

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Além da hierarquia:** como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Marketing político e governamental.** São Paulo: Summus Editorial, 1985.

_____. **Comunicação empresarial e comunicação institucional.** São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

Resumo:

No momento em que contribuições na área de políticas públicas e desenvolvimento regional se tornam cada vez mais importantes, o presente artigo analisa o papel do marketing inserido na relação e constituição do poder local e na formação e entendimento de questões políticas, o que não deve ser visto como garantia do sucesso, em termos de resultado eleitoral. A pesquisa foi construída a partir dos elementos de registro de experiência vivida no Departamento de Marketing e Comunicação da Prefeitura Municipal de Matão (1997-2000). Procurou-se levantar dados sobre esta experiência, a implantação e a influência do marketing nos marcos de mudança para uma gestão participativa. As novas formas de comunicação foram analisadas como expressão de mudanças nas relações de poder, o que não significa rupturas com práticas clientelistas e personalistas que permearam sua história. Este artigo busca contribuir para trazer à tona uma dimensão pouco analisada na produção voltada ao poder local, a das formas de comunicação como elementos instituintes de novas práticas e representações.

Palavras-chave:

Administração; Comunicação; Marketing Político; Poder Local.

OS IMPACTOS DE UMA ASSOCIAÇÃO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DE PRODUTORES DE CITROS - O CASO ASSOCITRUS

*Vanda Marques Burjaili Romeiro**
*Vera Mariza Henriques de Miranda Costa***

Introdução

A organização associativa, fundamentada na integração dos associados, por meio de uma estrutura organizacional própria à autogestão, e desenvolvida a partir de processos sociais de participação coletiva, tem se apresentado, em tempos de grandes mudanças da ordem econômica, como alternativa capaz de responder aos desafios propostos pela sociedade moderna. (GERLACH; BATALHA, 2003).

De uma perspectiva bastante ampla, define-se como associativismo qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de empresas ou pessoas com o principal objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios econômicos, sociais ou políticos. (SEBRAE-SP, 1998). Nesse contexto, para a concretização do(s) objetivo(s) almejado(s), indivíduos e pessoas podem criar entidades de representação empresarial, associações específicas ou associações de interesse econômico.

Para Gerlach e Batalha (2003), as associações e as cooperativas constituem os tipos de associativismo mais comuns no meio rural. Elas são organizadas por adesão voluntária e os associados se unem em busca de um interesse comum, objetivando, ao mesmo tempo, atender aos seus interesses particulares.

* Mestre em Engenharia de Produção – USP, São Carlos; Docente do Instituto Municipal de Ensino Superior de Bebedouro – IMESB e das Faculdades Integradas FAFIBE; E-mail: vandaromeiro@mdbrasil.com.br

**Doutora em Economia e Livre Docente em Economia Brasileira; Pesquisadora do Departamento de Ciências da Administração e Tecnologia do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA; Líder do Grupo de Pesquisa Gestão Econômica das Organizações da UNIARA, cadastrado no CNPq; Bolsista FUNADESP. Professora Adjunta Aposentada da FCL/UNESP Campus de Araraquara e Docente Voluntária da UNESP, junto à FCF, Campus de Araraquara, vinculada ao programa de Pós-Graduação em Alimentos e Nutrição, Área de Concentração em Ciências Nutricionais; E-mail: vmhmcosta@uniara.com.br

Criadas para melhorar a articulação com o meio externo, as organizações de agricultores devem adquirir credibilidade com os múltiplos atores envolvidos que, em geral, se encontram em posição dominante (BERTHOME; MERCOIRET, 1999).

As associações possuem capacidade de captar e veicular demandas sociais de vários segmentos, em diferentes situações e, de acordo com seu engajamento, os associados têm assegurado ou não o encaminhamento de suas reivindicações, com possibilidade de fortalecer sua ação política (COSTA; RIBEIRO, 2001).

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é apresentar os principais fatores que desenham a atuação e moldam o desempenho de uma importante associação de produtores rurais do segmento citrícola, a Associação Brasileira de Citricultores – Associtrus. A pesquisa que deu suporte à sua elaboração levantou informações sobre os principais marcos da atuação da referida associação, definidos a partir de sua relação com a atividade no meio citrícola. Foram tomados como focos da análise: a) os efeitos do associativismo sobre a produção citrícola e b) as relações desta com o mercado e com a trajetória da Associtrus, com destaque para a curva do ciclo de vida da associação objeto da investigação.

Na caracterização da trajetória da Associtrus e dos fatores que contribuíram para sua evolução, foram avaliados: objetivos e estratégias, condições estabelecidas para a inclusão de associados, atuação na defesa dos interesses do segmento e conflitos com outros segmentos, ações voltadas à conscientização da importância do associativismo e nível de adesão dos produtores.

A curva do ciclo de vida da referida associação foi traçada contemplando as principais dificuldades pelas quais passou a entidade e que colocaram em risco sua existência, bem como as conquistas obtidas em seu percurso e que têm viabilizado sua sobrevivência.

A escolha do tema se justifica por razões de diversas ordens, dentre as quais cabe destacar duas delas: a importância da citricultura para o agronegócio nacional e para o estado de São Paulo e a relevância da atuação desse tipo de associação, que se propõe representar produtores de citros.

Considerando-se que o Brasil é o maior produtor mundial de citros e que a safra paulista tem respondido, segundo depoimento de Chiara, por 80% da produção nacional (NA FESTA..., 2006), a relevância da citricultura para o agronegócio nacional e mais especificamente para o estado de São Paulo fica evidente.

Por outro lado, o estudo da associação em questão tem sua relevância comprovada diante da avaliação do processo evolutivo do agronegócio citrícola, considerando, tanto as estratégias das processadoras quanto as dificuldades enfrentadas e o baixo nível de articulação dos citricultores, sobretudo os de menor porte.

Kowarick (NA FESTA..., 2006), vice-presidente da Associtrus, destaca que, enquanto há 15 anos existiam cerca de vinte indústrias processadoras de laranja no país, hoje o mercado nacional é dominado por quatro grandes empresas que, juntas, respondem por 70% da produção mundial de suco de laranja. Quanto aos citricultores, já houve no estado de São Paulo 25 mil e hoje só existem cerca de 7 mil. Sobre a verticalização, por meio da ampliação da “produção própria”, gerada pela empresa processadora, Kowarick (NA FESTA..., 2006) argumenta que as indústrias têm 38 milhões de pés de laranja, o que corresponde a em torno de um terço da fruta processada.

Assim sendo, a importância do estudo da associação em questão se torna mais evidente pelo fato de se tratar de um tipo de organização que surge e atua em torno da necessidade de seus associados de lutarem por recursos e unirem forças visando o alcance de objetivos comuns. Por se tratar de produtores, neste caso, citricultores desprovidos de poder de barganha diante da estrutura da indústria processadora, amplia-se a relevância desse tipo de associação para o segmento em questão. Tais produtores sofrem as consequências das decisões que envolvem a cadeia produtiva citrícola, marcada pela concentração industrial em quatro grandes indústrias processadoras, que produzem mais de 90% do suco brasileiro; exportam 100% desse suco; produzem mais de 50% do suco da Flórida e controlam 85% do comércio mundial de suco.

Associtrus: as duas fases de sua atuação e seu ciclo de vida

Sabe-se que o melhor método de condução de qualquer tipo de negócio baseia-se em trabalho e em ações integradas de recursos humanos, materiais e financeiros; de esforços preventivos e corretivos; de objetivos projetados para curto, médio e longo prazos (PORTO, 2000).

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

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

A Associtrus - Associação Paulista: criação e desativação

A Associação Paulista de Citricultores (Associtrus) foi criada em junho de 1974, com atuação voltada para a defesa dos interesses de seus associados, incentivando a melhoria da citricultura por meio da pesquisa e da divulgação

das técnicas científicas e dos dados estatísticos e, dentre outras ações, colaborando com os poderes públicos na solução dos problemas tanto da produção citrícola quanto da comercialização interna e externa dos produtos e subprodutos cítricos. (MAIA, 1996).

A Associação Paulista de Citricultores – Associtrus – foi a primeira associação criada no setor citrícola, tendo surgido justamente na década de 1970, numa época difícil para a citricultura, devido, sobretudo, a quatro fatores. O primeiro deles, o choque do petróleo, que fez subir os preços dos combustíveis e provocou a restrição às importações em vários países. O segundo, a falência da Sanderson do Brasil, uma processadora de suco concentrado de laranja localizada no município de Bebedouro-SP, que provocou, para alguns produtores, a perda da safra e para outros a entrega para outras indústrias a preços muito baixos. O terceiro, a punição da Citrosuco, uma das processadoras líderes, com sede em Matão-SP, por ter praticado *dumping*, o que a impediu de exportar, e, por consequência, reduziu a compra de laranja, afetando o preço da mesma. Finalmente, o problema do cancro cítrico que ameaçava a citricultura naquele momento. Nesse contexto, o principal propósito da associação era a defesa dos interesses de seus associados, atuando na melhoria técnica e na pesquisa para o aprimoramento da cultura; na defesa fitossanitária; no aprimoramento de mudas; na assistência técnica, comercial e jurídica; na divulgação de dados estatísticos; na promoção do consumo dos produtos cítricos; na colaboração com os poderes públicos para o equacionamento e a solução de problemas da citricultura, dentre os quais de comercialização. (VIEIRA, 1998).

Argumenta Vieira (1998) que a associação, desde seu início, teve atuação econômica, jurídica e política, envolvendo-se em questões como negociações de preços, reivindicações quanto a cláusulas contratuais, destacando-se sua atuação fundamental na instituição do contrato-padrão¹,

1. Desde o início da atividade de processamento da laranja, para a obtenção do Suco de Laranja Concentrado Congelado (SLCC), a comercialização da fruta ocorria por um tipo de contrato que viabilizava ao processador o controle do pomar de seus fornecedores, zelando pela colheita e pelo transporte, resguardando a qualidade do fruto e o ritmo do processamento. Em meados da década de 70 até 1985, vigorou o “contrato a preço fixo”, caracterizado pela determinação do preço da caixa de laranja por atuação da CACEX (Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil). A partir da safra 1986/87, com vigência até a safra de 1994/95, em substituição ao “contrato a preço fixo”, passou a ser praticado o “contrato padrão”, também chamado de “contrato de participação”. “A principal característica do ‘contrato padrão’ era atrelar o preço da caixa de laranja ao preço do SLCC (Suco de Laranja Concentrado Congelado), cotado na Bolsa de Nova Iorque”. (BORGES, 2004, p. 110, Nota 18).

em 1986. Também defendeu a participação do Estado nas negociações para garantir maior equilíbrio no processo. Com relação às indústrias adotou uma postura equilibrada e harmoniosa.

A entidade sobreviveu pela contribuição de associados, de doações e subvenções. A contribuição dos associados era recolhida pela indústria, que descontava o valor da anuidade do preço da caixa de laranja. No entanto, a partir de 1985 a indústria passou a não mais efetuar essa operação, o que desmobilizou a organização dos produtores e ocasionou o comprometimento de sua sobrevivência financeira, uma vez que esses produtores careciam de uma conscientização sobre a importância da união. Para Vieira (1998), as dificuldades financeiras e a falta de participação de seus associados impossibilitaram a Associtrus de exercer sua função de forma mais abrangente.

A Associtrus foi, até o ano de 1988, a única entidade de representação de citricultores, quando então surgiu a Aciesp (Associação de Citricultores do Estado de São Paulo), formada por dissidentes da Associtrus que não conseguiram se eleger para assumir a condução da associação originária (VIEIRA, 1998).

Tais associações surgiram e atuaram mais no sentido de confronto com as indústrias e muito pouco em questões relacionadas à gestão da produção e à ampliação do mercado. O estabelecimento do preço de cada safra se dava em meio a discussões por longos períodos de tempo, às vezes com a interposição do Estado entre produtores e indústria até que se chegasse a um consenso sobre o preço final.

As indústrias também tinham sua representação, através da Abrassucos (Associação Brasileira das Indústrias de Sucos Cítricos) e também se faziam presentes na Faesp (Federação da Agricultura do Estado de São Paulo), onde a citricultura tinha uma comissão técnica, e, ainda através da Cacex (Carteira de Comércio Exterior), atuando como agente do Estado (VIEIRA, 1998).

Nas safras de 1986/1987 o poder de barganha dos produtores estava fortalecido pela conquista do contrato-padrão ou de participação, apoiados pela forte atuação da Associtrus, o que tornou desnecessária a participação do Estado no estabelecimento de preços e nas negociações, reduzindo o papel da Cacex, uma vez que esse contrato vinculava o preço da caixa de laranja às cotações do suco no mercado internacional, expresso pela bolsa de Nova Iorque (VIEIRA, 1998).

A partir dos anos 90 novos pontos conflituosos surgiram, devidos a aspectos que envolviam a formulação de preços estabelecidos pelo contrato-padrão, o que levou a Associtrus e a Aciesp a entrarem com ação na SDE (Secretaria do Direito Econômico), contra doze indústrias processadoras de suco, acusando-as de prática de cartel e imposição de preços nas negociações com produtores e também da verticalização do setor (VIEIRA, 1998).

Vieira (1998) esclarece que no final de 1994 a Secretaria de Desenvolvimento Econômico – SDE - julgou a denúncia procedente, iniciando o processo administrativo e passando-o ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE - que determinou uma série de restrições para as indústrias processadoras. Ficou estabelecido que estas não poderiam fixar preços e condições para aquisição do produto em comum acordo nem assumir conduta comercial uniforme, promovendo ou participando de reuniões realizadas por qualquer associação, órgão ou entidade pública, tendo como objetivo a uniformização das condutas comerciais.

Em virtude da extinção do contrato padrão, na safra 1995/1996 os preços recebidos pelos produtores foram muito baixos, evidenciando a perda do poder de barganha dos produtores frente à indústria. Também as associações representativas dos citricultores ficaram debilitadas e a assimetria nas negociações tornou-se mais clara (VIEIRA, 1998).

Para Azevedo (1996), apesar da vitória da Associtrus e da Aciesp, os citricultores ficaram descontentes com o acordo, pois queriam uma atuação mais incisiva do CADE, visando um novo contrato e a redução na “produção própria”, ou seja, da matéria prima produzida pela própria indústria.

Assumindo as despesas de colheita e transporte, os produtores passaram por longos períodos de crise e acabaram se revoltando contra suas próprias entidades, Associtrus e Aciesp, culpando-as pela falta de resultados positivos no setor e pela falta de cumprimento de seu papel nas negociações de preços.

Segundo Vieira (1998), a Associtrus mostrou-se pouco ativa até aquele momento, resumindo sua atuação a reuniões ocasionais e, inclusive, não dispondo nem mesmo de um escritório com sede permanente.

A nova Associtrus - Associação Brasileira: reinício de atividades, perspectivas e estratégias

Em 2003, após um período de seis anos de inatividade, a Associtrus reinicia suas atividades junto ao segmento citrícola, mas com sua denominação alterada para “Associação Brasileira de Citricultores”.

Viegas, presidente da Associtrus, em ofício enviado aos citricultores, datado de 10/11/2003, informou a volta da Associação a suas atividades, em 30 de setembro daquele ano, após um período de seis anos. Foram programadas diversas atividades, cabendo enfatizar discussões relativas a duas delas: a) instalação da Câmara Setorial de Citricultura; e b) desenvolvimento de esforços e ações na área política institucional, com intuito de assegurar o destaque do setor citrícola, no cenário político nacional. A Associtrus estabeleceu, também, um recolhimento voluntário, na forma de taxa de contribuição, para manter e dar continuidade aos seus projetos e serviços.

A associação ressurgiu com novos projetos e com a determinação de sua diretoria de estabelecer planos de ação para mudar sua imagem junto aos produtores, assim como alterar a postura destes com relação à atuação dela que, em um momento anterior fora questionada levando-a ao descrédito.

A Associtrus estabeleceu sua missão e os objetivos estratégicos, norteadores de sua atuação e declarou caber a ela unir, defender, representar, orientar e dar suporte técnico e jurídico aos citricultores do Brasil. A citricultura faz parte de um expressivo segmento do agronegócio brasileiro – que, infelizmente, nas últimas décadas, distribuiu suas riquezas de forma desigual, em função da concentração da distribuição dos resultados para o setor industrial. Na condição de associação de citricultores, se propõe resgatar a harmonia do setor citrícola, que muito contribuiu para a geração de empregos e renda e para avanços sociais em diversos municípios do país. Para a consecução desse propósito, tem como meta somar forças para ser capaz de resgatar e manter a citricultura, para fazer com que o campo e as cidades voltem a crescer de forma sustentável. Para tanto a participação dos citricultores é indispensável para que a associação prove sua representatividade junto ao governo e às indústrias. Congregar e representar os citricultores, defendendo seus direitos e interesses frente às esferas pública, administrativa e judicial em todos os níveis, além de prestar assistência técnica, a fim de contribuir para o desenvolvimento econômico e social dos seus associados faz parte da missão da Associtrus. A diretoria da associação usa como uma de suas estratégias a divulgação aos seus associados das últimas informações do setor orientando-os quanto ao fechamento de contratos e/ou demais necessidades (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA..., 2007).

As instalações da associação, que na primeira fase estiveram em Araraquara-SP, passando depois para o município de Olímpia-SP, a partir dessa segunda fase de existência se fixam no município de Bebedouro-SP, inicialmente em prédio anexo ao Banco Credicitrus vindo depois a se instalar em um imóvel na região central da cidade.

Os critérios para a formalização da associação por parte dos produtores e o nível de adesão contemplaram discussões e estratégias relativas a: associativismo; mudança de postura dos citricultores com relação à Associtrus; atuação na defesa dos interesses do segmento, relativamente à representatividade política e aos conflitos com outros segmentos, sobretudo com a indústria processadora.

A partir desse posicionamento a Associtrus registrou enormes ganhos, tais como o apoio dos mais importantes e influentes citricultores e *pools*, da Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo – Coopercitrus, da Cooperativa de Crédito Rural Coopercitrus – Credicitrus, de diversos

segmentos fornecedores de insumos, de Associações Comerciais, de prefeitos e de outros políticos conscientes do importante papel da referida associação. Sua atuação se referenda, na medida em que defende uma melhor distribuição de renda e representa uma citricultura diversificada, que reúne cerca de 10.000 produtores, dos quais cerca de 90% são pequenos produtores (VIEGAS, 2004).

Uma das estratégias utilizadas pela Associtrus para aglutinar citricultores tem sido a realização de eventos organizados para discutir assuntos relacionados à citricultura, com temas de interesse dos citricultores.

A diretoria da Associtrus tem promovido reuniões com a Abecitrus - Associação Brasileira de Exportadores de Citrus, e com o Fundecitrus - Fundo de Defesa da Citricultura, para tratar de assuntos referentes ao relacionamento da indústria com os produtores de citrus.

Para Viegas (2004), este contato foi uma oportunidade para assumir uma posição de diálogo com a indústria e ampliar as bases políticas.

Em outubro de 2003 os diretores da Associtrus se reuniram na ESALQ-USP, em Piracicaba-SP, com o então ministro da agricultura Sr. Roberto Rodrigues para discutirem assuntos de interesse do setor. Para Rodrigues (2004), a reestruturação da Associtrus aumenta a participação e a representatividade dos interesses dos citricultores junto ao Governo Federal, e face à importância da citricultura para a balança comercial brasileira criaria a Câmara Setorial da Citricultura em Bebedouro-SP. Com esta Câmara, argumentou Rodrigues (2004), haveria menor interferência das ações do governo no segmento. Em 16 de julho de 2004, o jornal Gazeta de Bebedouro, publica que o então ministro da agricultura, Sr. Roberto Rodrigues, estaria presente no lançamento da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Citricultura, na Estação Experimental de Bebedouro, com a presença de várias autoridades e líderes políticos de todas as esferas e de representantes de organizações ligadas à citricultura (MINISTRO..., 2004). A instalação da Câmara da Citricultura é vista como um dos passos mais concretos na busca de soluções para os problemas que atingem toda a cadeia produtiva.

Em 9 de agosto de 2006 o jornal Gazeta de Bebedouro, em artigo intitulado “Citricultores condenam acordo entre a justiça e as indústrias”, informa que a Associtrus, retomando a denúncia de *cartelização* do setor citrícola, lembra que os citricultores tiveram até o dia 07 de agosto do mesmo ano para enviar mensagens à Secretaria de Defesa Econômica, do Ministério da Justiça, manifestando-se contra a assinatura do Termo de Cessação da Conduta (TCC) entre a Justiça Federal e as indústrias de suco. Esse termo colocaria fim ao processo de investigação da denúncia de cartelização do

setor, com a anulação da Operação Fanta², deflagrada em fevereiro do ano de 2006 pela Polícia Federal, a pedido do Ministério da Justiça. O envio das mensagens foi solicitado pelo presidente da Associtrus, Flávio Viegas, em reunião com a participação do presidente da Associação dos Municípios Citrícolas de São Paulo – AMCISP e do deputado federal Mendes Thame (CITRICULTORES..., 2006).

A Associtrus se manifesta contra a assinatura do Termo de Cessação da Conduta (TCC), já assinado uma vez e não cumprido. O termo seria assinado em troca do arquivamento do processo, se as indústrias firmassem acordo de remuneração com os citricultores. Durante a reunião, lideranças e citricultores denunciaram que o acordo de remuneração não deveria ser cumprido, pois em pelo menos quinze rodadas de negociações, o acordo firmado na reunião do dia 04 de agosto de 2006 teria validade para a safra daquele ano. Os preços das safras seguintes seriam discutidos a partir de setembro. A Associtrus, contra o TCC, conseguiu a retirada de emenda que permitia sua realização, proibida por lei federal por favorecer o cometimento de crime contra a ordem econômica nacional (CITRICULTORES..., 2006).

Nessa ocasião, Viegas (2006) apontou a possibilidade de os contratos existentes serem rescindidos pelos produtores, argumentando ser um caminho difícil, mas legalmente viável.

Em 02 de fevereiro de 2007 a Associtrus divulgou que produtores que entraram com ações judiciais contra as indústrias processadoras de citros, acusadas de formação de cartel, conseguiram liminar para rescisão de seus contratos. Consta que, julgadas procedentes as ações, as empresas serão condenadas a pagarem indenização por danos patrimoniais, morais, lucros cessantes e danos emergentes. Prosseguindo em suas ações, no dia 5 de fevereiro, na sede da Fiesp (Federação das Indústrias de São Paulo), o

2. A “Operação Fanta” recebeu esse nome no dia 24/01/2006, quando a Secretaria de Direito Econômico (SDE), do Ministério da Justiça, realizou uma mega-apreensão de documentos nas sedes das empresas paulistas, Cutrale, Citrovita, Montecitrus e Coinbra, buscando provas para a denúncia de formação de cartel no setor. Embora a Citrosuco também fosse acusada no processo, a operação não chegou a seus escritórios. A ação de busca e apreensão de documentos foi feita, simultaneamente, em sete cidades do estado de São Paulo. O processo que provocou a “Operação Fanta” teve início em 1999, a partir de denúncias de produtores de laranja e a Associtrus tem desempenhado importante atuação na condução desse processo. As suspeitas eram de que as cinco maiores processadoras de suco do país estariam fazendo acordos para dividir o mercado de compra da laranja, forçando assim a queda dos preços, o que teria causado a quebra de muitos citricultores. As mesmas empresas sofrem acusações de dumping pelas concorrentes nos Estados Unidos, em razão do que os americanos impuseram, desde agosto de 2005, uma tarifa antidumping para a importação do suco de laranja brasileiro.

presidente da Associtrus, Flávio Viegas, participou de reunião do Conselho Superior do Agronegócio - Cosag. Presidido pelo ex-ministro da Agricultura Roberto Rodrigues, o Cosag é um órgão técnico estratégico da Fiesp, coordenado pelo Instituto Roberto Simonsen (IRS), que tem como objetivo debater, realizar estudos e propor soluções, nas áreas jurídica e legislativa, ligadas ao agronegócio (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA ..., 2007).

Teixeira, Diretor da Associtrus, argumenta que em dezembro de 2006 a referida associação, preocupada com os efeitos do excesso de formalidade, alterou os Artigos 2º e 26º de seu estatuto social, com o objetivo de autorizar a associação a responder por seus associados sem a necessidade de assembleias ordinárias e excluir votos por procuração. Desta forma, medidas judiciais e extrajudiciais em nome de todos os citricultores tornar-se-ão mais ágeis e o produtor que quiser se manifestar deverá fazê-lo pessoalmente, estabelecendo um canal direto e aberto de comunicação entre associação e associados para que conflitos e outros tipos de problemas sejam sanados pontualmente.

O ciclo de vida da Associtrus

Através da figura abaixo se pode visualizar o ciclo de vida da Associtrus.

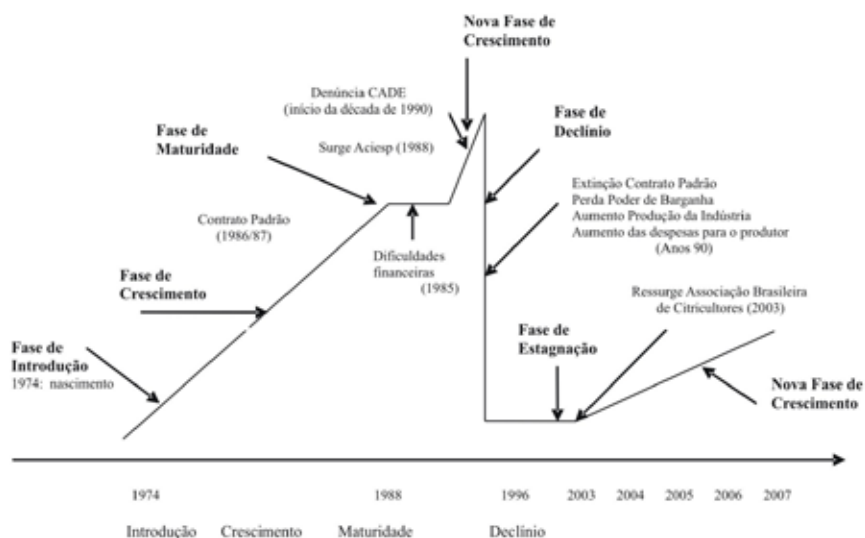


Figura 1. Associtrus: ciclo de vida.

Fonte: Elaboração dos autores, 2007.

Considerações finais

A reativação da Associtrus tem possibilitado aos citricultores a reconquista de seu espaço e o respeito pela posição que ocupam no segmento do agronegócio, junto às indústrias processadoras e, especialmente, em relação aos próprios citricultores que passam, gradativamente, a valorizar as ações da associação e dela se aproximam. Essa postura conota a mudança do comportamento dos produtores de citros, expressa através da motivação dos associados pela luta em defesa de seus interesses.

Deve ser destacada a credibilidade que os citricultores têm depositado no trabalho atual da diretoria da associação, visto que todas as medidas adotadas pela Associtrus foram aprovadas por unanimidade. A associação tem promovido ações para atrair citricultores e mudar sua postura com relação a ela. Diante das conquistas evidentes e comprovadas, tem havido maior aproximação dos produtores de citros, fortalecendo sua vinculação à associação, na busca de avanços e de vitórias no enfrentamento dos desafios.

Cada conquista reforça a união dos associados e acaba por despertar a atenção dos demais produtores não associados para a importância do associativismo como forma de superar dificuldades, recuperar a rentabilidade perdida e gerar benefícios econômicos, sociais ou políticos, através da consolidação do papel dos produtores de citros na cadeia produtiva da citricultura.

A Associtrus tem impactado positivamente a cultura organizacional dos citricultores. Sua reativação tem possibilitado a reconquista do espaço dos produtores de citros e o respeito pela posição que ocupam no segmento do agronegócio, tanto em relação às indústrias processadoras quanto aos próprios citricultores que passam, gradativamente, a se aproximar da associação e a valorizar as ações dela.

Mediante as argumentações contidas neste trabalho, que visam evidenciar a importância das associações de produtores, especificamente da Associtrus, é oportuno e relevante destacar que a referida associação apregoa, como forma de enfatizar a relevância da união de uma categoria, que “no mundo dos negócios, você tem aquilo que conquista e não o que merece”, em uma demonstração clara de que através do associativismo muitas conquistas podem ser alcançadas.

Referências:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CITRICULTORES. **Associtrus quem somos**. Disponível em: www.associtrus.com.br. Acesso em: 26 de mar. de 2007.

AZEVEDO, P.F. **Integração vertical e barganha**. 1996. 220p. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

BERTHOME, J.; MERCOIRET, M. R. **Organização dos pequenos produtores**. Brasília: Embrapa, 1999. (Série Agricultura Familiar).

BORGES, A.C.G. **Competitividade e coordenação no agronegócio citrícola**. 2004. 271 p. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2004.

CITRICULTORES condenam acordo entre a justiça e as indústrias. **Gazeta de Bebedouro**. Bebedouro, 09 ago. 2006. p.3.

COSTA, A.A.A.; RIBEIRO, T.C.A. O Associativismo no meio rural brasileiro: contradições e perspectivas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2001, Recife. **Anais...**, Recife, 2001, p.8.

GERLACH, F.R.; BATALHA, M.O. Organização da produção e perfil das associações paulistas de produtores de leite. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23. 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto, 2003. p.221.

INFORMATIVO ASSOCITRUS, v.3, n.12, p.7. Bebedouro: Iha Comunicação, 2007.

MAIA, M.L. **Citricultura paulista: evolução, estrutura e acordos de preços**. São Paulo: IEA, 1996.

MINISTRO instala Câmara Setorial da citricultura. **Gazeta de Bebedouro**, Bebedouro, 16 de jul. 2004. p.1.

NA FESTA da laranja, produtor fica fora. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 22 de outubro de 2006, p. B6.

POMPEU, R.B. **Ações coletivas na citricultura: comparação entre associações de produtores e das indústrias**, 1997. 131p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Agrônoma) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1997.

PORTO, V.R. **Cooperativismo: o caminho viável**. São Paulo: Vida e Consciência, 2000.

RODRIGUES, R. **Informativo Associtrus**. Bebedouro, v.1, n.1, p.3, fev. 2004.

SEBRAE-SP, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo. **História do associativismo no Brasil e no mundo**, 1998. Disponível em: http://intranet/pesquisas/associativas/historia_do_associativismo_no_br.htm. Acesso em: 03 abr. 2003.

VIEGAS, F.C.P. **Informativo Associtrus**. Bebedouro, ano I, n.1, fev. 2004. p.02.

_____. **Gazeta de Bebedouro**. Bebedouro, ago. 2006. p.03.

VIEIRA, A.C. **Desafios para os pequenos produtores de laranja do Estado de São Paulo diante de novos fatores na relação agricultura/ indústria nos anos 90**. 1998. 191 p.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1998.

Resumo:

O objetivo do trabalho é caracterizar a atuação da Associtrus e apresentar os impactos dessa associação sobre a cultura organizacional de produtores de citros. A Associtrus, órgão representativo do segmento citrícola, foi constituída em 1974, na condição de Associação Paulista de Citricultores e, em setembro de 2003, foi transformada na Associação Brasileira de Citricultores. São tomados como foco da análise os efeitos do associativismo sobre a produção citrícola e a relação desta com o mercado. Na caracterização da atuação da Associtrus, em seu processo evolutivo, foram avaliados: objetivos e estratégias; condições estabelecidas pela associação para a inclusão de associados; atuação na defesa dos interesses do segmento e conflitos com outros segmentos; ações voltadas à conscientização da importância do associativismo; nível de adesão dos produtores. Também são apresentadas e analisadas: a curva do ciclo de vida da

referida associação; as principais dificuldades pelas quais passou a entidade e que colocaram em risco sua existência; as conquistas obtidas em seu percurso e que têm viabilizado sua sobrevivência. Para a consecução do trabalho foi realizada revisão bibliográfica e desenvolvido levantamento de informações junto à entidade objeto da investigação. Concluiu-se que esse tipo de associação tem sido fundamental para o fortalecimento do segmento citrícola e que a Associtrus vem provocando, junto aos citricultores, mudanças na cultura organizacional, inclusive, na postura deles com relação ao associativismo no meio citrícola.

Palavras-chave:

Associtrus, Citricultura, Associativismo.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO VIRTUAL PARA APOIO À GESTÃO DE MPES - MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

*João Luiz Franco**

Introdução

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel importante na economia nacional e mundial. A principal contribuição é a geração de empregos, aspecto bastante relevante na economia brasileira em geral, especialmente no meio rural. Além disso, quando bem sucedidas, podem constituir o embrião de médias e grandes empresas (AZOLINI; COSTA, 2006).

Muitas das micro e das pequenas empresas atuam na informalidade. Não dispõem de informações organizadas para auxiliar no gerenciamento das atividades, muitas vezes por falta de conhecimento e de ferramentas que auxiliem nesse processo. Muitas empresas, também, carecem de recursos para investir em tecnologia de informação, tanto para compra de equipamentos como para implementação de sistemas de informação. Atualmente, a ausência de um sistema de gestão é um fator preocupante, pois compromete a competitividade da organização, muitas vezes decretando precocemente seu fim.

Existem sensíveis diferenças entre as características das micro e das pequenas em confronto com as grandes empresas. Enquanto a grande empresa tem características de uma organização burocrática (impessoalidade, formalidade e administração profissional), a pequena empresa apresenta características opostas: o proprietário administra o negócio e centraliza o poder em torno de si, atua em diversas áreas, impõe suas características pessoais à empresa e aos funcionários, utiliza a intuição como principal base para a tomada de decisão, preocupando-se mais com os problemas do dia-a-dia e deixando de refletir sobre o planejamento estratégico da empresa (MOTTA; PEREIRA, 2004; MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2000).

*Mestre em Ciência da Computação (ICMC-USP), Doutor em Engenharia Hidráulica (EESC-USP), membro do Grupo de Pesquisa Multidisciplinar em “Gestão das Organizações” do Departamento de Ciências da Administração e Tecnologia da Uniara, Bolsista Funadesp, Docente da Uniara, UFSCar e Unesp-IGCE, Campus de Rio Claro.