informações da Jucesp (2023).

- Corroborar com a pesquisa que 74% dos registros no MAPA (2021) são de pequenas empresas (JUCESP, 2023). A característica do capital local/regional na produção do produto “suco pronto para beber” é predominante, o que aponta para as soluções locais diante das forças dominantes e das soluções alternativas como formas de resistências dos territórios (BENKO, 2002);
- Há de se observar no futuro dois fatores: i) possibilidade de crescimento das grandes empresas no mercado doméstico de “suco pronto para beber” (atualmente 6%). O mercado doméstico foi desconsiderado pelas grandes empresas processadoras; ii) a evolução das médias empresas que atualmente representam 17% dos registros. O capital local é mais flexível e adaptável e identifica com maior clareza as oportunidades regionalizadas, agindo mais rapidamente;

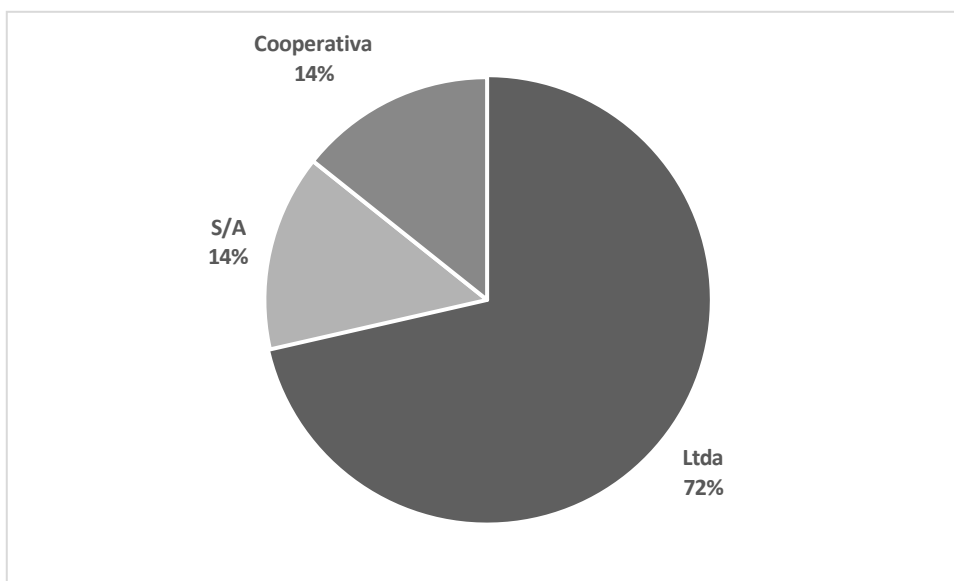
- O perfil das empresas é de caráter regionalizado, porém há de se observar que o grande capital já identificou a oportunidade mercadológica, fato que pode ser verificado no Gráfico 39.

Gráfico 39 – Constituição societária das grandes empresas que produzem “suco pronto para beber”



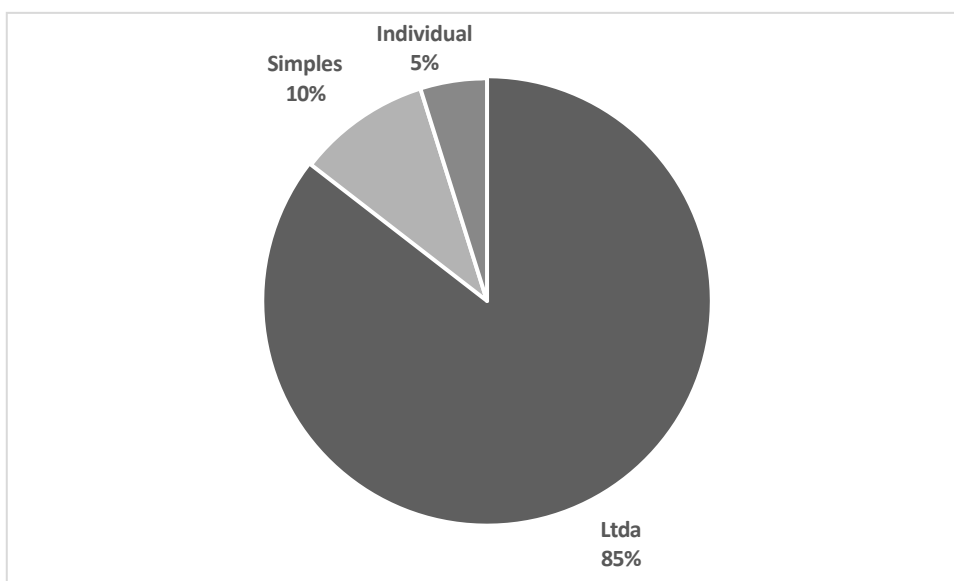
Fonte: Elaboração própria com base nas informações da Jucesp (2023).

- Apesar de quantitativamente ser em número reduzido (aqui também estão as grandes empresas produtoras do NFC), é importante observar que empresas de grande porte já adentraram ao mercado doméstico do “suco pronto para beber”, com 60% tendo constituição como S/As;
- As empresas caracterizadas como Ltda têm longevidade empresarial de 21,1 anos, enquanto as S/As de 40,7 anos.

Gráfico 40 – Constituição societária das médias empresas que produzem “suco pronto para beber”

Fonte: Elaboração própria com base nas informações da Jucesp (2023).

- A maioria das empresas de médio porte são de sociedade por cotas limitadas;
- A cooperativa com 14% dos registros é uma modalidade de associação recente, talvez fruto das assimetrias ocorridas ao longo dos anos, gerando uma nova forma de agir dos citricultores, que no passado não prosperou, Figura 1;
- As sociedades cooperativas têm longevidade empresarial de 21 anos; as S/As perfazem 6 anos, e as Ltda 21,1 anos.

Gráfico 41 – Constituição societária das pequenas empresas que produzem “suco pronto para beber”

Fonte: Elaboração própria com base nas informações da Jucesp (2023).

- O cenário atual da atividade empresarial do “suco pronto para beber” é de empresas de pequeno porte com pequenos investimentos e que são alavancadas por mercados consumidores ascendentes e regionalizados;
- Pela longevidade empresarial das empresas denota-se sua característica evolutiva, plasmada nos anos de constituição das empresas, a saber: empresas individuais = 6,7 anos de existência; empresas no sistema Simples = 11,2 anos; empresas de responsabilidade limitada = 13,2 anos de existência;
- Ainda, como uma derivação dos registros, no rol das pequenas empresas encontram-se 8 que produzem polpas de variados sabores e 1 de suco em pó.

7.5 Um estudo de caso – 4 empresas produtoras do “suco pronto para beber”

Para a pesquisa investigativa sobre as indústrias nascentes do “suco pronto para beber” foi elaborada uma estratégia com a utilização do método de estudo de caso, como já mencionado na metodologia. Foram identificadas 81 empresas no estado de São Paulo, e buscou-se esse método a fim de produzir respostas ao objetivo específico de número 3, assim descrito: Identificar, caracterizar e analisar a formação e as condições de desenvolvimento das novas empresas atuantes no mercado doméstico de “suco pronto para beber”. Tratou-se a pesquisa de um recorte com 4 empresas entrevistadas, que estão presentes e atuantes neste mercado doméstico. Elas foram selecionadas pelo método de amostragem por conveniência (MARCONI; LAKATOS, 2002) e submetidas à aplicação de um questionário de perguntas semiestruturadas, abertas e fechadas. As sondagens empresariais foram estruturadas a fim de identificar aspectos em cinco macro temas: i) perfil empresarial; ii) sistemas e formas de operação da produção; iii) modelos de comercialização e estratégias ao mercado consumidor; iv) sistemas de distribuição e relacionamento com o mercado; v) tecnologias empregadas.

Como as entrevistas se realizaram de maneira individual e com uma abordagem direta e roteirizada, foi possível identificar aspectos para além das perguntas, pois a fluência e principalmente a abertura para comentários ilustraram adicionalmente a pesquisa, ou seja, obteve-se informações particulares a cada tipo de empresa. As respostas possibilitaram identificar as similaridades e dissimilaridades de atuação, amplificando as variáveis de análise e um enriquecimento do conhecimento a partir das informações coletadas. Um dos aspectos importantes para a seleção das empresas que foram entrevistadas foi a diversidade e pluralidade empresarial, sendo esse um dos pressupostos




para a escolha dos respondentes da amostra. Os seguintes perfis empresariais foram identificados e caracterizados: i) indústria que somente esmaga laranjas de pomares de fornecedores; ii) indústria que trabalha com laranjas próprias e compra de fornecedores; iii) empresa que não processa a fruta e reconstitui o suco concentrado comprado de fornecedores; iv) cooperativa que somente processa laranjas de pomares dos cooperados.

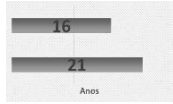
É certo que haverá muito a ser investido de esforço de pesquisa para entender esse fenômeno recente e seus efeitos em variadas situações, mas dado o ineditismo da iniciativa exploratória, e as informações aqui apresentadas, estas servirão de base para futuros estudos. Os resultados destas entrevistas foram agrupados e sistematizados em quadros e gráficos. A seguir estão as informações com suas análises e interpretações.

7.5.1 Caracterização das empresas estudadas

O quadro 1 traz a perspectiva das empresas que trabalham com o produto “suco pronto para beber” nos aspectos relacionados a identificação do seu perfil empresarial. Uma das perguntas foi o volume de faturamento. Foi utilizado como referência as parametrizações por faixas de faturamento: microempresas, pequenas, médias e grandes empresas. A origem do capital foi outra pergunta, assim como a composição societária e o ano de fundação da empresa. Buscou-se com esta coleta identificar a longevidade da atividade empresarial e as características empresariais deste grupo de entrevistados.

Quadro 1 – Perfil das empresas entrevistadas

Item	Respostas
Volume de faturamento 	100% das empresas foram caracterizadas como médias empresas , pois tem faturamento maior de R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões *. A informação do faturamento associada aos anos de constituição das empresas, induzem a concluir que as empresas entrevistadas começaram como pequenas e até micro empresas , porém em função do desenvolvimento do mercado e o crescimento endógeno das próprias empresas, estas encontram-se em patamares superiores de faturamento.
Origem do capital 	100% das empresas utilizaram o capital próprio dos sócios ou dos cooperados para alavancarem o início do empreendimento.
Composição societária 	3 empresas tem a forma jurídica de sociedade por quotas , com responsabilidade limitada, constituída por dois ou mais sócios. Uma tem como característica ser uma cooperativa , que é estabelecida


	pela associação de um determinado grupo de pessoas com objetivos em comuns. Esse tipo de sociedade não deve ter como objetivo o lucro, mas sim, o proveito comum dos cooperados
Anos de constituição 	A média de anos de constituição das empresas/cooperativa foi de 21 anos , porém quando a análise é do período industrial fica-se em 16 anos , em função de que a cooperativa começou a operar com unidade industrial em 2018, antes a operação era cooperada para a venda da fruta e compras coletivas. A empresa mais longeva nesta atividade também fez parte da amostra, pois começou sua atividade em 1991 .

Fonte: Elaboração própria com base nas informações coletadas das entrevistas realizadas com as empresas atuantes com o produto “suco pronto para beber” (2022).

* Não há uma oficialização dos níveis de faturamento por porte de empresas, porém os órgãos (Sebrae, Anvisa, BNDES) utilizam os seguintes faturamentos anuais: Microempresa, até R\$ 360 mil; Pequena empresa, até 4,8 milhões; Média empresa até 360 milhões; Grande empresa, maior que 360 milhões.

Nos aspectos relacionados a produção buscou-se capturar a riquíssima variedade operacional, as marcas dos equipamentos empregados, as capacidades produtivas, fornecedores, embalagens e demais condições. A captura das informações esta sistematizada no quadro 2.

Quadro 2 – Processo produtivo

Item	Respostas
Capacidade instalada 	A capacidade instalada de produção está relacionada ao número de extratoras que cada empresa possui. Na amostra essa capacidade variou de 1 milhão de litros até 5 milhões de litros/mês . Uma das entrevistadas não realiza o esmagamento da fruta, mas a reconstituição do SLCC em “suco pronto”, esse volume ficou na média em 600 mil litros/mês.
Crescimento de mercado 2021 ante a 2020	As respostas foram desde manutenção da sobrevivência operacional da empresa até 45% de crescimento no ano de 2021 em relação ao ano 2020. Na média das respostas chegou-se a 18,5% de um ano para o outro . Justifica-se essa amplitude de variação em função de algumas características particulares das entrevistadas: uma das entrevistadas tem 65% do seu mercado baseado no mercado institucional, principalmente refeitórios industriais de grandes empresas, e que em função da pandemia da COVID-19 foram fechadas, reduzindo significativamente o consumo e consequentemente a operação da empresa. Contrariamente, outra companhia entrevistada teve um crescimento de 45% , também justificada

	pela pandemia. Com 60% do seu faturamento vindo do varejo, observou aumento do consumo advindo a ingestão do suco para prevenção à saúde.
Fonte da matéria prima	Devido ao perfil diverso das empresas entrevistadas as respostas são variadas, indo desde 100% da matéria prima fornecida por cooperados, passando por 70% de laranjas adquiridas de fornecedores e outros 30% de pomares próprios, e fornecedores diversos. A empresa que reconstitui o SLCC em “suco pronto para beber” apresenta uma multiplicidade de fornecedores na melhor condição. Os barracões/packhouse são raramente utilizados, somente em eventualidades em função do custo e da qualidade.
Perfil do produtor	As empresas que compram laranja de fornecedores indicam que o fornecimento se dá por meio de médios produtores e que o citricultor pequeno não está mais na atividade. A cooperativa também tem o perfil de fornecimento constituídos por médios produtores. A empresa que reconstitui o SLCC é abastecida pela grande empresa processadora . O comentário adicional das empresas que se abastecem da fruta “ <i>in natura</i> ” reside que a logística é uma questão estratégica, ou seja, quanto mais próxima melhor, o comentário adicional foi de que o raio de 200 quilômetros distante da unidade processadora seria o limite.
Variedade das frutas	Duas empresas indicaram que a fruta madura é o diferencial, pois como não há <i>blend</i> essa é uma condição essencial ao processamento e qualidade do suco . Ressaltaram que há uma variação de sabores em função da variedade da fruta pelos períodos de produção ao longo dos meses. A cooperativa tem predominância das frutas pera rio, valência e natal , ideais para a produção do SLCC. Para a cooperativa não há grande relevância em relação ao estágio de maturação da fruta, uma vez que há a possibilidade de fazer o <i>blend</i> dos seus processamentos, minimizando assim a variedade dos sabores.
Quantidade de extratoras	As empresas que processam a fruta “ <i>in natura</i> ” “suco pronto para beber” têm: 5, 4 e 2 extratoras. A outra empresa somente reconstitui o SLCC, portanto não tem este tipo de equipamento. A empresa que faz a reconstituição está processando com terceiros a sua marca de “suco pronto para beber”, fato que ainda não apresenta volumes significativos .
Marca das extratoras	Todos os equipamentos de processamento são da marca JBT Corporation , empresa de capital americano, líder incontestado do mercado de aluguel de equipamentos e que tem sede em Araraquara/SP .
Realiza toll processing	As empresas já realizaram processos de produção para terceiros, porém essa prática atualmente não é feita. Informaram adicionalmente que os volumes realizados nestes processamentos foram pequenos.
Envaza produtos de terceiros	Apenas uma empresa realiza essa atividade de envazar produto com a marca de terceiros . Todas envazam os produtos com marcas próprias ,

	mesmo que com várias marcas. Uma companhia tem 3 marcas diferentes ; outras duas tem 2 marcas ; e uma envasa seu produto apenas com uma marca .
Sabores produzidos	Os sabores produzidos pelas empresas são variados, porém com a identificação de serem da característica cítrica: Abacaxi, acerola, caju, goiaba, laranja, limão, maracujá, tangerina e uva . O Quadro 3 apresenta a síntese de variedades de sabores produzidos pelas empresas, por tamanho das suas embalagens e qual empresa produz determinada variedade de sabor.
Marca dos pasteurizadores	As marcas dos pasteurizadores são: Bridomi, Citrotec e Altitec . As duas primeiras são localizadas no município de Araraquara/SP e a terceira no município de Pradópolis/SP. Todos os equipamentos são produzidos em municípios com influência do tradicional cinturão citrícola .
Marca dos evaporadores	Uma única empresa produz os evaporadores para a realização da evaporação e a concentração do suco em SLCC e a marca do evaporador é Citrotec , localizado no município de Araraquara/SP.

Fonte: Elaboração própria com base nas informações coletadas das entrevistas realizadas com as empresas do produto “suco pronto para beber” (2022).

Adicionalmente as entrevistas apontaram que as empresas comercializam os resíduos dos processamentos para empresas terceiras que processam pectina e que também não se utilizam de *packhouse* ou barracões para compra de frutas.

Quadro 3 – Síntese da variedade de sabores produzidos – embalagens – empresa produtora

Tipo de embalagem e volumes	Caracterização				Empresas			
	Sabor	Néctar	Suco	Embalagem	1	2	3	4
Abacaxi			X	5 lt				X
Acerola	X			625 ml / 5 lt				X
Caju	X			300 ml / 900 ml / 2 lt / 5 lt		X	X	X
Goiaba	X			200 ml/300 ml/900 ml/1 lt/2 lt/ 5 lt	X	X	X	X
Laranja			X	115 ml/200 ml/300 ml/450 ml/625 ml/900 ml/1 lt/2 lt/3,6 lt/4,5lt/5 lt	X	X	X	X
Laranja e morango			X	1 lt			X	
Limão	X			300 ml/900 ml/1 lt/2 lt/5 lt	X	X		X
Maracujá	X			200 ml/300 ml/900 ml/2 lt/5 lt		X	X	X
Tangerina			X	1 lt / 5 lt			X	

	Uva	X		200 ml/300 ml/625 ml/900 ml/1,5 lt/2 lt/4,5 lt/5 lt		X	X	X
	Uva com maça	X		300 ml / 1 lt			X	

Fonte: Elaboração própria com base nas informações coletadas das entrevistas realizadas com as empresas do produto “suco pronto para beber” (2022).

As embalagens utilizadas são na sua maioria do tipo PET, desde copos até em galões de 5 litros. A utilização de “*bag*” de 5 litros é para grandes consumidores e para o mercado institucional. Uma empresa utiliza embalagem fosca a fim de preservar o produto da luminosidade pois trata-se de SLCC diluído. Embalagens maiores foram testadas, exemplo baldes de 20 litros, porém o peso e a dificuldade no manuseio são impeditivos de utilização em larga escala, somente é utilizado se o cliente assim desejar.

Outra característica apresentada na sondagem foi o fato de duas empresas produzirem as suas próprias embalagens, ou seja, a diferenciação pelo mecanismo da embalagem é uma estratégia de comercialização utilizada pelas empresas, haja vista a grande variedade de tamanhos e as formas que embalam os produtos (PORTER, 1985). Foi possível a captura da informação de dois fatos citados nas entrevistas e que merecem destaque, pois evidenciam o crescimento das empresas: i) uma das empresas entrevistadas adquiriu os direitos da marca de sucos “JAL”, antes pertencente a Citrosuco Paulista S/A, a maior processadora mundial de SLCC; ii) todos os entrevistados, empreendedores ou funcionários, mantiveram relacionamento – funcionários ou fornecedores das grandes empresas processadoras. Esse fato é uma das justificativas para a expansão do produto no mercado, crescimento das indústrias e eficiência operacional, em outras palavras, o conhecimento acumulado se dissipou, sendo o indutor desta nova indústria (*spillover*).

As estratégias competitivas de comercialização, distribuição, relacionamento e fidelização dos mercados consumidores, assim como de regiões geográficas atendidas e distribuição do produto “suco pronto para beber”, não estabelece um padrão, mas uma diversidade, característica muito própria do porte das pequenas e médias empresas. Os quadros 4, 5 e 6, apresentam as principais diferenças e as estratégias utilizadas.

Quadro 4 – Comercialização

Comercialização	Participação nas vendas %			
	Diretas	Distribuição	Varejo	Institucional
Empresa 1	95	5	5	95
Empresa 2			100	-
Empresa 3	55	45	60	40
Empresa 4	50	50	35	65

Fonte: Elaboração própria com base nas informações coletadas das entrevistas realizadas com as empresas do produto “suco pronto para beber” (2022).

Um dos entrevistados citou que o mercado de “suco pronto para beber” está sofrendo uma mutação mercadológica alavancado por duas forças que se potencializaram: i) a pandemia que fez com que as pessoas buscassem produtos com saudabilidade, melhoria e um reforço à imunidade; ii) crescimento da oferta do produto no varejo. Houve uma expansão das regiões, o produto ficou mais próximo do consumidor e em um número maior de pontos de vendas. Antes destes fenômenos uma das empresas tinha 70% das vendas concentradas no mercado institucional, ante aos 40% quando da realização da pesquisa. Nesta empresa a correlação retrospectiva do varejo era de 30% e atualmente está na faixa 60% em volumes de vendas.

Para outro entrevistado a concentração da estratégia da empresa no mercado institucional (hospitais, refeitórios industriais, escolas), foi duramente impactado pela pandemia da COVID-19, reduzindo a atividade e comprometendo o crescimento, que no ano de 2020 não ocorreu. Outra estratégia competitiva relevante é utilizada pela cooperativa, que valoriza o trabalho sob a égide do comércio justo e da economia baseada na agricultura familiar. O comércio justo auxilia a organização na obtenção de uma justeza de condições. Desta forma a troca passa a se estabelecer sob outros padrões, diferentes daqueles que são estabelecidos pelas relações do mercado. Bouroullec (2010) sobre o comércio justo citrícola internacional explicita:

Como supramencionado, o comércio justo é um novo mercado internacional que visa auxiliar as organizações de produtores e trabalhadores rurais de países em desenvolvimento. Para tanto, condições de troca mais igualitárias são estabelecidas entre os importadores e as organizações de citricultores. Assim, como ponto de partida tem-se que as transações de fornecimento de suco de laranja do comércio justo são imersas em relações codificadas, que são cristalizadas em valores culturais e crenças que são divididos e/ou aceitos por ambas as partes (BOUROULLEC, 2010, p. 766)

Fica evidenciado pelas respostas e pelos números citados pela cooperativa que o processo se consolida e produz diferenciações mercadológicas: i) a cooperativa iniciou sua atuação com 10 produtores e após 22 anos de atuação esse número está em 150 cooperados; ii) a base industrial e a consequente ascensão ao comércio justo internacional têm 4 anos, pois as operações industriais de processamento iniciaram-se em 2018; iii) melhoria das condições a todos os agentes que realizam a troca em condições mais justas, ampliando os benefícios (BOUROULLEC, 2010); iv) inclusão de mais cooperados, pois a ampliação da linha de produtos traz consigo a inserção de produtores de outras culturas, como manga, tangerina, maçã e limão; v) justiça e equidade das relações, diferentemente das condições praticadas quando a venda era feita para a grande indústria processadora; vi) obtenção de certificações internacionais de qualidade e segurança alimentar, fortalecendo o modelo: Fairtrade, Rainforest, Kosher, Halal, Orgânico, FSSC 22.000 e SGF IRMA (COAGROSOL, 2022).

Quadro 5 – Distribuição

Distribuição	Respostas			
	Frota Própria	Frota de Terceiros	Pontos de vendas	Fornece geladeiras
Empresa 1	Não	Sim	Não	Não
Empresa 2	Sim	Não	Sim	Sim ⁱ
Empresa 3	Não	Sim ⁱⁱ	Não	Sim ⁱⁱⁱ
Empresa 4	Sim	Sim	Sim ^{iv}	Sim ^v

i A empresa adquiriu os refrigeradores em grande quantidade para reduzir o custo unitário e repassar de maneira parcelada para o ponto de venda. São 3 modelos e em torno de um parque de refrigeradores em torno de 2000 unidades.

ii A distribuição é terceirizada, porém a exigência é a de que o prestador de serviço trabalhe exclusivamente para a empresa.

iii A empresa estima ter 1500 equipamentos cedidos a terceiros via contratos de comodato.

iv A empresa está desenvolvendo um sistema de franquia e há duas unidades em operação, uma na cidade de Araraquara/SP e outra em Campinas/SP.

v A empresa disponibiliza as refresqueiras em regime de comodato aos clientes, com manutenção e em alguns casos com a operação completa, incluindo o preparo (diluição) do SLCC.

Fonte: Elaboração própria com base nas informações coletadas das entrevistas realizadas com as empresas do produto “suco pronto para beber” (2022).

Quadro 6 – Mercados atendidos

Mercados atendidos	Repostas das empresas em relação ao mercado atendido			
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
DF		X	X	
GO		X	X	
MG		X	X	X
MS		X		
MT		X		
PR		X	X	X
RJ		X	X	X
RS	X			X
SC		X		
SP	X	X	X	X

Fonte: Elaboração própria com base nas informações coletadas das entrevistas realizadas com as empresas do produto “suco pronto para beber” (2022).

As respostas das empresas entrevistadas em relação aos mercados atendidos demonstraram uma concentração/dependência em alguns mercados (estados) e a necessidade de desenvolvimento de infraestruturas para expansão:

- Um entrevistado citou que os mercados do RJ e DF somados representaram 35% das vendas do produto da empresa;
- A cadeia de frio é um impedimento para a expansão do mercado para um dos entrevistados que tem a necessidade de resfriamento do produto. Essa limitação se dá pelo custo do investimento e pelo regime de operação;
- As empresas realizam estratégias de distribuição parcerizadas nos estados, onde um terceiro/parceiro realiza a distribuição do produto até os pontos de venda, ou até em alguns casos a própria venda.

Um rol de perguntas abertas tentou capturar as perspectivas e os entraves para o desenvolvimento do mercado de “suco pronto para beber” no mercado doméstico. A síntese das respostas dos entrevistados foram:

- A manutenção dos selos de comércio justo e de agricultura familiar são estratégias de diferenciação do produto. A mudança cultural está na base para o estabelecimento de condições mais satisfatórias aos produtores;
- O NFC tem um crescimento contínuo e não há movimentos de retrações;
- A distância é uma barreira, pois adiciona custos aos mercados mais distantes;

- A perecibilidade do produto é um desafio, a tecnologia de congelamento, que está avançada, pode ajudar no alongamento do prazo de validade;
- A falta da matéria prima laranja e o seu estágio de maturação (para o processamento do “suco pronto para beber” a laranja tem que estar no estado de madura) impõem um desafio, devido ao seu curto espaço de tempo entre a colheita, processamento e acesso ao mercado consumidor;
- Agregar valor ao produto e aumento do portfólio, são desafios.

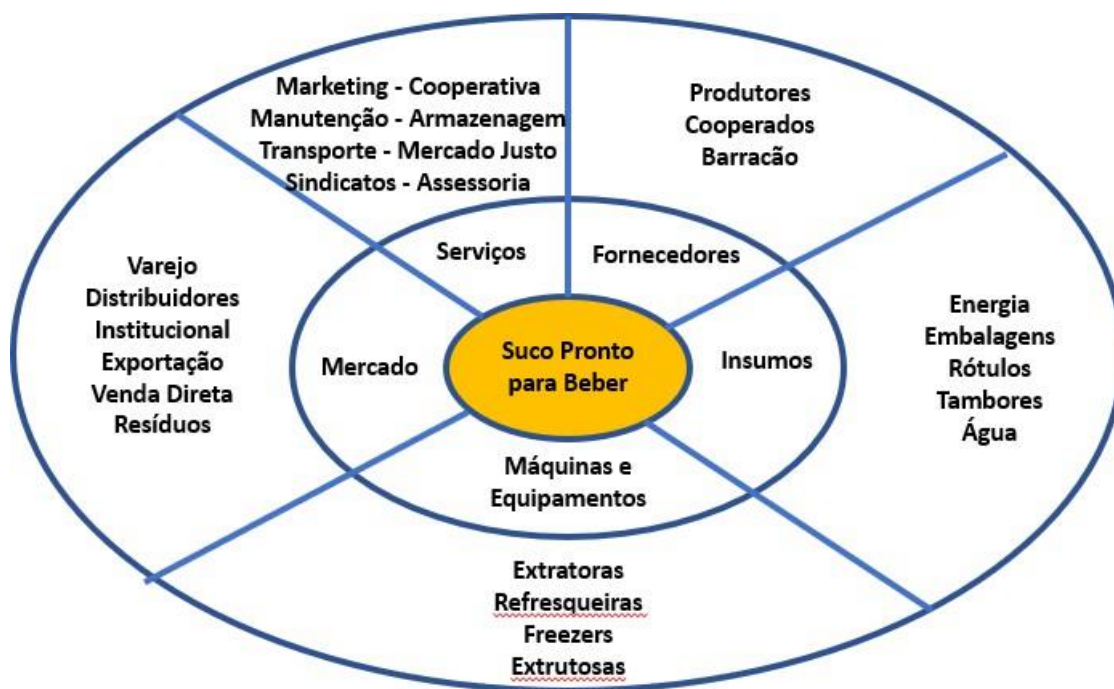
As entrevistas capturaram uma variedade de informações inerentes a um mercado ainda em pleno desenvolvimento e em maturação no Brasil. A percepção do aparecimento do produto “suco pronto para beber” no mercado consumidor é recente e coincide com a sua chegada no varejo, principalmente supermercados. A sondagem indicou que a atuação das empresas, independentemente de sua forma de relacionamento com o mercado consumidor e a sua operação interna, apontou para cenários de onde se conclui: i) o mercado do produto “suco pronto para beber” floresceu e cresceu o que permitiu as empresas participantes evoluírem; ii) o consumidor identificou uma oferta de um produto mais próxima aos seus hábitos, gostos e com benefícios adicionais a saúde, incorporando a sua ingestão nos seus hábitos alimentares.

A expansão da citricultura pelo estado de São Paulo, teve percalços, incidência de forças alavancadoras assimétricas, alteração da geografia de produção, mudança do perfil fundiário, exclusão de pequenos produtores, entre outros fatores elencados ao longo desta pesquisa, contudo evidenciou um panorama diferenciado há um grupo de pequenos investidores regionais. O produto “suco pronto para beber” e sua indústria processadora somente surgiu pelas alterações manifestadas no território citrícola. Este efeito oportunizou que novos modelos de negócios regionalizados pudessem florescer, incluindo neste caso modelos cooperados, uma raridade nesta atividade e que em tempos passados não frutificaram. O transbordamento do conhecimento acumulado (*spillover*) pelo território é o fator identificado como transformacional deste processo de conversão do ambiente, onde houve a possibilidade de eclosão do novo produto, ou seja, o passaporte para o futuro da atividade, ao menos dos pequenos e médios produtores agrícolas ou industriais, esteve sempre calcado no passado construído com muita competência pelas grandes processadoras transnacionais e que agora alavanca novos negócios.

7.6 Irradiação do ecossistema de base regionalizada

Diante das respostas derivadas do questionário do estudo de caso, da observação da atividade econômica e do conhecimento tácito, foi possível estabelecer as cinco dimensões irradiadoras que a atividade empresarial processadora do produto “suco pronto para beber” tem em sua cadeia de influência: i) fornecedores – produtores, cooperados e barracões/*packhouse*; ii) insumos – energia, embalagens, rótulos, tambores e água; iii) máquinas e equipamentos – extratoras, refresqueiras, freezers e extrusoras; iv) mercado consumidor – varejo, distribuidores, institucional, exportação e venda direta; v) serviços – marketing, manutenção, armazenagem, transporte, mercado justo, sindicatos e assessorias.

Figura 16 – Dimensões de influência do produto “suco pronto para beber”



Fonte: Elaboração própria com base nas informações coletadas das entrevistas realizadas com as empresas do produto “suco pronto para beber” (2022).

Observa-se o amplo espectro de influência e os agentes movimentados pelo produto “suco pronto para beber”. Santos (2002) preconizava que “é no local que as relações acontecem e as forças se aglutinam” e onde as reações podem acontecer. Os territórios oferecem recursos específicos, intransferíveis e incomparáveis no mercado. Esses recursos específicos diversificam os espaços e estabilizam as localizações das atividades econômicas. (BENKO; PECQUEUR, 2001, p. 31). Diante dos resultados

apresentados pela pesquisa é possível afirmar que está em curso no território do estado de São Paulo, mais especificamente na atividade da citricultura e seu processo industrial do produto “suco pronto para beber”, reações frente as forças dominantes. Essas alternativas criaram cenários de perspectivas em que o capital local e regional está ancorando recursos e identificando oportunidades. Isso reafirma as teses de que é no local que as resistências acontecem e onde pode-se criar meios para a suplantação das forças globalizantes.

7.7 Síntese das revelações da 2ª etapa da pesquisa – Objetivo 3

A emergencia de um novo produto no mercado poderá ocorrer de formas ou em circunstâncias variadas. Pesquisas mercadológicas, oportunidades identificadas pelos empreendedores, atividades associadas ao fomento, financiamentos específicos, políticas públicas, pesquisas científicas de novos padrões, formas, tecnologias, ou ainda, um conjunto aglutinado e potencializado destes fatores. No particular caso do produto “suco pronto para beber” a pesquisa identificou os seguintes elementos, entre os principais para a ascensão deste produto no mercado doméstico de bebidas: i) familiaridade – não se tratou de desenvolver algo novo, desconhecido, estranho, inovador, mas ao contrário, aperfeiçou-se um produto com características mais afeitas ao gosto dos consumidores domésticos, assim como seu acesso e em diferentes formas apresentações. O conhecimento prévio, sem a necessidade de apresentação ou degustação para conhecer o gosto, a refrescância ou o sabor, que já eram conhecidos, contribuiu para sua aceitabilidade. A embalagem também teve sua relevância, pois apresentou o produto muito próximo do seu estado natural da fruta “*in natura*”; ii) oportunidade mercadológica – que está a realizar o seu potencial. Houve o surgimento de um produto para o mercado doméstico e que está mais adaptado ao gosto, acessível, disponível, prático e com oferta contínua durante o ano. As características idênticas, em cor, sabor, aparência e refrescância, com a fruta espremida na hora, foram fatores de destaque para sua aceitação. A conversão das preocupações com a alimentação e a saúde também contribuíram para consolidação da oportunidade; iii) a praticidade foi outro fator relevante para aceitação do “suco pronto para beber”. O consumo direto em embalagens transparentes, individuais ou familiares, marcaram essa etapa. O surgimento e apresentação do produto foi em embalagens individuais, porém o consequente espalhamento do produto pelas prateleiras dos varejos brasileiros se deu sob outras formas, na embalagem familiar. Sendo esse um fenômeno novo, recentemente percebido, principalmente no varejo, mais especificamente

nos supermercados e atacados; iv) o mercado institucional (hotéis, restaurantes industriais, hospitais, escolas, companhias aéreas), caracterizados com grandes volumes, foram impulsionados a aceitarem a oferta direta do “suco pronto para beber”. A entrega do produto em embalagens tipo “bags”, facilitaram as operações, e aliviaram os processos internos, dispendiosos e caros; v) a disponibilização do produto “suco pronto para beber” no mercado institucional fez despertar o gosto pelo produto, tendo como consequência a compra no supermercado de quem toma o suco de laranja ou outro sabor no seu local de trabalho, principalmente nas empresas que possuem restaurantes industriais ou corporativos, formando um mercado consumidor; vi) aprimoramento da técnica. O alongamento da vida útil do produto com a pasteurização foi um fator relevante a ser ressaltado. O aperfeiçoamento da técnica de pasteurização que manteve as principais características originais do suco pronto, não “cozinhando” o produto, manteve o sabor do produto e sua aceitação; vii) desnecessidade da cadeia do frio. O suco pode ser armazenado sem a necessidade de refrigeração, o que facilita o manuseio, a dissiminação, o transporte, e o acesso aos pontos de vendas, assim como a não incidência de custos advindos da cadeia dispendiosa do frio.

Ao que parece os consumidores identificaram no produto “suco pronto para beber” as questões benéficas da saudabilidade, aumento da imunidade com a ingestão de vitamina C, aspectos de cor e sabor similares ao da fruta “*in natura*”, porém a relação com o preço se apercebe como um dos entraves, pois ainda é pouco acessível a maior fatia da população, este é um desafio a ser superado. Em relação as perspectivas agigantam-se a oferta do produto como participante da merenda escolar, o que traria benefícios à saúde a uma parcela significativa da população, a criação de hábitos saudáveis de consumo, uma garantia de mercado institucional para a indústria nacional que têm forte capacidade de atendimento, é competitiva e se relaciona, em vários aspectos, com a região na qual está presente, ou seja, benefícios múltiplos.

A pesquisa também apurou que as indústrias processadoras do produto “suco pronto para beber” são compostas de pequenos investidores locais e a sua relação social se dá em bases diametralmente diferentes das grandes empresas transnacionais de produção do SLCC, que pouco se relacionam com o território. Assim essa indústria floresceu, cresceu, aprimorou-se e está em busca de mercados capazes de absorver os benefícios advindos da saudabilidade dos sucos orgânicos, naturais e integrais, e propiciar

oportunidades diferenciadas pelo território. O trabalho aponta que algumas regiões no estado de São Paulo ganharam com o deslocamento da geográfica produtiva, contudo, outros apesar de reduzirem suas atividades com a citricultura de larga escala, ganharam com novas atividades industriais compostas principalmente pela recente indústria do produto “suco pronto para beber”.

Confirmou-se que os pressupostos da globalização quando se depara com um local ou território com especificidades e características próprias, culturais e comportamentais, pode diferenciar-se, e assim criar alternativas, e as irradiações e as consequências positivas aparecem e convivem em um ambiente mais saudável, pois as condições se apresentam a um número maior de participantes.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como foco o estudo da expansão territorial da citricultura paulista entre os anos 2000 e 2020. Identificou as mudanças ocorridas na estrutura produtiva decorrentes das estratégias competitivas empreendidas pelas empresas processadoras e caracterizou analiticamente as alterações havidas nas regiões produtivas. Uma destas mudanças foi o surgimento do produto “suco pronto para beber”, que se revelou a partir das novas e alteradas dinâmicas de produção empreendidas no CAI cítrico. O “suco pronto para beber” é um fenômeno recente e em ascensão no mercado doméstico de bebidas brasileiro e mereceu o esforço de pesquisa para compreendê-lo.

A indústria processadora que nasceu a partir de uma base instalada de matéria prima no território paulista, vocacionou sua atuação para o mercado externo, fortaleceu-se como exemplo de transformação de recursos naturais renováveis em valor econômico, e se utilizou amplamente dos elementos pertencentes ao território para o seu desenvolvimento, chegando à conquista da liderança mundial do mercado de SLCC e NFC. Neste transcurso foi-se adaptando as circunstâncias e as variações ocorridas, dentre elas citamos: climáticas, econômicas, técnicas, relações de poder e de controle fitossanitário das plantações e sua sanidade (até o momento as pragas e doenças são os maiores desafios da atividade e que ainda não foram plenamente controladas, apesar dos intensos esforços em ciências e pesquisas). A preservação da atividade produtora e processadora da laranja, frente as pragas e doenças e pela busca e manutenção dos diferenciais competitivos utilizou-se largamente dos elementos do planejamento estratégico e das estratégias competitivas, refletindo em desdobramentos no território onde essa atividade se desenvolveu, como: i) deslocamento da geografia de produção de laranjas para outra região no estado de São Paulo; ii) seleção contínua dos produtores cítricos que fornecem a matéria prima para as grandes empresas processadoras, inclusive elevando os patamares técnicos exigidos (SILVA, 1998).

As consequências destes movimentos estratégicos foram a exclusão de um número significativo de produtores da atividade cítrica. Os critérios utilizados para as ações sempre se pautaram pelos padrões de aumento da produtividade e da competitividade; maior controle e dominância da indústria processadora, via a coordenação dos processos de produção da matéria prima e da sua industrialização; concentração no processamento industrial em um número reduzido de processadores; manutenção de um número limitado

de concorrentes; verticalização para trás com as indústrias sendo cada vez mais donas de pomares de laranjas, aliado a intensificação das técnicas agronômicas como: adensamento produtivo e a irrigação dos pomares; e, a apropriação dos meios técnicos-científicos como forma capaz de superação dos desafios impostos à atividade citrícola. O executor expoente das ações dos meios técnicos-científicos foi o Fundecitrus, que alterou sua forma institucional para uma atuação estratégica e de longo prazo, o que condicionou o ambiente citrícola a outros patamares. Desta forma, e por meio das pesquisas, sistematização e disseminação do conhecimento, o Fundecitrus se mantém entre os centros de excelência no mundo, suportando tecnicamente o setor produtivo, indústrias e citricultores, como guardião das condições objetivas para a manutenção da produtividade e da competitividade. Ressalta-se o importante papel do Estado no financiamento indireto das pesquisas realizadas pelo Fundecitrus.

Confirmou-se, assim, que a expansão da citricultura no estado de São Paulo migrou da região tradicional, outrora “cinturão citrícola” para uma outra região mais ao sul do estado de São Paulo. Algumas regiões ganharam proeminência e outras perderam importância na atividade de produção de laranjas e por consequência na participação da agricultura do Estado, o que nas palavras de Benko (2002) resumiu-se em: “algumas regiões ganham e outras nem tanto”. Apurou-se, adicionalmente, que neste movimento alterou-se o perfil fundiário e proprietário dos produtores de citrus: mais empresas processadoras são donas de terras e simultaneamente houve a convergência em um número menor propriedades, mas com uma maior extensão de hectares, o que, em outras palavras, podem ser explicitados como a concentração de domínio capitalista com a exclusão de pequenos produtores, sem escala mínima de produção da atividade citrícola. Ficou evidenciado o uso sistemático dos instrumentos de planejamento estratégico e das estratégias competitivas pelas empresas processadoras em seus movimentos e ações, ou seja, a dominância do CAI citrícola é transversal a todo fluxo produtivo.

Outrossim, a limitação de transparência, as relações de poder desbalanceadas e assimétricas, característica de empresas oligossônicas (CAI citrícola), possibilitaram o surgimento de uma outra nova indústria. Esse aparecimento ocorreu pela total ausência de interesse das grandes empresas processadoras do SLCC pelo mercado doméstico. Outros fatores identificados foram o transbordamento do conhecimento acumulado do CAI citrícola tradicional pelo território (*spillover*), e pelo descontentamento nos

relacionamentos dos produtores da matéria prima com as indústrias, principalmente econômicos, fatos que somados fizeram emergir essa nova e recente atividade econômica. Essa atividade trabalha basicamente com o mesmo produto, o suco de laranja, porém com diferente *modus operandi*, e com outros atores atuantes e em um cenário bastante distinto do tradicional das grandes empresas. Essas características estão marcadamente identificadas quando se faz a comparação da região tradicional de produção do SLCC (cinturão citrícola do estado de São Paulo) e a atual localização dos municípios onde estão instaladas a maioria das empresas com registros dos produtos “suco pronto para beber”. Há uma sobreposição das informações, ou seja, ambas estão localizadas no mesmo território. A experiência acumulada dos atores pertencentes a essa nova atividade empresarial emergente, trazida das grandes empresas processadoras, impulsionou a nascente indústria do “suco pronto para beber”. A participação do capital local, em menor escala de investimento de produção, e com a destinação do produto “suco pronto para beber”, majoritariamente para o mercado doméstico local e regionalizado, fez surgir um outro mercado consumidor, o doméstico e com uma outra forma de abordagem mercadológica, voltada para o varejo e para o mercado institucional. Neste contexto, além dos investimentos eminentemente privados, houve iniciativas de êxito coletivo, como é o caso das associações de produtores, que se mobilizaram coletivamente e buscaram alternativas diferentes da realidade imposta e preponderante até então, reafirmando o que Benko (1996) e Santos (2002) preconizaram como: é no local que as relações acontecem e as forças se aglutinam, ou se conformam, criando alternativas frente as competências únicas estabelecidas daquele território (BENKO, 1996; SANTOS, 2002). Não é redundante lembrar que essas iniciativas não são pioneiras ou deste momento, outras tentativas as antecederam (Figura 3), porém o conceito de atuação foi alterado: médios produtores produzindo suco de laranja com base nas premissas do mercado justo internacional e da valorização da agricultura familiar, ante iniciativas passadas de cunho meramente capitalista e concorrencial, que visavam o enfrentamento do poder concentrado das indústrias processadoras nacionais. A hegemonia neoliberal globalizante, preponderante no momento presente, sofre reveses no local, que se utiliza das competências e dos padrões estabelecidos, como a especialização e os saberes locais, para desenvolver novas relações. Os locais são capazes de criarem alternativas, e os efeitos podem ser sentidos no território, desde que os caminhos possibilitem a formação e troca de fluxos de capitais e conhecimentos. Esta comprovação ficou evidenciada nesta pesquisa.

O mercado doméstico do “suco pronto para beber” identificado nesta pesquisa, explora a atividade aproveitando-se da familiaridade, gosto e conhecimento do produto por parte dos consumidores finais. A sua ascensão tanto em crescimento de volumes físicos como resultados financeiros, fizeram com que vários pequenos investidores locais aplicassem seus recursos nesse segmento. Esse mercado foi criado por indução da oferta, fato que proporcionou uma oportunidade de diferenciação do produto por produtores regionais de laranja, e uma irradiação dos recursos financeiros pelo território. Essa indústria é geograficamente dispersa pelo estado de São Paulo, e fundamentalmente de características regionalizadas e locais. As relações intersetoriais se potencializam e fazem diferença no local, sendo que os benefícios se ampliam a todos os participantes da cadeia. Essas diferenciações dos locais refletem-se em uma personalidade locacional que se faz sentir na competitividade que retroalimenta os diferenciais únicos e particulares do local, formando um ciclo virtuoso com características próprias. Esse movimento não afronta o capital das grandes indústrias processadoras, pois está na franja de uma oportunidade desconsiderada por elas, e que por suas características (produto, perecibilidade e operação logística de distribuição) somente podem ser realizadas por um conjunto de empresas de base local com relações com o território, ou seja, um capitalismo disperso e que dialoga com o local sob outros parâmetros. O crescimento deste mercado doméstico somente se dará pela expansão da atividade produtiva pelo território.

Os desafios atuais do SLCC, produzido pelas grandes empresas e do “suco pronto para beber”, produzido pelas médias e pequenas empresas, são inerentes a ambas, sendo similares e perpassando fundamentalmente pelos seguintes aspectos: i) preservação da atividade da citricultura com a inserção e utilização cada vez maior das pesquisas e das ciências no combate as doenças e pragas. Neste sentido o papel exercido pelo Fundecitrus é estratégico, e serve a ambos; ii) viabilidade econômica ao citricultor, para que continue na atividade, com o estabelecimento de um módulo mínimo de produção, rentável e com saudabilidade das plantas, permitindo uma adequada rentabilidade, a fim de que no tempo adequado possa haver inclusive a necessária renovação dos pomares, com a preservação e a continuidade da cultura, também apontado por Neves et al., 2012; iii) aprimoramento da transparência nas relações, a fim de que as informações circulantes, sejam disseminadas e posam melhorar os processos de tomadas de decisões e a redução da assimetria nas relações de poder, também apontado por Gaban, 2008; iv) capacitação dos produtores em aspectos gerenciais, agrônômicos e técnicos, a fim de que tenham

condições de responderem as demandas cada vez maiores por competitividade e aos padrões cada vez mais elevados de qualidade exigidos pelos mercados consumidores, domésticos ou externos; v) criação de novos mercados consumidores com o balanceamento da oferta do produto; vi) alterações climáticas com efeitos na oferta da fruta. Situações que requerem esforços conjuntos, sequenciais e de longo prazo.

As perspectivas do mercado mundial de suco de laranja ensejam boas condições que passam pela suspensão das tarifas de importação pelo Reino Unido, tanto do SLCC e do “suco pronto para beber”, até 31 de dezembro de 2024 (LOPES, 2022). A redução sistemática da produção de laranjas comerciais na Flórida, principal estado produtor estadunidense, motivada por sucessivas ocorrências climáticas, como os furacões Ian e Irma (2022), que reduziram significativamente a produção local, e fez aumentar as possibilidades de exportação a partir do Brasil (USDA, 2022). Contudo, os desafios locais também são de grande monta, e referem-se à saudabilidade dos pomares e a capacidade da manutenção da produção em níveis satisfatórios para atendimento das demandas ascendentes. As condições climáticas de escassez hídrica, aumento das temperaturas nas regiões produtoras e os baixos estoques de reserva, elevam as preocupações dos citricultores e das indústrias, pois não são gerenciadas pelas forças controladas pelo CAI cítrico, com consequências para o consumo e nos preços.

As preocupações com a saúde são outra forte tendência a impulsionar novos mercados, tanto que as empresas estão investindo no desenvolvimento de novos produtos com menores teores de açúcares: “LDC desenvolve produto feito de suco de laranja NFC, com redução de açúcar e maior teor de fibras” (FOOD INNOVATION, 2022). A suspensão do pagamento do imposto de renda da pessoa jurídica (IRPJ) no Brasil, pela empresa que exporta SLCC, processo em tramitação na Câmara dos Deputados, é outro fator que pode garantir, quando aprovado, uma competitividade adicional para a indústria nacional (CAMARA DOS DEPUTADOS, 2022).

As sucessivas campanhas de marketing institucional, ressaltando os valores nutricionais do suco de laranja, feitas pelos representantes institucionais das empresas em parceria com a Apex-Brasil, e a valorização dos aspectos de sustentabilidade – preservação da natureza; economia de água; utilização de combustíveis menos poluentes, como gás natural, preservação da consolidada área de plantação dos pomares, majoritariamente no estado de São Paulo, são sinais claros para o mercado consumidor

de que a atividade tem preocupações e ações com o que atualmente é denominado de ESG – *Environment, Social and Governace*, que em tradução livre significa: meio ambiente, aspectos sociais e governança, sinalizando uma imagem positiva de aspectos ascendentes valorizados pelos mercados consumidores (APEX BRASIL, 2022).

Todos esses fatores são promissores, criam expectativas positivas aos participantes deste segmento, porém as ameaças fitossanitárias, notadamente o *greening* ou do HLB ainda são fontes permanentes de preocupação e que requererão investimentos em tecnologias, processos e pesquisas. A concorrência da cultura da laranja com outras culturas dentro do estado de São Paulo também deve ser vista como um ponto de atenção, pois no ano de 2020 a soja ultrapassou a laranja no Valor bruto da produção (VBP), atrás apenas da cana de açúcar (FUNDAÇÃO SEADE, 2022), ou seja, está havendo uma concorrência pelas áreas produtivas dos produtores tradicionais na cultura da laranja frente a oleaginosa, a soja ou mesmo para a cana-de-açúcar, pois os retornos destas culturas poderão serem mais rápidos e vantajosos.

Com esse estudo buscou-se acrescentar conhecimento aos estudos anteriores, aprofundando-se em dois aspectos: a nova geografia produtiva da laranja no estado de São Paulo e seus efeitos nas regiões produtivas, sendo um deles o emergente mercado de “suco pronto para beber”, um achado importante de desdobramento das estratégias competitivas empreendidas pelos atuantes do CAI citrícola.

Espera-se que este estudo tenha cumprido os objetivos propostos, ficando a reflexão de que frente à globalização os locais e o território poderão produzir resultados diferentes, mesmo que a título de reação aos enfrentamentos, quando convivendo com forças poderosas, dominantes e globalizantes. Esses resultados são inerentes a cada região ou atividade produtiva que, ao longo do tempo, adquiriram características específicas e, com o acúmulo de saberes, conhecimentos, habilidades e competências próprias e construíram seu protagonismo no mundo contemporâneo.

9. REFERÊNCIAS

AGRO TIMES. **Cocamar firma parceria com LDC e BB para ampliar plantio de laranja no Paraná.** 2022. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/cocamar-firma-parceria-com-ldc-e-bb-para-ampliar-plantio-de-laranja-no-parana/> Acesso em 27/10/2022.

AGROSTAT. **Estatística de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro.** 2020. Disponível em: <https://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm> Acesso em 27/10/2022.

ALMEIDA, L. M. **Construção de redes no território citrícola paulista: consórcios de produtores rurais e políticas públicas de segurança alimentar.** 2006. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Araraquara, 2006.

AMATO NETO, J. **A indústria de máquinas agrícolas no Brasil: origens e evolução.** Revista Administração Empresas, v. 25, n. 3, p. 57-69, 1985. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901985000300005> Acesso 01/04/2020.

ANATEL - AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. **Anatel inicia reavaliação das regras para aplicação de recursos do FUST.** 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/assuntos/noticias/anatel-inicia-reavaliacao-das-regras-para-aplicacao-de-recursos-do-fust>. Acesso em 25/02/2021.

ANDA - ASSOCIAÇÃO NACIONAL PARA DIFUSÃO DE ADUBOS. 2019. **Principais indicadores do setor de fertilizantes.** Disponível em: https://anda.org.br/wp-content/uploads/2022/03/Principais_Indicadores_2021.pdf Acesso em 19/09/2022.

ANDIA, L. H. Agribusiness citrícola e qualidade: Uma abordagem Brasil – Japão, Laranja. v.16, nº 2, p. 135, 1995.

ANFAVEA - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. Anuário da indústria automobilística brasileira. São Paulo: ANFAVEA, 2020. <https://anfavea.com.br/anuario2020/anuario.pdf> Acesso em 15/09/2020.

ANVISA – AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Rotulagem nutricional: novas regras entram em vigor em 75 dias.** Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2022/rotulagem-nutricional-novas-regras-entram-em-vigor-em-75-dias> Acesso em 13/05/2022.

APEX BRASIL – AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/br/pt/conteudo/noticias/apexbrasil-e-citrusbr-querem-consolidar-relacionamento-com-varejo-europeu.html> Acesso em 04/04/2022.

AQUINO, Y. **Plano Safra terá R\$ 225,59 bilhões em créditos para agricultores.** Agência Brasil, 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-06/plano-safra-tera-r-22559-bilhoes-em-creditos-para-agricultores-0> Acesso em 27/04/2020.

ARBATANI, T. R.; NOROUZI, E; OMIDI, A.; VELERO-PASTOR, J. M. **Competitive strategies of mobile applications in online taxi services: The cases of Snapp and Tap30 in Iran.** International Journal of Emerging Markets, 16, n. 1, p. 113-130, 2021.

AZEVEDO, F. A. **Técnica de adensamento pode aumentar a produtividade de citros em até 50%.** 2019. Revista Da Fruta. Disponível em: <http://revistadafruta.com.br/necessario-um-planejamento-adequado-que-tenha-combinacoes-de-copas-e-porta-enxertos/tecnica-de-adensamento-pode-aumentar-a-produtividade-de-citros-em-ate-50p,306033.jhtml> Acesso em 28/10/ 2020.

AZEVEDO, P. F. **Integração vertical parcial no sistema agroindustrial citrícola: Instrumento de barganha ou de eficiência?** Revista de Economia Aplicada, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 373-391, 1997.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial.** São Paulo: Atlas, 2001.

BENKO, G. **Economia Espaço e Globalização:** Na aurora do século XXI. São Paulo: Hucitec, 1996.

BENKO, G. **Mundialização da economia, metropolização do mundo.** Revista do Departamento de Geografia, São Paulo, v. 15, p. 45-54, 2002. <https://doi.org/10.7154/RDG.2002.0015.0005> Acesso 02/11/2019.

BENKO, G.; PECQUEUR, B. **Os Recursos de Territórios e os Territórios de Recursos.** Geosul, Florianópolis, v. 16, n. 32, p. 31-50, 2001.

BIANCHETTI, L; MACHADO, A. M. N. **A bússola do escrever:** Desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações. Florianópolis. Cortez, 2002.

BLOIS, K. J. **Vertical Quasi-Integration.** The Journal of Industrial Economics, Hoboken, v. 20, n. 3, p. 253-272, 1972.

BONI, V; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais.** Em Tese, Florianópolis, v. 2, n. 1 (3), p. 68-80, 2005.

BORGES, A. C. G.; COSTA, V. M. H. M. **A Evolução do Agronegócio Citrícola Paulista e o Perfil da Intervenção do Estado.** Revista Brasileira Multidisciplinar, Araraquara, v. 9, n. 2, p. 101-124, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2006.v9i2.270> Acesso em 09/12/2019.

BORJA, J; FORN, M. de. **Políticas da Europa e dos Estados para as cidades.** In Espaço e Debates, ano XVI, n. 39, 1996.

BRANDÃO, C. **Território e desenvolvimento: As múltiplas escalas entre o local e o global.** São Paulo: Unicamp, 2007.

BRENNER, R. **The economics of global turbulence: a special 198critóri the world economy, 1950-98.** New Left Review, no 229, mai.-jun. 1998.

BRITO, D. C. **A SUDAM e a crise da modernização forçada: reforma do estado e sustentabilidade na Amazônia.** Ambiente & Sociedade, Campinas, v. 2001, n. 8, p. 69-90, 2001. <https://doi.org/10.1590/S1414-753X2001000800005> Acesso em 10/10/2019.

CADE - CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA. **Voto da Conselheira Neide Teresinha Malard, Processo nº 08000.012720/94-74.** Brasília:

CADE - CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA. **Voto do Conselheiro Ricardo Machado Ruiz, ato de concentração nº 08012.003065/2012-14.** Brasília: CADE, 2014. CADE, 1995 b.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **CCJ aprova redução de imposto na exportação de suco de laranja.** <https://www.camara.leg.br/noticias/923948-ccj-aprova-reducao-de-imposto-na-exportacao-de-suco-de-laranja/> Acesso em 01/12/2022.

CAMARGO, A. M. M. P.; CASER, D. V.; CAMARGO, F. D.; OLIVETTE, M. D. A.;

CEPAL - COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE. **Estudio económico de América Latina, 1949:** selección. *In:* Cincuenta años del 199scritório de la CEPAL: textos seleccionados. Santiago: Fondo de Cultura Económica/CEPAL, 1998. P. 131-171.

CEPEA - CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA;

CESAR, T. B.; RODRIGUES, L. U.; ARAÚJO, M. S; APTEKMANN, N. P. **Suco de laranja reduz o colesterol em indivíduos normolipidêmicos.** Revista de Nutrição. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, v. 23, n. 5, p. 779-789, 2010.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração.** v.1. 3a ed. São Paulo. McGraw Hill, 1987.

CITRUSBR – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXPORTADORES DE SUCOS CITRÍCOS. **Análise de uma década na cadeia da laranja.** 2012. São Paulo – SP. Disponível em: <https://citrusbr.com/biblioteca/publicacoes-citrusbr/>, Acesso em 07/09/2019.

CITRUSBR – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXPORTADORES DE SUCOS CITRÍCOS. **Comissão da Câmara aprova projeto que evita perdas para produtores de suco de laranja.** 2022. <https://foodinnovation.com.br/ldc-desenvolve-produto-feito-de-suco-de-laranja-nfc-com-reducao-de-acucar-e-maior-teor-de-fibras/> Acesso em 28/11/2022.

CITRUSBR – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXPORTADORES DE SUCOS CITRÍCOS. **O retrato da citricultura brasileira.** 2010. São Paulo – SP. Disponível em: <https://citrusbr.com/biblioteca/publicacoes-citrusbr/2010>. Acesso em 07/09/2019.

CNA - CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. **PIB Agropecuário,** 2020, 2021. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro> Acesso em 09/10/2020.

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Barreiras comerciais contra produtos brasileiros chegam a 70.** 2020. <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/06/03/barreiras-comerciais-contra-produtos-brasileiros-chegam-a-70-diz-cni.ghtml> Acesso em 07/06/2020.

COAGROSOL – COOPERATIVA DOS AGROPECUARISTAS SOLIDÁRIOS DE ITÁPOLIS. **Certificações. A qualidade comprovada de todo o trabalho de também das frustas.** 2022. Disponível em: <https://www.coagrosol.com.br/certificacoes> Acesso em 27/11/2022.

COLLIS, J., & HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução Lucia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMEXSTAT – **Importação e exportação**. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em 06/06/2020.

CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, XLVI, 2008, Rio Branco. **Anais** [...]. Rio Branco: Sober, 2008. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/6387143.pdf>. Acesso em 05/07/2021.

COULERT, C.; PECQUEUR, B. **Os Sistemas Industriais Locais em França – um novo modelo de desenvolvimento**. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (org.). *As Regiões 239 Ganhadoras – Distritos e Redes: os novos paradigmas da Geografia Econômica*. Portugal: Celta, 1994. Cap. 3, p. 49-62.

CRISTINA, T.; MARQUES, E. S. **Plano Safra 2020/2021: O florescer de uma nova colheita**. Brasília: Mapa, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/com-mais-recursos-e-melhores-condicoes-de-financiamento-plano-safra-2020-2021-tera-236-bilhoes/copy_of_ApresentacaoPlanoSafra20202021.pdf Acesso em 27/06/2020.

DALWAI, T; SALEHI, M. **Business strategy, intelectual capital, firm performance, and bankruptcy risk: evidence from Oman’s non-financial sector companies**. *Asian Review of Accounting*, 29, n. 3, p. 474-504, 2021.

DARROS-BARBOSA, R.; CURTOLO, J. E. **Produção Industrial de Sucos e Subprodutos Cítricos**. In: MATTOS JUNIOR, D.; DE NEGRI, J. D.; PIO, R. M.; POMPEU JUNIOR, J. (orgs.). *Citros*. Campinas: Instituto Agrônomo, 2005. P. 840-870.

DAVIS, John H.; GOLDBERG, Ray A. **A Concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1957.

DECRETO N° 6871. **Regulamenta a Lei n° 8918, de 14 de julho de 1994, dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas**. Publicado em 04/06/2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6871.htm Acesso em 09/08/2022.

- DICIO. **Dicionário on-line de Português: Agricultura**. 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br> Acesso em 02/05/2020.

DINIZ, S. S.; CÂMARA, M. R. G.; MASSAMBANI, M. O.; ANHESINI, J. A. R.; SESSO FILHO, U. A. **Análise espacial da produtividade da laranja dos municípios do estado de São Paulo: 2002 – 2010**. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 50, 2012, Vitória. Sober, 2012.

DINIZ, C. C. **Repensando a questão regional brasileira: Tendências, desafios e caminhos**. In: CASTRO, A. C. (org.). *Desenvolvimento em debate*. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social: Mauad, 2002. P. 239-274.

DUPAS, G. **O mito do progresso**. Novos Estudos CEBRAP, São Paulo, n. 77, p. 73-89, 2007. <https://doi.org/10.1590/S0101-33002007000100005> Acesso em 19/10/2019.

EMBRAPA. **Ultra adensamento de plantio de citros pode quase dobrar produção**. 2015. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/3311969/ultra-adensamento-de-plantio-de-citros-pode-quase-dobrar-producao#:~:text=Ultra%2Dadensamento%20de%20plantio%20de%20citros%20pode%20quase%20dobrar%20produ%C3%A7%C3%A3o,-Tweetar&text=com%20diferentes%20espa%C3%A7amentos.-,Plantar%20%C3%A1rvores%20de%20citros%20mais%20perto%20umas%20das%20outras%20aumentada,em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20aos%20espa%C3%A7amentos%20tradicionais.> Acesso em 04/11/2020.

FAPESP - FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO. 2020. Disponível em: <https://fapesp.br/> Acesso em 20/11/2020.

FARIA, A. **Terceirização: um desafio para o movimento sindical**. In: *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec, 1994. P. 41-61.

FARINA, E. M. M. Q. **Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual**. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X1999000300002> Acesso 03/01/2020.

FARINA, E. M. M. Q. Organização industrial no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000. P. 39-59.

FCAV/Unesp, 2020 b. Disponível em: https://www.fundecitrus.com.br/pdf/pes_relatorios/2020_05_11_Sumario-Executivo-da-Estimativa-da-Safra-de-Laranja-2020-2021.pdf Acesso em 06/07/2021.

FGV AGRO. Disponível em: <https://gvagro.fgv.br/dados> Acesso em 04/05/2020.

FIGUEIREDO, N. **O Brasil deve registrar segunda menor produção de suco de laranja em série histórica**. 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2021/02/25/brasil-deve-registrar-2-menor-producao-de-suco-de-laranja-em-serie-historica.htm> Acesso em 25/02/2021.

FLEXOR, G. **A Globalização do Sistema Agroalimentar e seus Desafios para o Brasil**. *Economia-Ensaios*, Uberlândia, v. 21, n. 1, p. 63-95, 2006.

FONSECA, A. A. M. **Localismo e território diante das dinâmicas globais**. *Revista de Desenvolvimento Econômico*, Salvador, v. 6, n. 10, p. 15-25, 2004.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO). **Statistica Yearbook, Wood Food and Agriculture, 2013**. Disponível em: <http://www.fao.org/3/i3591e/i3591e.pdf> Acesso em 05/06/2019.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO). **World Food and Agriculture: Statistical Pocketbook 2018**. Rome: FAO, 2018. Disponível em: <http://www.fao.org/publications/card/en/c/CA1796EN/> Acesso em 28/04/2020.

FOOD INNOVATION. **LDC desenvolve produto feito de suco de laranja NFC, com redução de açúcar e maior teor de fibras.** 2022. <https://foodinnovation.com.br/ldc-desenvolve-produto-feito-de-suco-de-laranja-nfc-com-reducao-de-acucar-e-maior-teor-de-fibras/> Acesso em 28/11/2022.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir.** Lisboa: Leya, 2014.

FRIEDMAN, T. L. **O Mundo é Plano: Uma breve história do século XXI.** São Paulo: Objetiva, 2007.

FUNDECITRUS - FUNDO DE DEFESA DA CITRICULTURA. **Citricultura sustentável: o ouro das árvores.** Araraquara: Fundecitrus, 2021 Disponível em: https://www.fundecitrus.com.br/pdf/Citricultura_Sustentavel_16-03-2021.pdf Acesso em 20/04/2020.

FUNDECITRUS - FUNDO DE DEFESA DA CITRICULTURA. **Estatuto Social de Defesa da Citricultura.** 2007.

FUNDECITRUS - FUNDO DE DEFESA DA CITRICULTURA. **Inventário de árvores e estimativa de safra do cinturão citrícola de São Paulo e Triângulo/Sudoeste Mineiro.** Fundecitrus; Markestrat; FEA-RP/USP; FCAV/Unesp, 2020 a. Disponível em: https://www.fundecitrus.com.br/pdf/pes_relatorios/2020_06_25_Invent%C3%A1rio_e_Estimativa_do_Cinturao_Citricola_2020-20211.pdf Acesso em 06/07/2021.

FUNDECITRUS -FUNDO DE DEFESA DA CITRICULTURA (FUNDECITRUS). **Sumário executivo:** Estimativa da safra de laranja 2020/2021 do cinturão citrícola de São Paulo e Triângulo/Sudoeste Mineiro. Fundecitrus; Markestrat; FEA-RP/USP;

GABAN, L. C. **Análise comparativa das instituições e organizações agroindustriais citrícolas dos estados da Flórida (EUA) e São Paulo (Brasil).** 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

GERALDINE, F. **Além de greening, sustentabilidade do setor citrícola norte-americano é ameaçada pelo clima.** 2022. <https://cepea.esalq.usp.br/br/opinioao-cepea/alem-de-greening-sustentabilidade-do-setor-citricola-norte-americano-e-ameacada-pelo-clima.aspx> Acesso em 18/10/2022.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative.** Piscataway: Aldine Transaction, 1967.

GLOBAL DATA - **Brazil Soft Drinks Market Insights 2022** Global Data, Jul. 2022.

GOTTEMS, L. **Suco de laranja ganhou com pandemia: Rabobank.** Agrolink, 2021. Disponível em: https://www.agrolink.com.br/noticias/suco-de-laranja-ganhou-com-pandemia--rabobank_446036.html Acesso em: 13/03/2021.

HAMEL, G. **Strategy as Revolution.** Harvard Business Review, 74 (4), 69-82, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future.** Harvard Business Review Press, 1996.

HART, S. L. **O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo.** São Paulo: Bookman, 2006.

HARVEY, D. **A produção capitalista do espaço**: Coleção Geografia e adjacências. São Paulo: Annablume, 2001.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 1989.

HELOANI, J. R. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 2002.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo, EPU, 1986.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – **Pesquisa nacional por amostra de domicílios**: síntese de indicadores 2015, Coordenação de Trabalho e Rendimento – 2016. 108 p. Rio de Janeiro.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário**. Rio de Janeiro: IBGE, 1940–2017.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010 b. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/resultados.html> Acesso em 06/08/2021.

IEA - INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA. **Estatística da Produção Paulista**, 2000 a 2019.

IEA - INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA. **Levantamento Censitário das Unidades de Produção Agrícola do Estado de São Paulo – LUPA**, 1995/96, 2007/08 e 2016/2017.

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº42. **Determina que néctar de laranja e néctar de uva deve conter no mínimo 50% de suco ou polpa da fruta, e essa informação deve vir no painel principal do rótulo**. 2022. Anvisa, 26/07/2022. Rotulagem nutricional: novas regras entram em vigor em 75 dias — Português (Brasil) (www.gov.br) Acesso em 13/10/2022.

ITO, N. C. **Poder na formação do arranjo institucional do sistema agroindustrial citrícola paulista**. 2014. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

•

• JBT FOODTECH/São Paulo – **Informações sobre o mercado brasileiro de processamento de suco cítrico**. 2020

KAGEYAMA, A. A.; BUAINAIN, M.; REYDON, B. P.; SILVA, J. G.; SILVEIRA, J. M. J.; FONSECA, M. G. D.; RAMOS, P.; FONSECA, R. B. **O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais**. Brasília: Agricultura e políticas públicas – IPEA, 1990.

FONSECA, M. G. D.; RAMOS, P.; FONSECA, R. B. **O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais**. Brasília: Agricultura e políticas públicas – IPEA, 1990.

KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.

- KOTLER, P. **Administração de marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.
- KRUGMAN, P. **Geographical Economics and Its Implications for Regional Development Theory: A Critical Assessment**. Economic Geography, da Clark University. 1996
- KRUGMAN, P. **Geography and Trade**. The MIT Press, Cambridge. 1991.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2013.
- LEFEBVRE, H. **A produção do espaço**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.
- LEFEBVRE, H. **The production of space**. Oxford: Editions Anthropos, 1991.
- LIFSCHITZ, J. **Observações sobre o conceito de complexo agroindustrial**. Seminário “Mudança técnica e reestruturação agroindustrial” – UFRJ/IEI, 1991.
- LOPES, F. **Indústria de suco de laranja defende acordos bilaterais**. Valor Econômico, 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2021/01/06/industria-de-suco-de-laranja-defende-acordos-bilaterais.ghtml> Acesso em 06/01/2021.
- LOPES, F. **LDC investe em navios de exportação de suco**. Valor Econômico, 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2020/07/15/ldc-investe-em-navios-de-exportacao-de-suco.ghtml> Acesso em 16/06/2021.
- LOPES, F. **México bate Brasil em venda de suco aos EUA**. 2020. <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2020/09/09/mexico-bate-brasil-em-venda-de-suco-aos-eua.ghtml> Acesso em 27/10/2022.
- LOPES, F. **Reino Unido suspende tarifa incidente sobre as importações de suco**. 2022. <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2022/11/23/reino-unido-suspende-tarifa-incidente-sobre-as-importacoes-de-suco.ghtml> Acesso em 23/11/2022.
- LOURENÇO, N. **Globalização e glocalização: O difícil diálogo entre o global e o local**. Mulemba – Revista Angolana de Ciências Sociais, v. 4, n. 8, p. 17-31, 2014. <https://doi.org/10.4000/mulemba.203> Acesso em 24/02/2020.
- MACNEIL, I. R. **Reflections on relational contract**. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Berlin, v. 141, n. 4, p. 541-546, 1985.
- MAIA, M. L. **Citricultura paulista: evolução, estrutura e acordos de preços**. 1992. Dissertação (Mestrado em Agronomia) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 1992.
- MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO **Plano Safra 2019–2020**. Brasília: MAPA, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/plano-agricola-pecuario/plano-agricola-e-pecuario-2019-2020/> Acesso em 06/07/2021.

MAPA – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Instrução normativa de nº42 de 11 de setembro de 2013**. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/legislacao-1/biblioteca-de-normas-vinhos-e-bebidas/instrucao-normativa-no-42-de-11-de-setembro-de-2013.pdf/view> Acesso em 12/10/2021.

MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Plano Agrícola e pecuário 2018–2019**. Brasília: MAPA, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola-pecuario/PlanoAgricolaePecurio20182019.pdf/view> Acesso em 06/07/2021.

MAPA – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Relatório de registro de do produto suco de laranja no estado de São Paulo**. Enviado por email frente a solicitação de acesso à informação em teve como protocolo o número 21210015002/2021-31. MAPA, 2021, 08/12/2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002, 5ª edição.

MARTINS, V. A.; CASER, D. V.; ANGELO, J. A.; COELHO, P. J.; TORRES, A. J. Levantamento Censitário por Unidades de Produção Agropecuária 2016/17. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 50, n. 092019, p. 1-41, 2020.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing 2: Execução e análise**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAZZALI, L. **O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização “em rede”**. 1995. Tese (Doutorado em Economia de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995.

MEDEIROS, N. H. **Alianças estratégicas e barreiras à entrada na indústria de suco concentrado de laranja**. In: ENCONTRO DE ECONOMIA POLÍTICA, 4, 1999, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: SEP, 1999.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing & Agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1998.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. **Of strategy, deliberate and emergente**. *Strategic Management Journal*, 6, n. 3, p. 18, 1985.

MONTECITRUS. **Conheça a Montecitrus**. 2020. Disponível em: <http://montecitrus.com.br/historia> Acesso em 05/04 2020.

MORAES NETO, B. R. **Marx, Taylor, Ford: As forças produtivas em discussão**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

MÜLLER, G. **Observações sobre a noção de complexo agroindustrial**. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, Brasília, v. 8, nº 1/3, p. 28-47, 1991.

NAVARRO, Z. **Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro**. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 15, n. 43, p. 83-100, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142001000300009> Acesso em 14/09/2021.

NEVES, E. M.; DAYOUB, M.; DRAGONE, D. S.; NEVES, M. F. **Citricultura brasileira: efeitos econômico-financeiros, 1996–2000**. Revista Brasileira Fruticultura, Jaboticabal, v. 23, n. 2, p. 432-436, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0100-29452001000200048> Acesso em 22/10/2020.

NEVES, E. M.; NEVES, M. F. **O doce suco e laranja azeda: a busca de um novo pacto para a citricultura**. O Estado de São Paulo, São Paulo, p. 3, 1999.

NEVES, M. F. **O retrato da citricultura brasileira**. São Paulo: CitrusBR, 2010.

NEVES, M. F., et al. **Estratégias para a laranja no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2005.

NEVES, M. F.; JANK, S.; NEVES, E. M. **Caminhos para a Citricultura: Uma Agenda para Manter a Liderança Mundial**. São Paulo: Atlas, 2007.

NEVES, M. F.; NEVES, E. M.; VAL, A. M. **Canais de distribuição de suco de laranja: características, ameaças e oportunidades**. Revista Laranja, Corderópolis, v. 21, n. 1, p. 1-28, 2000.

NOTÍCIAS AGRÍCOLAS. **Citros: Processamento de laranjas segue em ritmo lento**. Notícias Agrícolas, 2020. Disponível em: <https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/laranja-citrus/261945-citros-processamento-de-laranjas-segue-em-ritmo-lento.html#.XxdwEZ5KjIU> Acesso em 18/07/2020.

•

• OCDE - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD Employment Outlook 2012**. Paris: OECD, 2012. https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2012_empl_outlook-2012-en Acesso em 01/12/2020.

•

• OINAS, P.; MALECKI, E. J. Spatial innovation systems. *In*: MALECKI, E. J.; OINAS, P. (eds.). **Making Connections: Technological Learning and Regional Economic Change**. Aldershot: Ashgate, 1999. P. 7-33.

OLIVEIRA, C. M. R.; BONA, F. C. S.; SANTOS, L. M. B.; REAL, M. V. **Exportação de suco de laranja: As vantagens do uso de contêineres frigoríficos para o transporte do produto**. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIX, 2009, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Enegep, 2009. Disponível em: http://abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_091_617_14009.pdf

OMC - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO. Valor econômico. 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2020/11/30/brasil-amplia-lideranca-no-ranking-mundial-de-superavits-agricolas.ghtml2020>. Acesso em 01/12/2020.

PASSOS, O. **Laranja Natal 112**. 2017. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-imagens/-/midia/3628001/laranja-natal-112> Acesso em 14/05/2019.

PAULILLO, L. F. **Agricultura e citricultura no Brasil: diferenças e dominâncias**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

PAULILLO, L. F. **Complexos agroindustriais e redes políticas: as transformações no território citrícola brasileiro: uma abordagem do novo institucionalismo e da nova localização.** 2000 a. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000 a.

PAULILLO, L. F. **O avanço do setor de serviços nos complexos agroindustriais: a terceirização agroindustrial e as cooperativas de mão-de-obra na citricultura.** Informações Econômicas, São Paulo, v. 26, n. 9, p. 37-56, 1996.

PAULILLO, L. F. **Redes de poder & territórios produtivos: indústria, citricultura e políticas públicas no Brasil do século XX.** São Carlos: Rima, 2000 b.

PAULILLO, L. F. **Terceirização e reestruturação agroindustrial: avaliando o caso citrícola brasileiro.** Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 1, p. 87-103, 1999. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000100006>

PAULILLO, L. F.; ALMEIDA, L. M.; MELLO, F. O. **A coordenação agroindustrial citrícola brasileira e os novos recursos de poder: Dos políticos aos jurídicos.** *In:*

PAULILLO, L. F.; SACOMANO NETO, M.; GARCIA, L. M. **Governanças de redes: economia, política e sociologia.** Barueri: GEN, 2016.

PAULILLO, L.F.; MELLO, F.O.T. **Laranja: Brasil.** *In:* BATALHA, M.O.; SOUZA FILHO, H.M. (Org.). Agronegócio no Mercosul: uma agenda para o desenvolvimento. São Paulo: Atlas, 2009.

PIMENTEL NETO, J. G.; SILVEIRA, K. C.; SOUZA, F. A. M.; CAVALCANTI, A. C. R. **Desenvolvimento local-Regional: a Relação entre Local x Global na Produção Espacial.** Revista Movimentos Sociais e Dinâmicas Espaciais, Recife, v. 3, n. 1, p. 256-271, 2014.

PIQUET, R. **Competitividade e novos espaços industriais.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 31-46, 1994.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro, Campus, 1989.

POSTONE, M. **Teorizando o mundo contemporâneo: Robert Brenner; Giovanni Arrighi; David Harvey.** Novos Estudos, p. 78-97. 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Strategy as a field of study: Why Search for a new paradigma?** Strategic Management Journal, 15 (S2), 5-16, 1994.

PRESSINOT, F. **Valor da produção agrícola da soja ultrapassa o da laranja em SP.** 2022. <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2022/11/23/valor-da-producao-agricola-da-soja-ultrapassa-o-da-laranja-em-sp.ghtml> Acesso em 24/11/2022.

QUINTANILHA, B. J. et al. **Ingestion of Orange juice prevents hyperglycemia and increases plasma MIR-#&% Expression.** Clinical Nutrition Espem, volume 47, p. 240-245, 2022.

RABO RESEARCH Food & Agriculture. **Global Orange Juice Outlook 2021/22.** 2021.

RALLET, A.; TORRE, A. **Is geographical proximity necessary in the innovation networks in the era of global economy?** *GeoJournal*, Lawrence, v. 49, n. 4, 373-380, 1999. <https://doi.org/10.1023/A:1007140329027> Acesso em 11/10/2021.

REDAÇÃO GLOBO RURAL. **BRASIL perde para o México liderança nas exportações de suco de laranja aos EUA: Principal motivo, segundo a CitrusBR, está na diferença dos regimes tarifários.** *Revista Globo Rural*, 2020. Disponível em: <https://globorural.globo.com/Noticias/Agricultura/Laranja/noticia/2020/09/brasil-perde-para-o-mexico-lideranca-nas-exportacoes-de-suco-de-laranja-aos-eua.html> Acesso em 10/09/2020.

RESENDE, M.; BOFF, H. **Concentração Industrial.** In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (org.). *Economia industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil.* Rio de Janeiro: Campus, 2002. P. 73-90.

REVISTA CITRICULTOR. Ano XIII, nº 59, 2º semestre – www.fundecitrus.com.br - [file:///C:/Users/Sergio/Downloads/RevistaZCitricultor edZ58ZONLINEZ1.pdf](file:///C:/Users/Sergio/Downloads/RevistaZCitricultor%20edZ58ZONLINEZ1.pdf) Acesso em 10/10/2022.

RICHARDON, G. B. **The Organization of Industry.** *The Economic Journal*, v. 82, n. 327, p. 883-996, 1972.

ROMEIRO, A. R. **Desenvolvimento econômico e a questão ambiental: Algumas considerações.** *Revista Análise Econômica*, Porto Alegre, v. 9, n. 16, p. 141-152, 1991. <https://doi.org/10.22456/2176-5456.10380> Acesso em 25/08/2021.

SABES, J. J. S. **Medidas de concentração no processamento de laranja no Estado de São Paulo, no período de 2000/01 a 2007/08.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXX, 2010, São Carlos. **Anais** [...]. São Carlos: Enegep, 2010. Disponível em: http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1290704475_enegep2010TNSTO11977714931JAIR_JR_S_SABES.pdf Acesso em 15/09/2019.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: Desenvolvimento e meio ambiente.** São Paulo. Nobel, 1993.

SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho decente: oportunidades, políticas públicas.** *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 23-49. <https://www.scielo.br/j/ea/a/GncF4cq8SQg8pyzKrFzGfvK/?lang=pt> Acesso em 30/09/2019.

SACHS, R. C. C.; TORQUATO, S. A. **Dinâmica e tendência da expansão da cana de açúcar sobre as demais atividades agropecuárias, Estado de São Paulo.** *Informações Econômicas*, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 47-66, 2008.

SANTOS, E. L.; BRAGA, V.; SANTOS, R. S.; BRAGA, A. M. S. **Desenvolvimento: Um conceito multidimensional. DRd – Desenvolvimento Regional em debate,** *Canoinhas*, v. 2, n. 1, p. 44-61. 2012. <file:///C:/Users/Sergio/Downloads/revistasunc,+ARTIGO+N.+3+-+SEGUNDA+EDI%C3%87%C3%83O-DESENVOLVIMENTO-revisado.pdf> Acesso em 25/04/2020.

SANTOS, M. **Da totalidade ao lugar.** São Paulo: Edusp, 2014.

- SANTOS, M. **O país distorcido: O Brasil, a globalização e a cidadania**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- SANTOS, M. **Técnica, Espaço, Tempo: Globalização e Meio Técnico-científico-informacional**. Edusp, 1994.
- SARTURI, J. O. **Polpa cítrica úmida despectinada em substituição à polpa paletizada no desempenho de bovino de corte confinados**. Piracicaba, 138 p. Dissertação (Mestrado em Agronomia) Escola Superior de Agricultura Luix de Queiroz. 2008.
- SEADE – FUNDAÇÃO SISTEMA ESTATUAL DE ANÁLISE DE DADOS. <https://www.seade.gov.br/valor-da-producao-agricola-da-soja-ultrapassa-o-da-laranja-em-sp/> Acessado em 26/11/2022.
- SDE - SISTEMA BRASILEIRO DE DEFESA ECONÔMICA. **Nota Técnica nº 95 /2017/CGAA6/SGA2/SG/CADE**. 1995. Disponível em: https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYi_cbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yM5vFW_olH4gCsGRHn4JHLC5rUKgIJCfcn0Zq-EiERBHNjEMSI5kh-Cng5WZZhNpTiDw_HY a4ZV4q-5oSqezZjH Acesso em 08/03/2020.
- SECEX - SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR. **Estatísticas de exportação**. 2020.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- SIFFERT FILHO, N. F. **A economia dos custos de transação**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 103-127, 1995.
- SILVA FILHO, E. B. **A teoria da firma e a abordagem dos custos de transação: elementos para uma crítica institucionalista**. Pesquisa & Debate, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 259-277, 2006.
- SILVA, J. G. **A industrialização e a urbanização da agricultura brasileira**. São Paulo em Perspectiva, p. 2-10, Jul/set. 1993.
- SILVA, J. G. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. Campinas: Unicamp, 1998.
- SILVA, J. G. **Agroindústria e globalização: O caso da laranja no Estado de São Paulo**. Seminário internacional “Globalização, trabalho e meio ambiente: Mudanças socioeconômicas em regiões frutícolas de exportação. Recife – PE. 1997.
- SILVA, J. G. **Progresso técnico e relações de trabalho na agricultura**. São Paulo: Hucitec, 1981.
- SNA – SOCIEDADE BRASILEIRA DE AGRICULTURA. **Brasil amplia liderança no ranking de superávits agrícolas**. 2020. <https://www.sna.agr.br/brasil-amplia-lideranca-no-ranking-mundial-de-superavits-agricolas/> 2020 Acesso em 01/12/2020.
- SOLIMAN, S; ANCHOR, J.; TAYLOR, D. **The international strategies of universities: deliberate or emergente?** Studies in Higher Education, 44, n. 8, p. 1413-1424, 2019.
- SORJ, B. **Estado e classes sociais na agricultura brasileira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

SOUZA FILHO, H. M.; PAULILLO, L. F. O. **Considerações sobre o texto do voto de aprovação no CADE para a fusão Citrusuco e Citrovita**. Associtrus: Bebedouro, 2012. Disponível em: <http://www.associtrus.com.br/aprovacaofusao.pdf> Acesso em 05/06/ 2021.

STATISTIC DIVISION OF FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAOSTAT) 2019. Disponível em: <http://www.fao.org/food-agriculture-statistics/en/> Acesso em 08/06/2019.

STORPER, M. A. **A industrialização e a questão regional no terceiro mundo**. In: Valladares, L. & Preteceille, E. (orgs.) Reestruturação urbana, Rio de Janeiro, Nobel/Iuperj, 1990, p. 134.

SZTAJN, R. **Externalidades e custos de transição: a redistribuição de direitos no novo Código Civil**. Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro, São Paulo, v. 43, n. jan/mar. 2004, p. 7-31, 2004.

TAVARES, M. F. F. **O mercado futuro de suco de laranja concentrado e congelado: um enfoque analítico**. 2006. Tese (Doutorado em Agronegócio) – Universidade Federal do Rio grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

TSUNECHIRO, A.; COELHO, P. J.; CASER, D. V.; AMARAL, A. M.; SANTIAGO, M. M.; OLIVETTI, M. P.; MARTINS, V. A. **Valor da produção agropecuária do estado de São Paulo, por escritório de desenvolvimento rural e região administrativa**. Informações Econômicas, São Paulo, v. 31, n. 7, p. 17-41, 2000.

UNGER, R. M. **A economia do conhecimento**. Autonomia Literária, 2018.

VAINER, C. B. **As escalas do poder e o poder das escalas: o que pode o poder local?** *In:*

ACSELRAD, H. (ed.). Planejamento e território: ensaios sobre a desigualdade. Rio de Janeiro: UFRJ/IPPUR, 2002. P. 13-32.

VICENTE, M. C. M.; BAPTISTELLA, C. S. L.; CASER, D. V.; FRANCISCO, V. L. F. S.; RESENDE, J. V. **Novo mapa da laranja no estado de São Paulo**. Infobibos, 2009. Disponível em: http://www.infobibos.com/Artigos/2009_1/MapaLaranja/index.htm Acesso em 10/08/2020.

VIEIRA, A. C. **Desafios para os pequenos produtores de laranja do Estado de São Paulo diante dos novos fatores da relação agricultura/indústria nos anos 90**. São Carlos, 190 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Centro de ciências exatas e tecnologia, Universidade Federal de São Carlos. 1998.

VIEIRA, M. M. F; VIEIRA, E. F. **Poder local e gestão urbana: formulação de uma visão estratégica à dinâmica das cidades**. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 10, n. 27, p. 127-139, 2003. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302003000300008> Acesso em 17/03/2020.

WANYONYI, E. I.; GATHUNGU, E. W.; BETT, H. K.; OKELLO, D. O. **Determinants of Porter's competitive strategy utilization among agro-dealers in Kenya**. Cogent Food & Agriculture, 7, n. 1, p. 1865595, 2021.

WEF - WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2018**. Geneva: World Economic Forum. 2018. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf Acesso em 07/04/2020.

WEF - WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Competitiveness Report 2019**. Geneva: World Economic Forum. 2019. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf Acesso em 07/04/2020.

WORLD BANK. **Doing Business 2020**. Washington: World Bank, 2020. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf> Acesso em 24/04/2020.

10. APENDICE

10.1 Introdução

As informações dos 15 EDRs que mais produziram laranjas para a indústria desde o ano 2000 até 2020 foram analisadas separadamente. Esse conjunto de dados proporcionou o estabelecimento da evolução isolada dos EDRs sob 3 aspectos evolutivos: Pés novos implantados, pés em produção e volume de produção de caixas de laranjas.

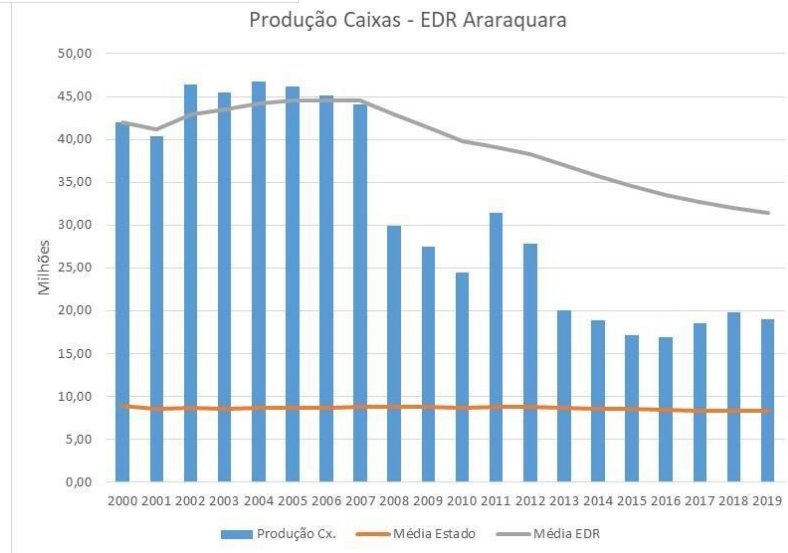
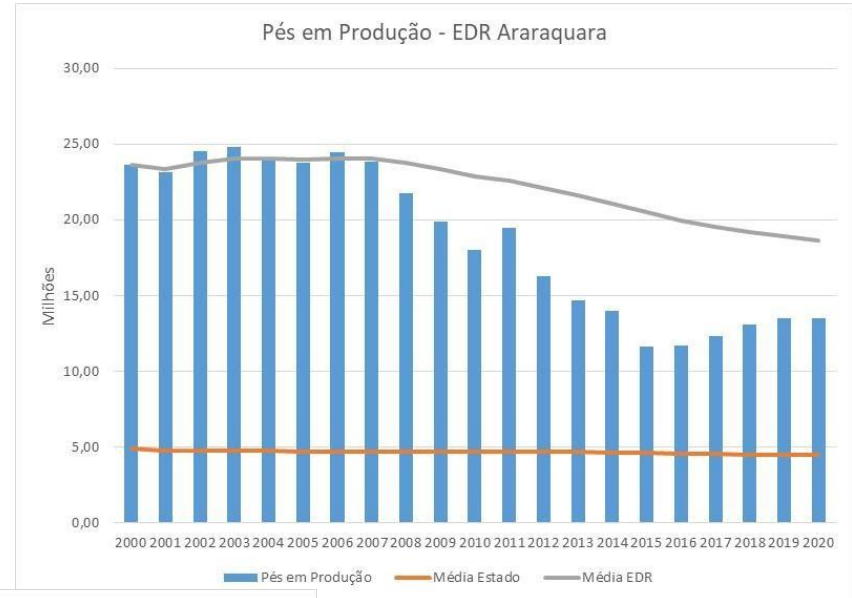
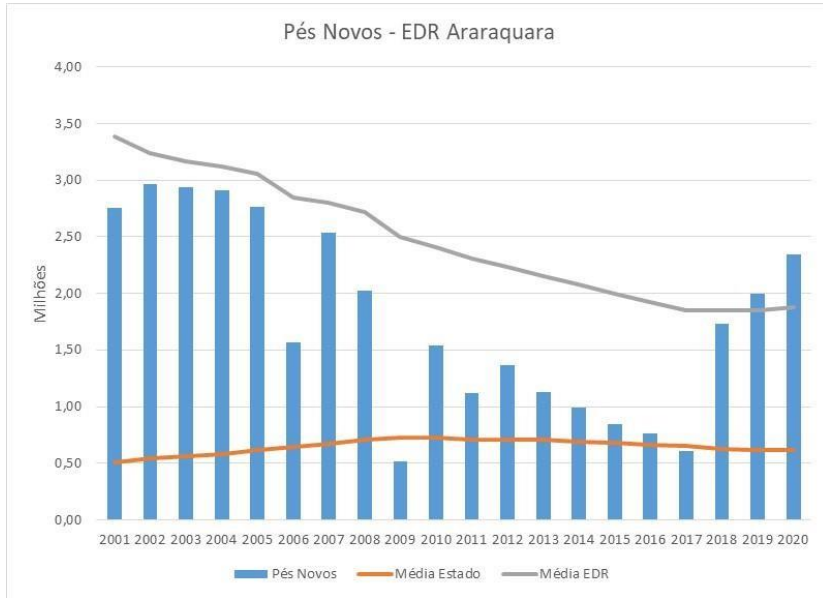
A comparação evolutiva se deu pela média ponderada do próprio EDR e pela média ponderada do estado (15 EDRs). Com esta análise pode-se verificar a tendência de ascensão ou decréscimo dos EDRs ao longo dos 20 anos analisados. Neste sentido são apresentados 3 gráficos separados, demonstrando a trajetória de cada item em cada EDR.

10.2 Resultados

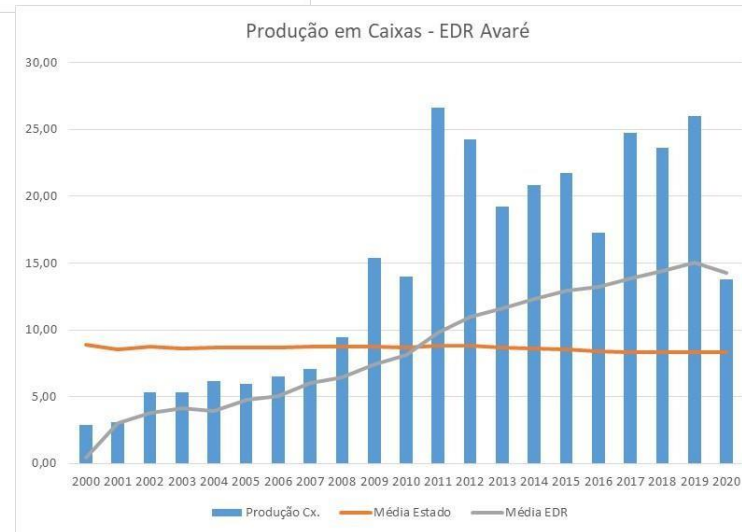
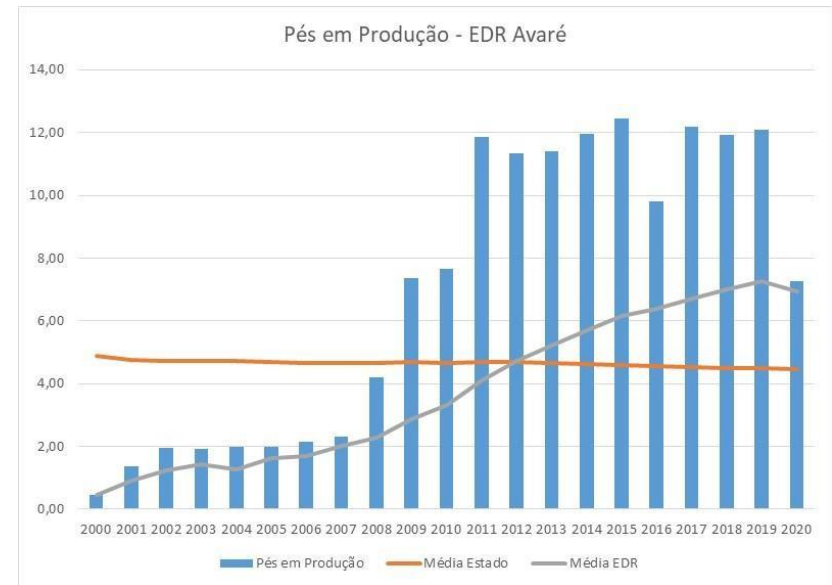
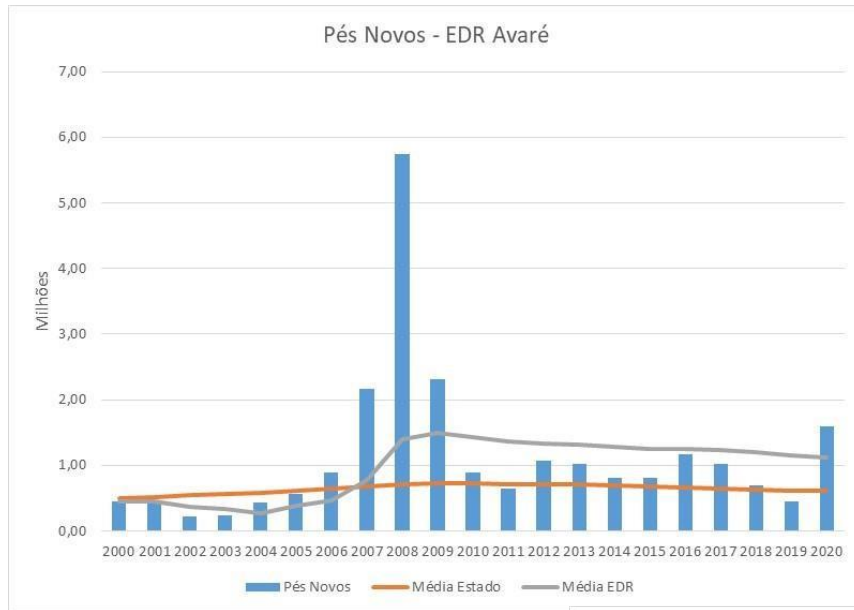
Com base nestas análises foi possível estabelecer a classificação das regiões, que foi a base analítica deste estudo: tradicional, em transição e nova região, descritas na seção 2.4 e analisadas na seção 6.3. A aglutinação das informações individualizadas transformou-se nos gráficos comparativos/evolutivos dos EDRs conforme as classificações das regiões, o que proporcionou visualizar a transmutação da geográfica produtiva da produção de laranjas no estado de São Paulo.

Na sequência está a evolução do comportamento produtivo de cada EDR, nos 3 aspectos de análise, e em relação à média ponderada do estado dos itens objeto de análise.

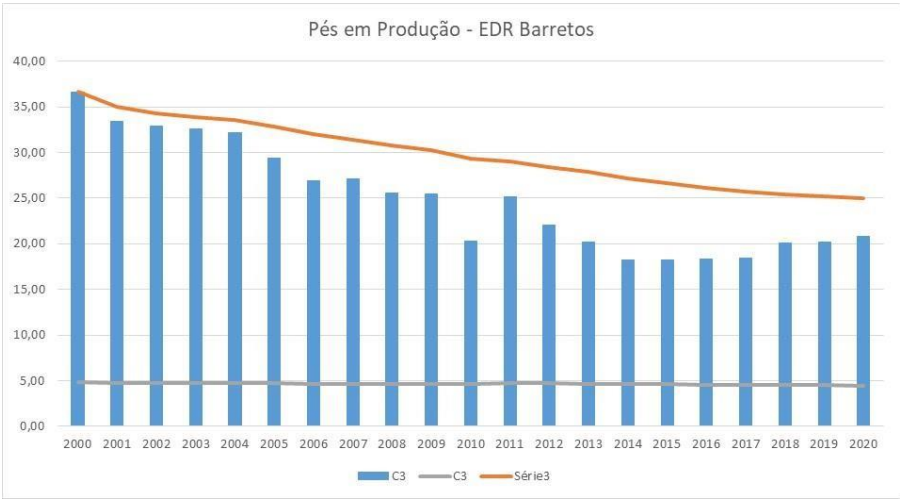
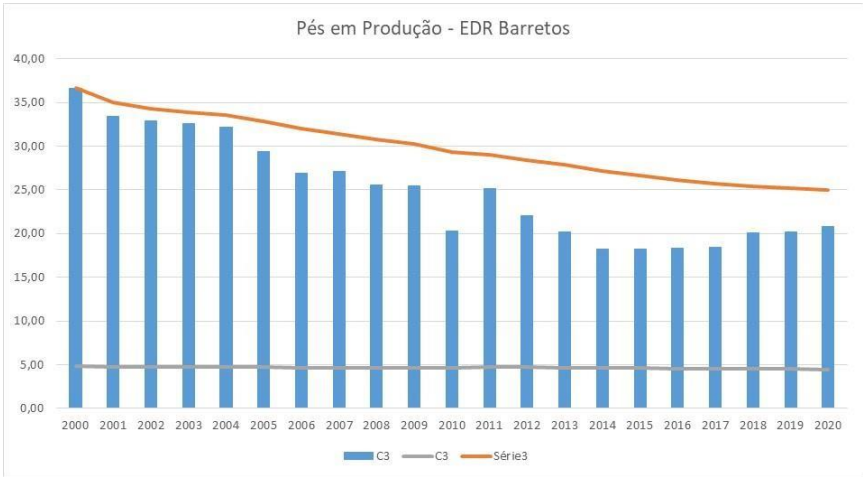
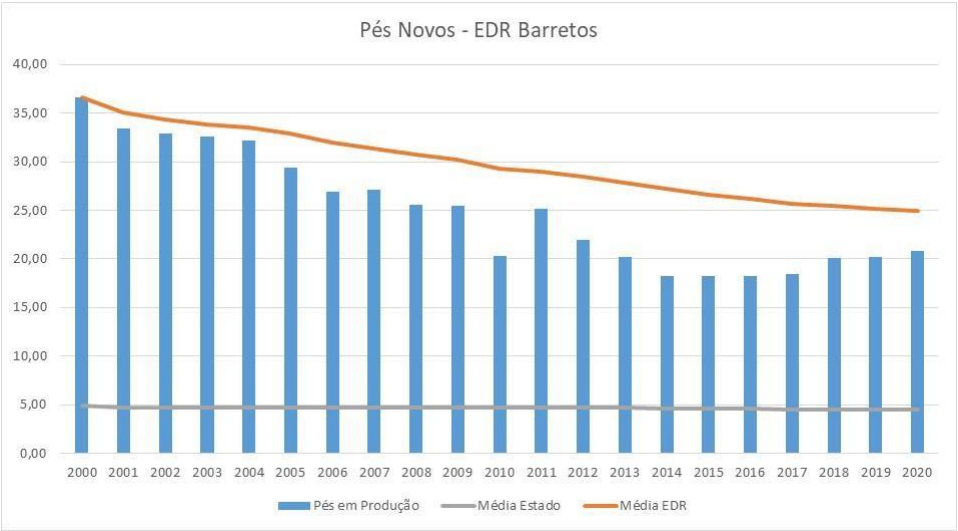
Comportamento produtivo do EDR de Araraquara



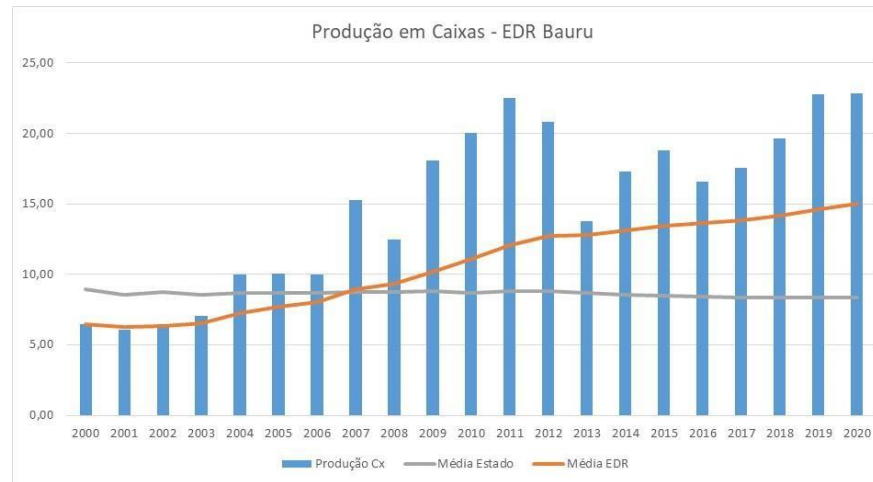
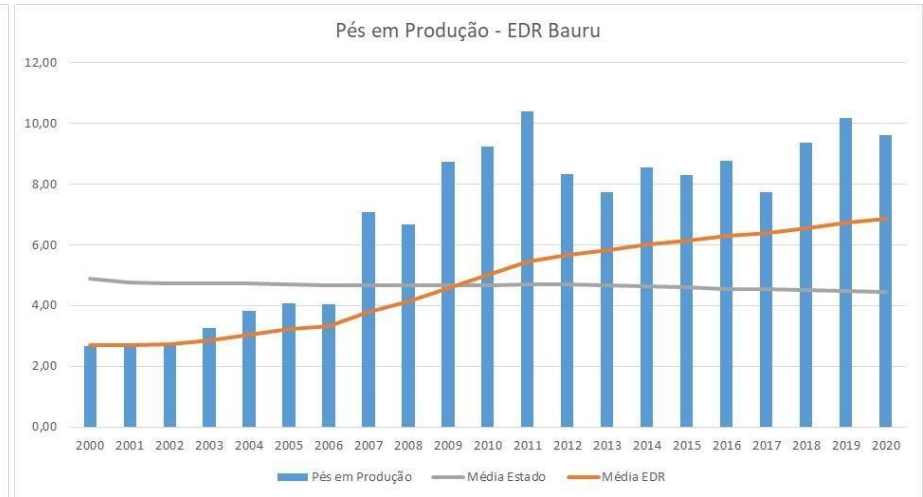
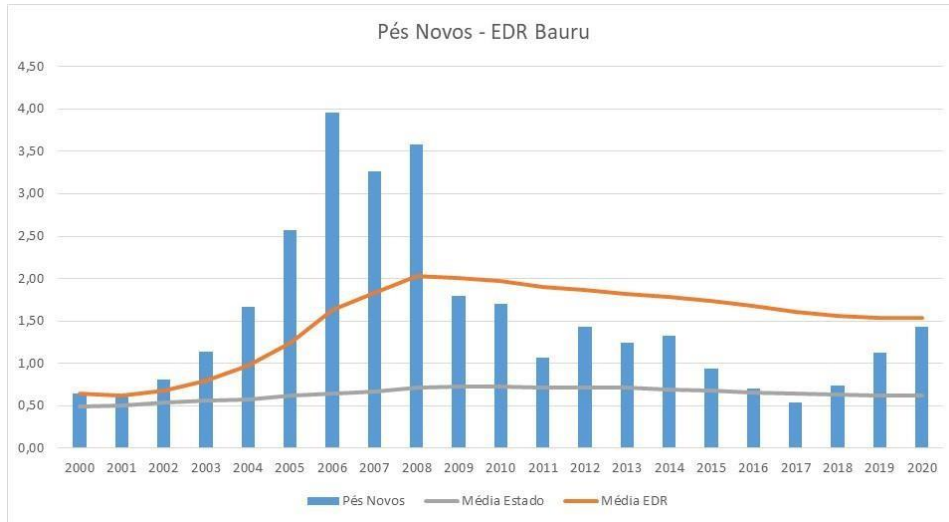
Comportamento da produtivo do EDR de Avaré



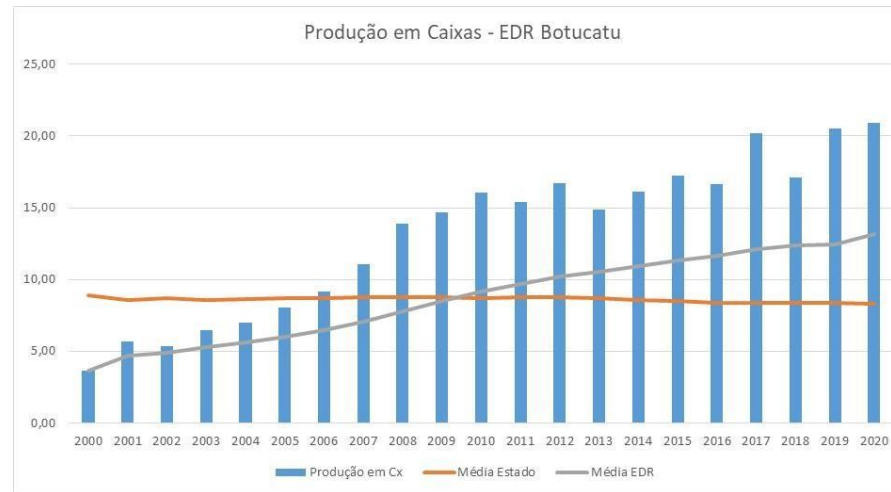
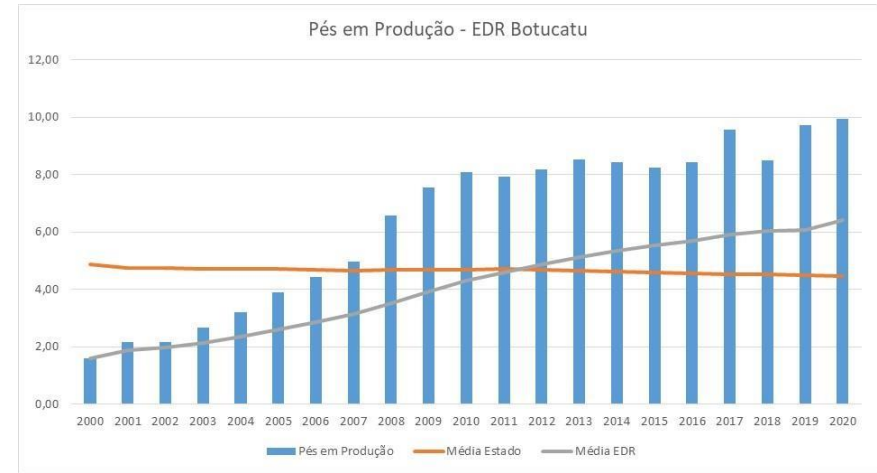
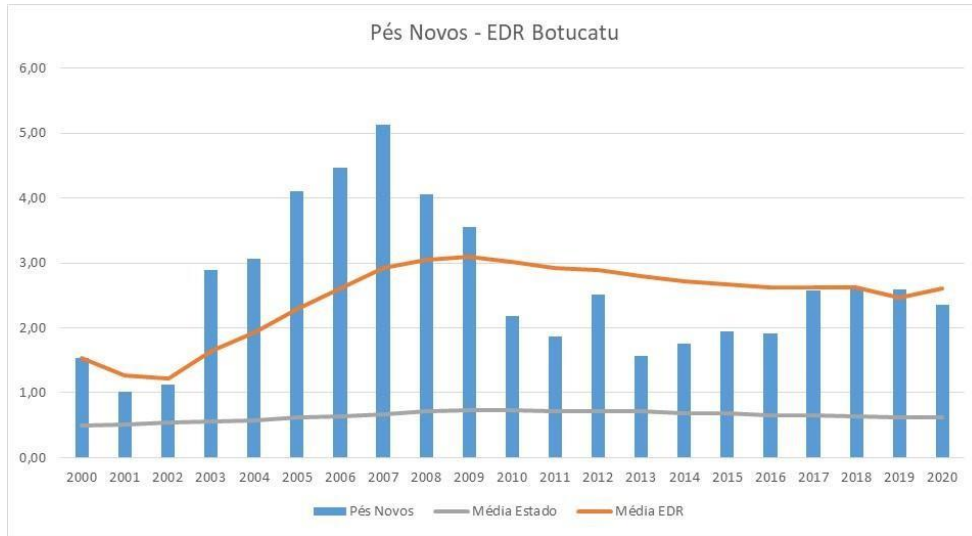
Comportamento da produtivo do EDR de Barretos



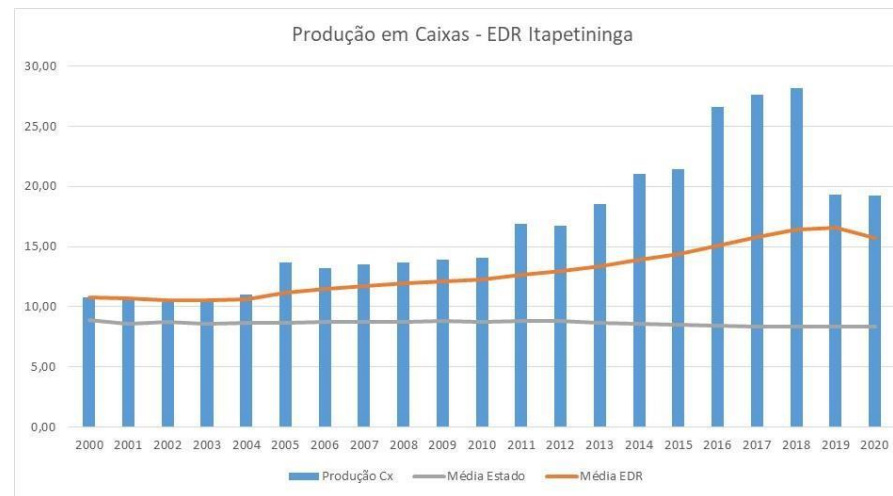
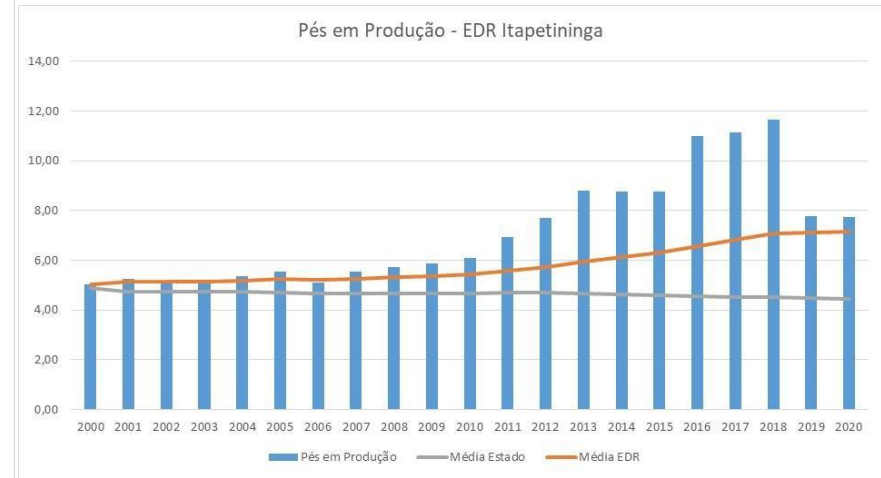
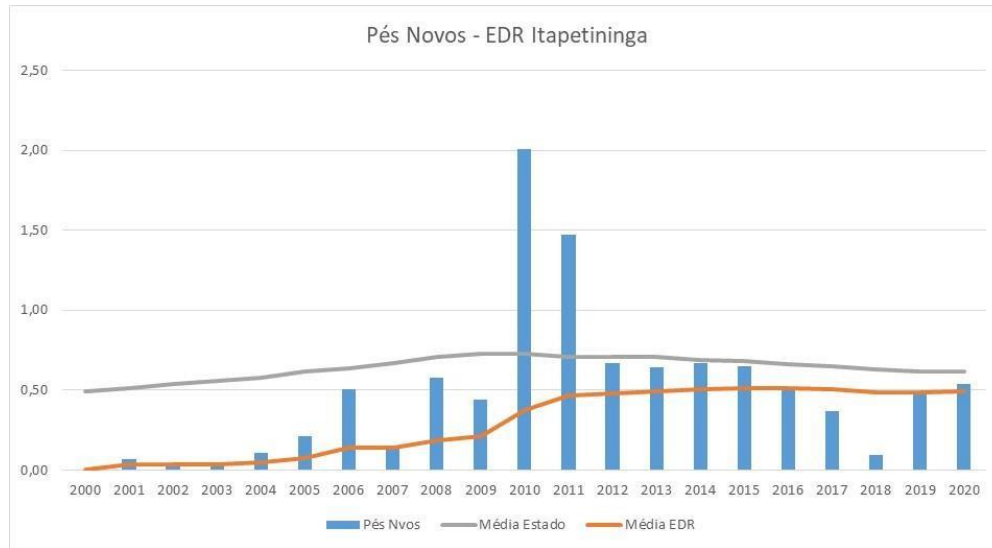
Comportamento da produtivo do EDR de Bauru



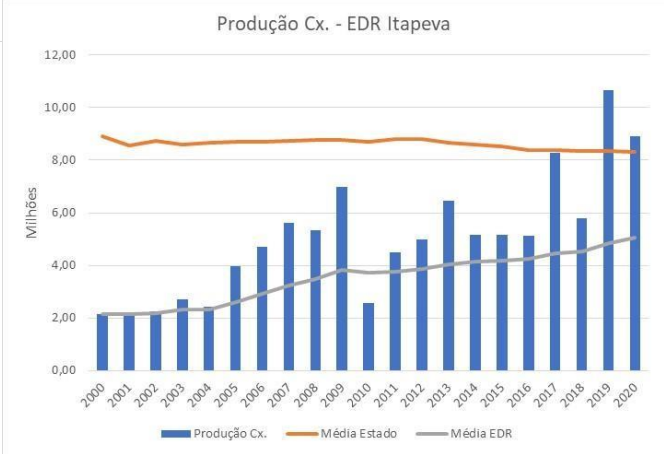
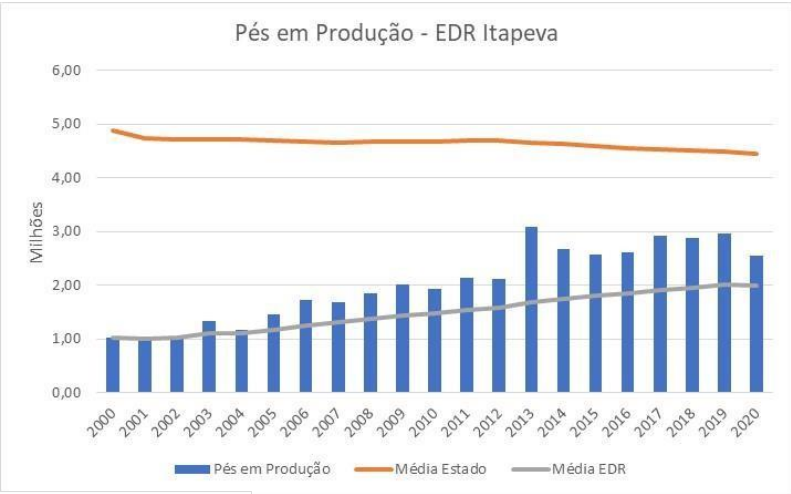
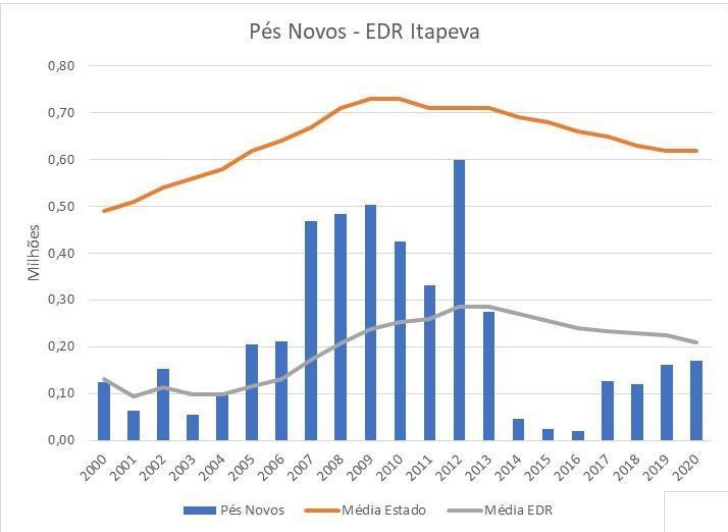
Comportamento da produtivo do EDR de Botucatu



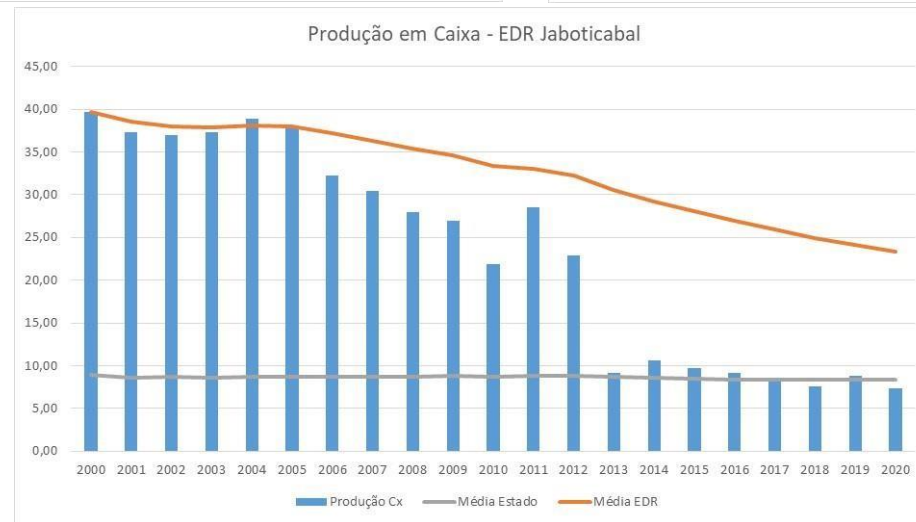
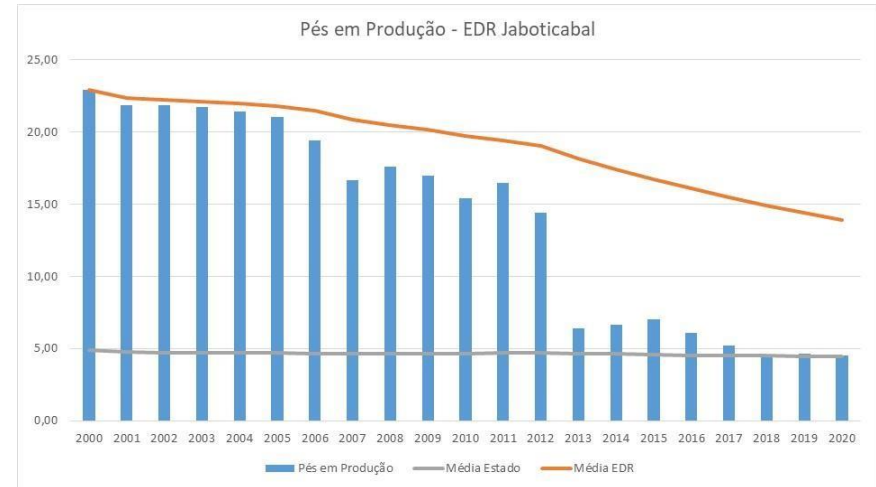
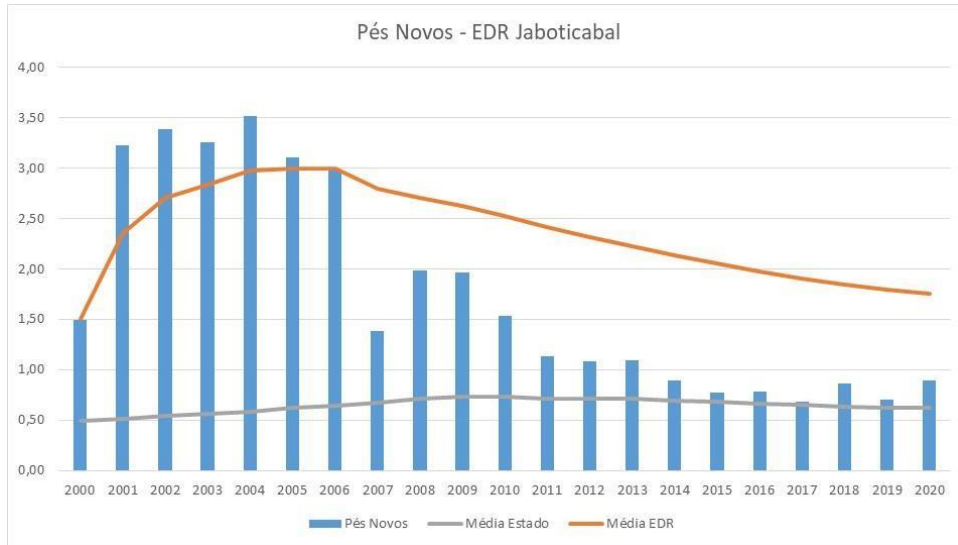
Comportamento da produtivo do EDR de Itapetininga



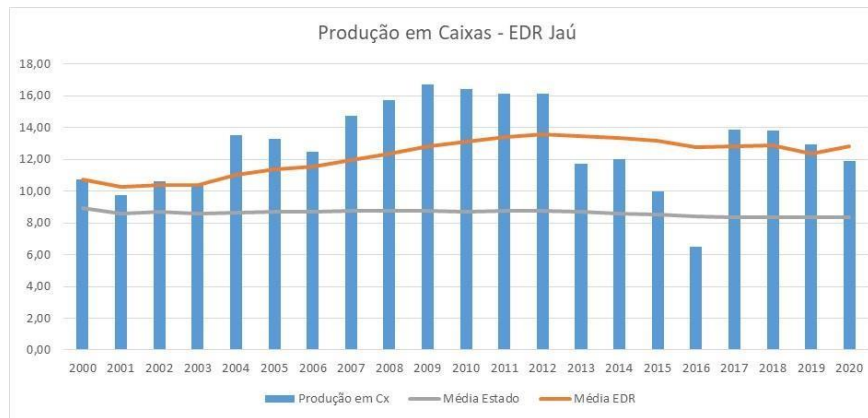
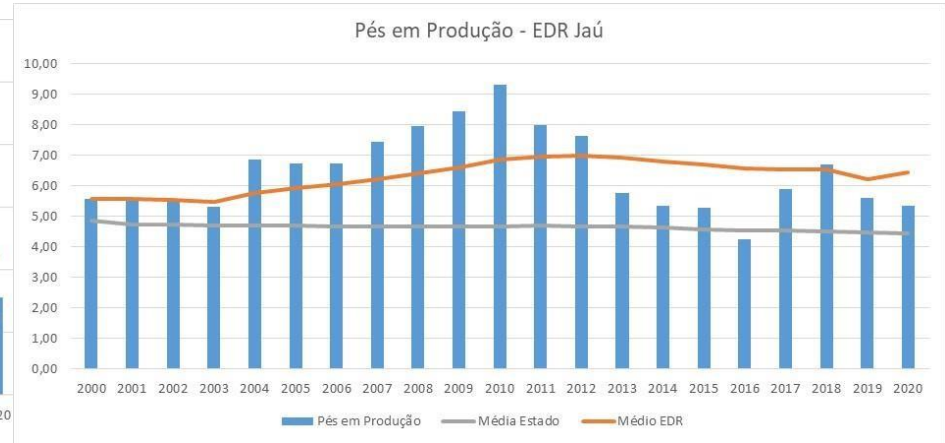
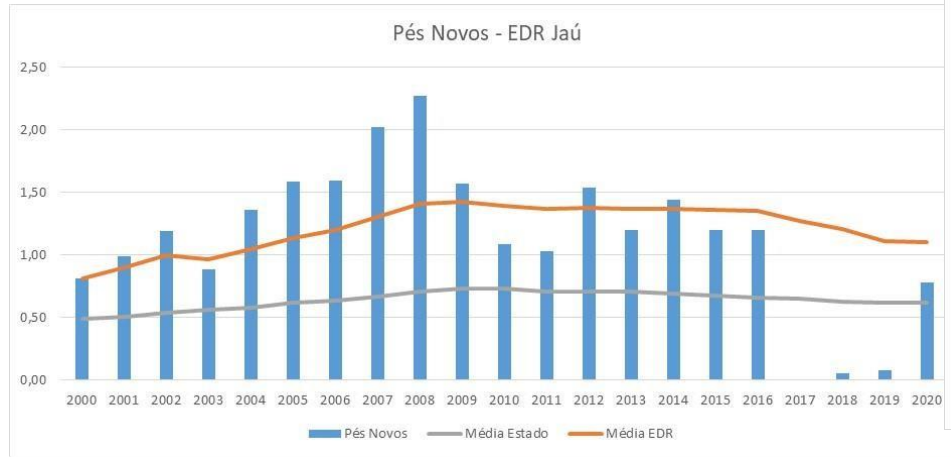
Comportamento da produtivo do EDR de Itapeva



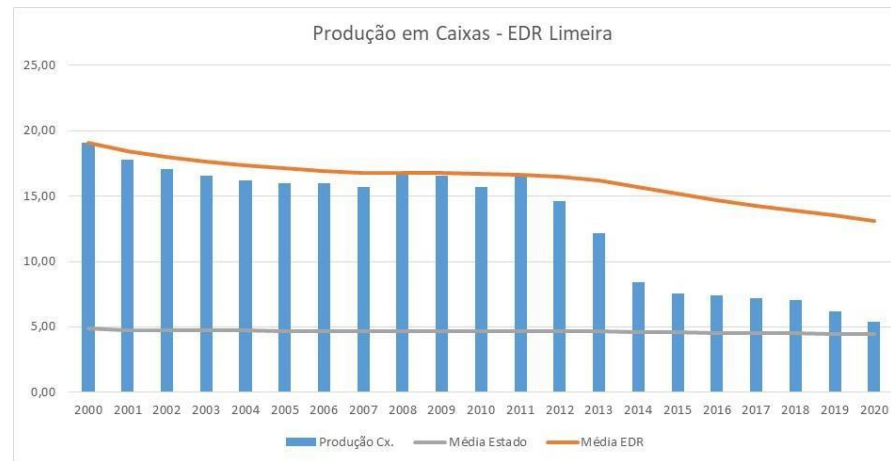
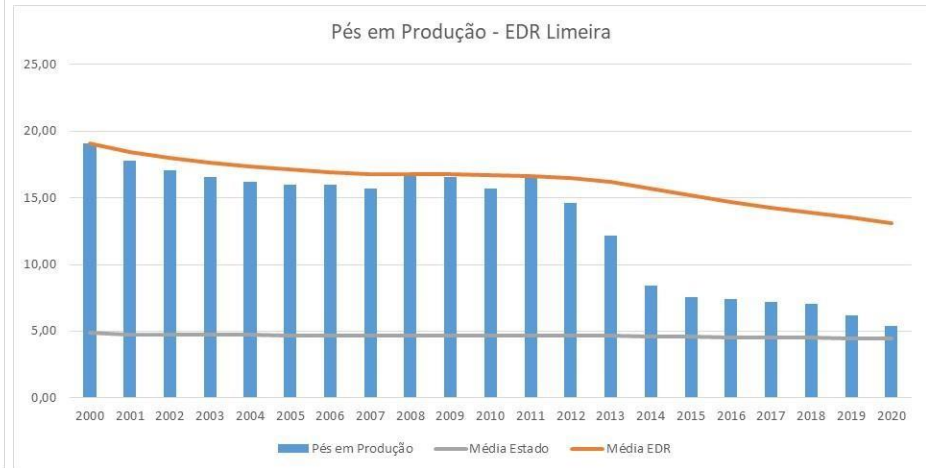
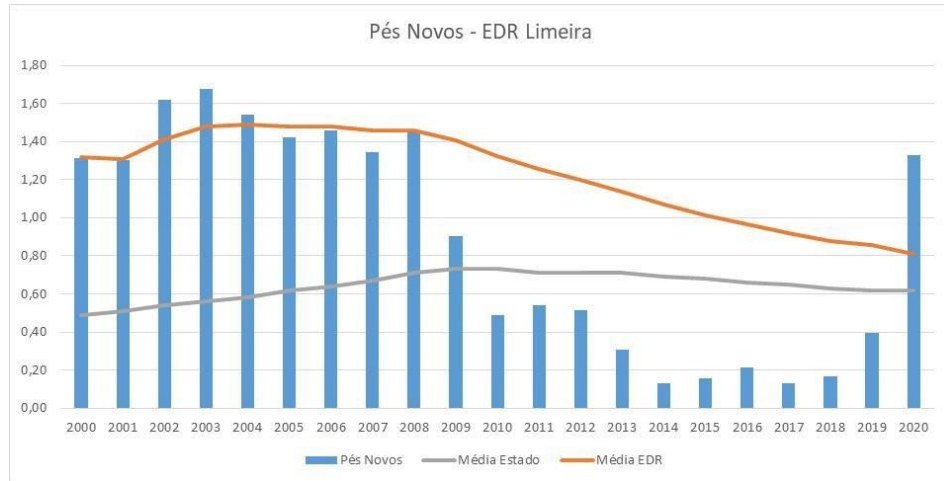
Comportamento da produtivo do EDR de Jaboticabal



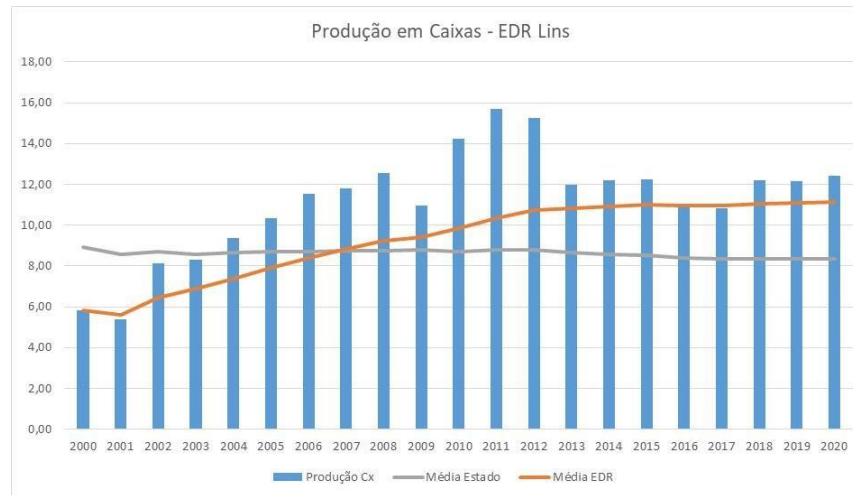
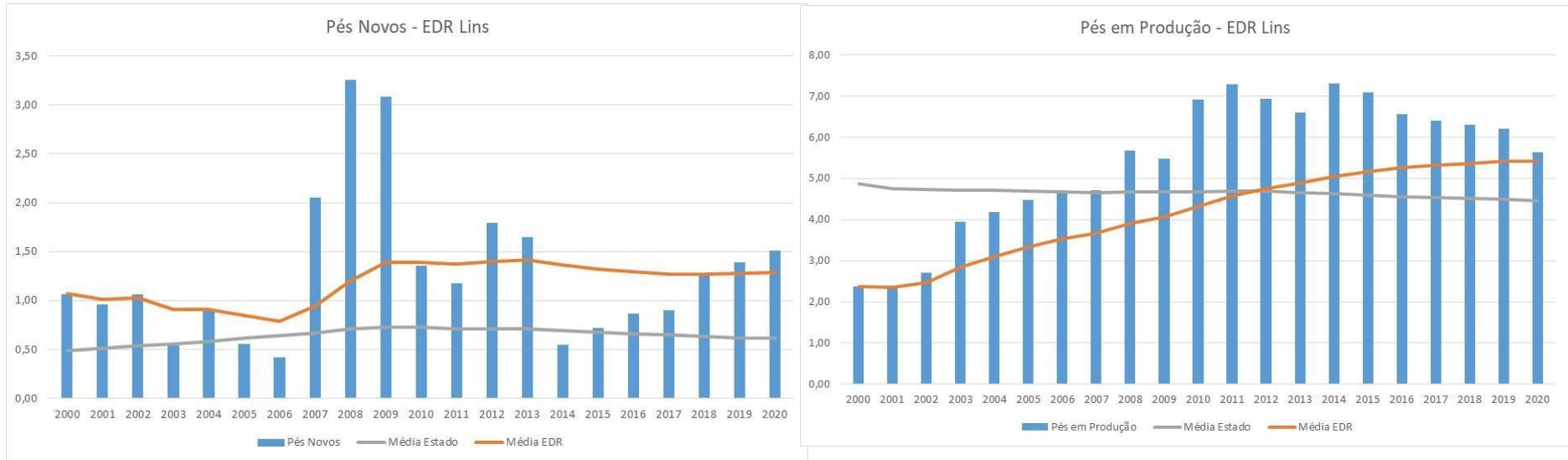
Comportamento da produtivo do EDR de Jaú



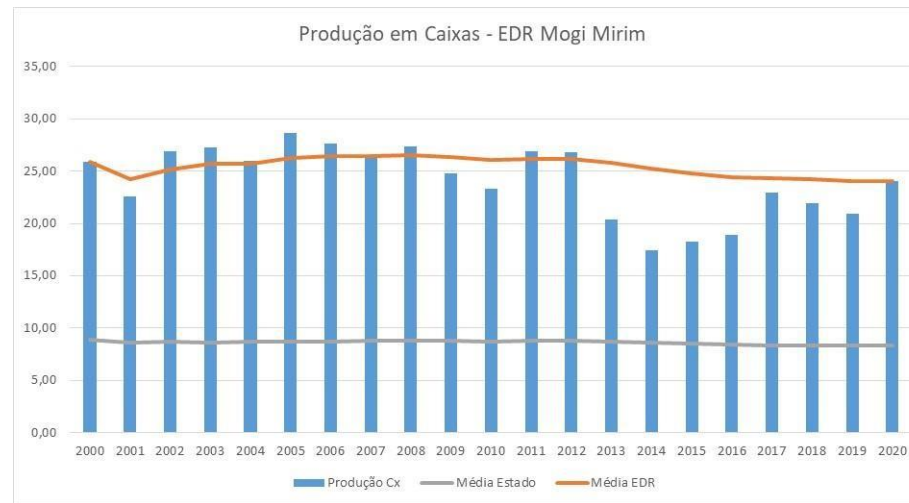
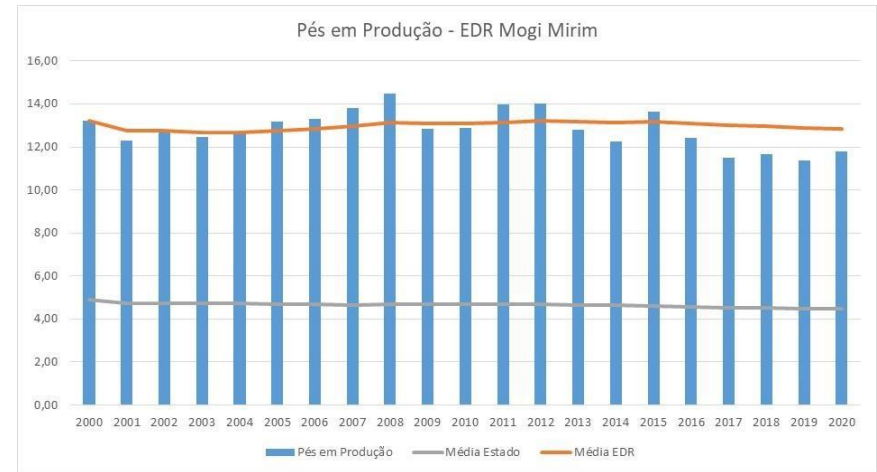
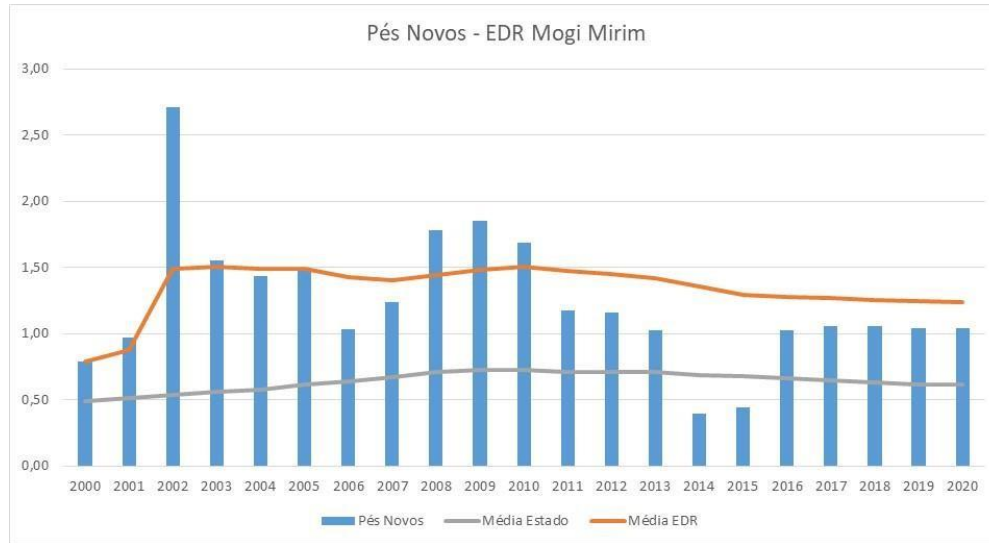
Comportamento da produtivo do EDR de Limeira



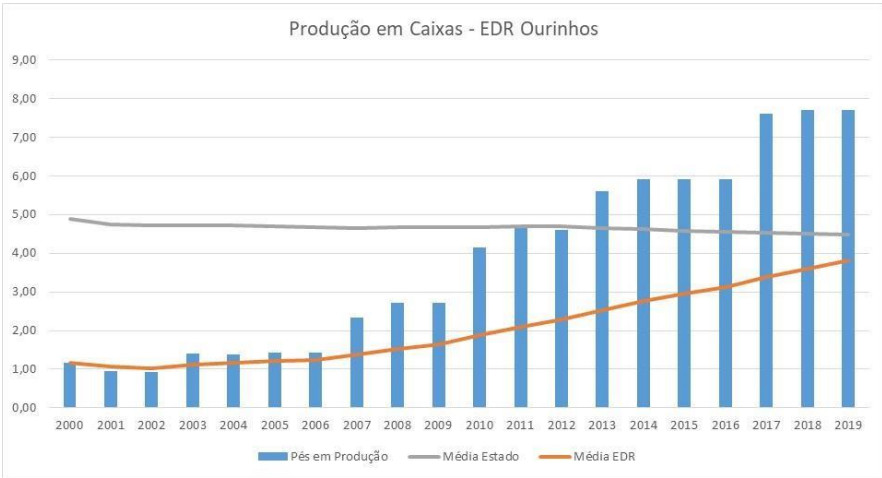
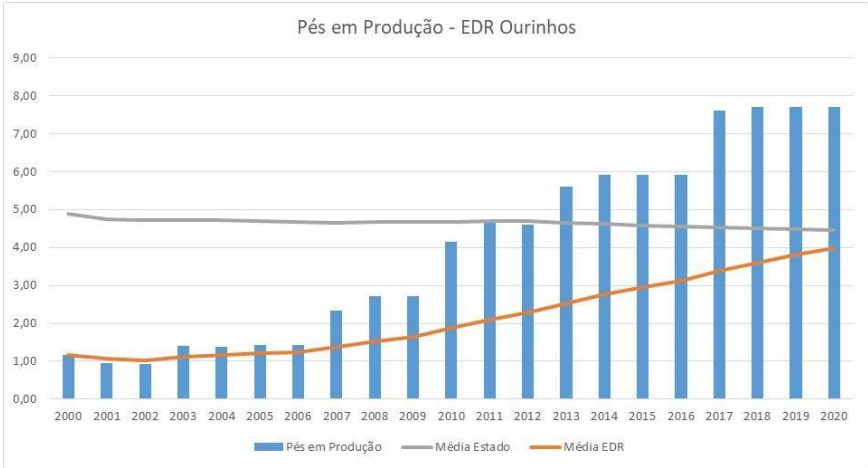
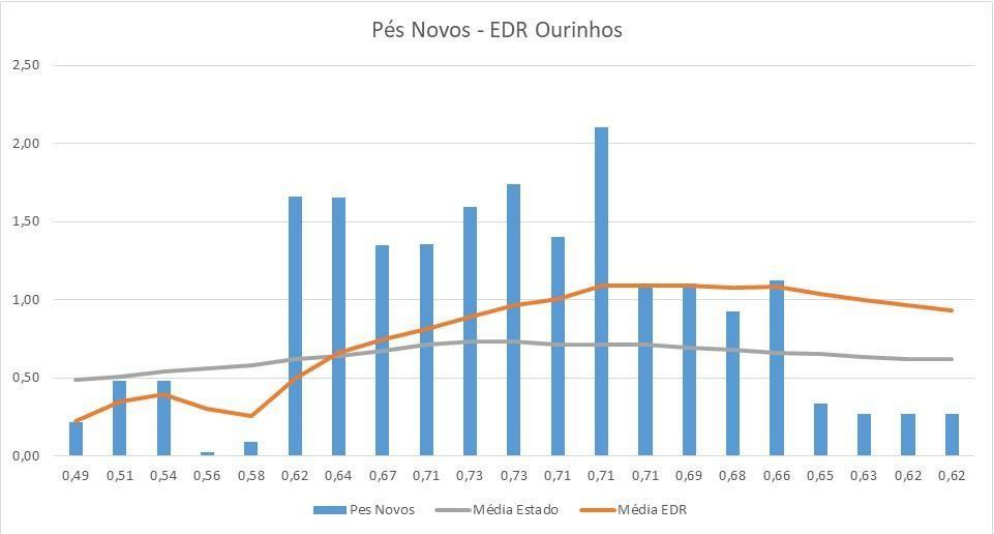
Comportamento da produtivo do EDR de Lins



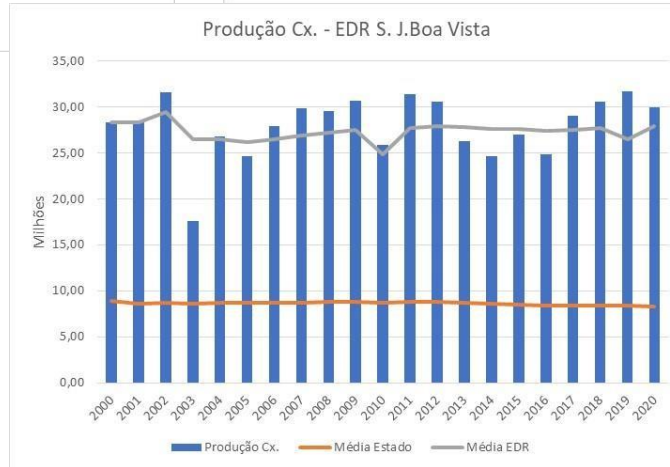
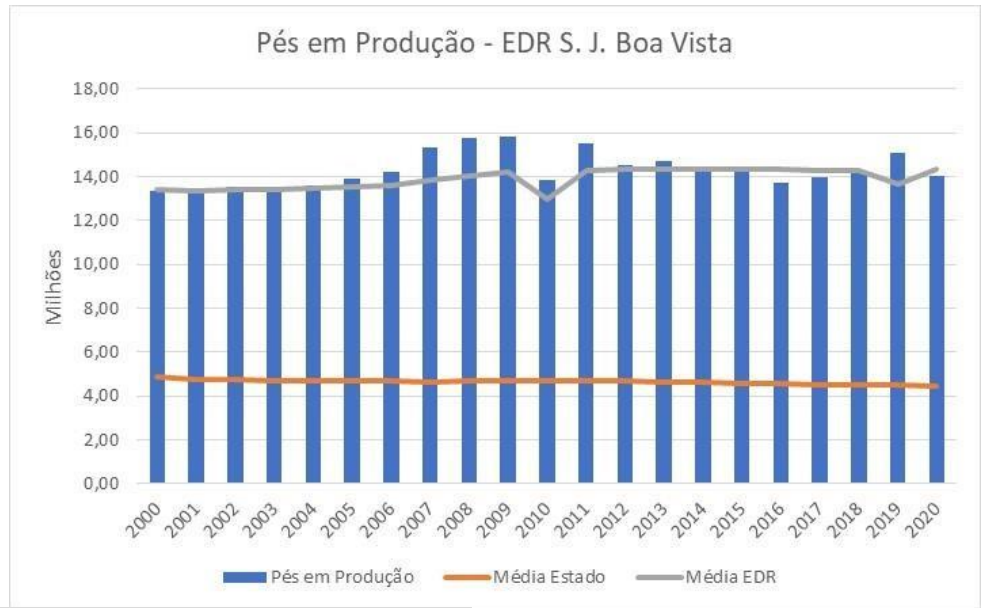
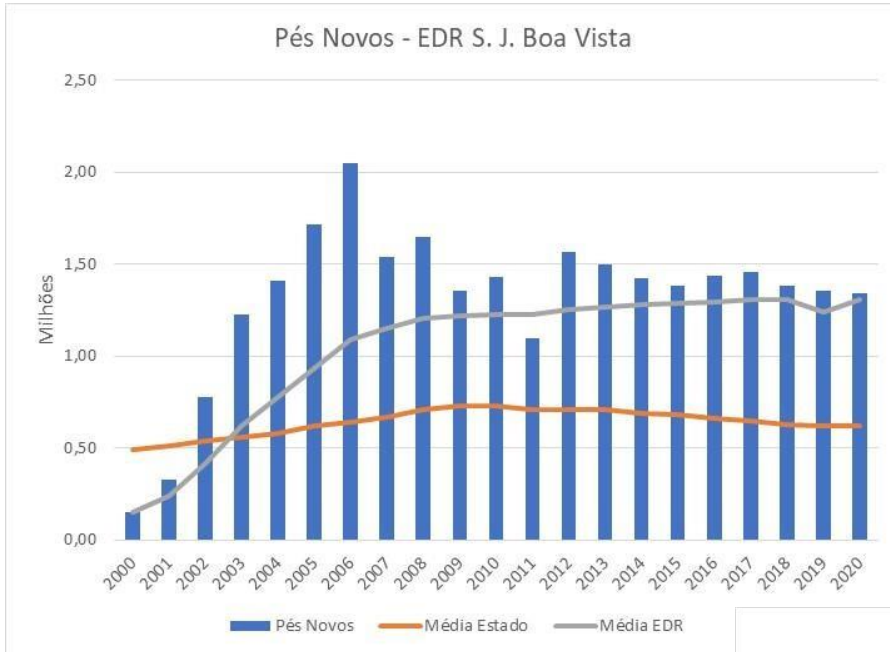
Comportamento da produtivo do EDR de Mogi Mirim



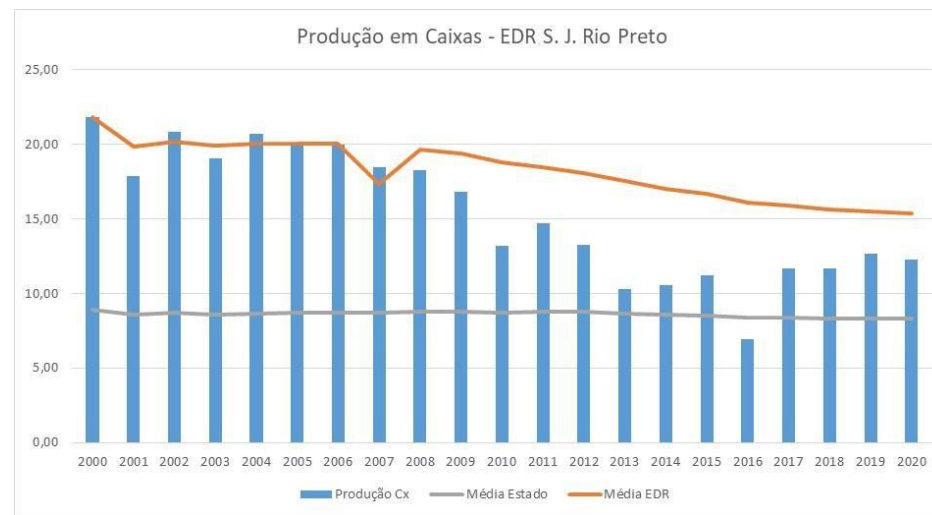
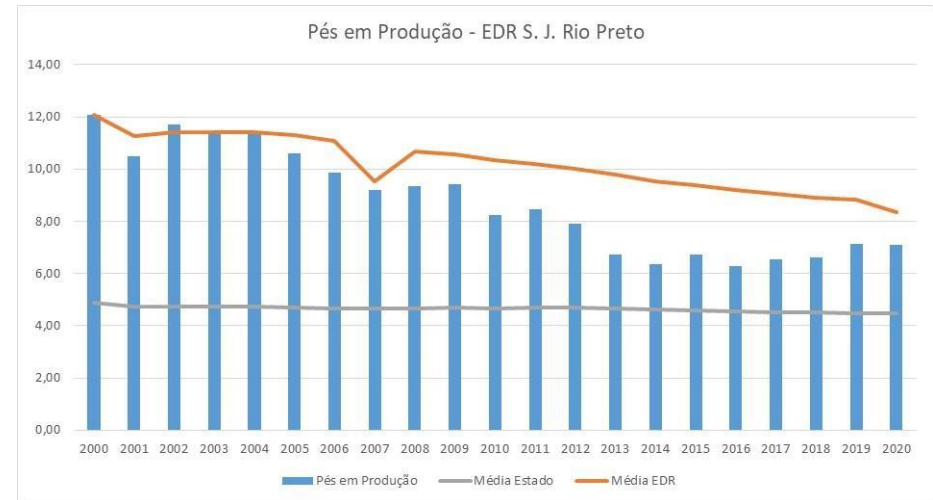
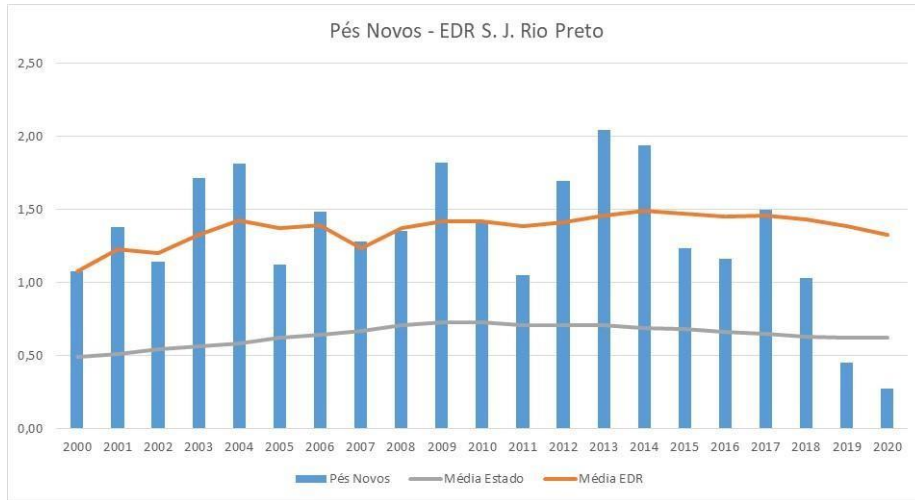
Comportamento da produtivo do EDR de Ourinhos



Comportamento da produtivo do EDR de São João da Boa Vista



Comportamento da produtivo do EDR de São José do Rio Preto



Formulário utilizado na sondagem empresarial com as empresas de “suco pronto para beber”

Sondagem Suco Pronto para Beber

Características da empresa

1. Volume de faturamento

Microempresa – Menor ou igual R\$ 360 mil.

Pequena Empresa – Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões.

Média Empresa – Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões.

Grande Empresa – Maior que R\$ 300 milhões

2. Qual é origem do capital

Próprio Terceiros Fundo de investimento nacional Fundo internal

3. Composição societária

Sociedade por quotas Sociedade anônima Cooperativa outra

4. Fundação da empresa:

Produção

5. Capacidade instalada de produção:

6. Volume anual de produção:

7. Crescimento de 2021 em relação a 2020

8. Fonte da matéria prima própria ou de terceiros e qual é a participação %

9. Variedade das frutas

10. Perfil do produtor

11. Quantidade de extratoras

12. Realiza toll processing
13. Envasa produtos para quantas empresas, marcas de terceiros
14. Qual os sabores de sucos atualmente produzidos
15. Qual o tipo de embalagem, características e volumes
16. Qual é a marca das extratoras
17. Qual a marca dos pasteurizadores D'oiler
18. Qual a marca dos evaporadores

Comercialização

19. Qual a modalidade de comercialização, venda direta, venda por representantes, consignação, mercado institucional
20. Característica dos principais clientes: redes varejistas, redes atacadistas, pequeno varejo, distribuidores

Distribuição

21. Como é realizada a distribuição: frota própria, de terceiros, retira
22. Fornece geladeiras para os pontos de venda
23. Possui uma rede de distribuição que comercializam o seu produto: sim não
24. A área de abrangência geográfica atual

Tecnologia

25. O conhecimento tradicional tem mudado
26. Como você vê esse mercado no futuro
27. As questões de inovações tecnológica para onde caminham