
Terceirização e Reestruturação Agroindustrial: Avaliando o Caso Citrícola Brasileiro

Luiz Fernando Paulillo

RESUMO

O presente trabalho analisa a forma de inserção do processo de **terceirização** nos complexos agroindustriais brasileiros. Como na economia mundial do final de século, o avanço do setor prestador de serviços representa significativa mudança nas formas da organização da produção e do trabalho, acarretando modificações estruturais importantes na agricultura, na agroindústria processadora e na conformação dos respectivos mercados nacionais e internacionais. Nesse sentido, as estratégias de flexibilização e diversificação representam o desencadear da orientação de racionalização empresarial, iniciado em escala mundial no final dos anos 80. O contexto remete à análise estrutural do complexo citrícola sob um ângulo mais amplo, em que as ações do Estado perdem peso, à medida que as estratégias empresariais determinam uma nova conformação do setor citrícola do país.

Palavras-chaves: agronegócio; terceirização; citricultura.

ABSTRACT

This paper analyses the insetion of the outsourcing process in the Brazilian agro-industrial complexes. Similarly to the world economy in the end of the century, the advancement in the service sector represents a meaningful change in the organisational forms of work and production. This implies structural changes in agriculture, in the processing agro-industry and in the conformation of their respective national or international markets. In this sense, the strategies of flexibility and diversification represent the unchaining of the orientation towards entrepreneurial rationalisation that complex under a wider angle, in wich the State actions lose weight as the entrepreneurial strategies determine a new conformation of the countrys citrus sector.

Key words: agribusiness; outsourcing; citriculture.

INTRODUÇÃO

No início dos anos 90, acelerou-se a dinâmica tecnológica e organizacional de vários setores de produção e de serviços da economia brasileira. Essa evolução foi motivada por significativas transformações nos aparelhos tecnológico e de gestão empresarial. Essas mudanças importantes vêm apresentando inúmeros desafios às associações e organizações representativas de trabalhadores de diversos segmentos.

Seja qual for o setor produtivo envolvido, verifica-se a conformação de novas estratégias de organização da produção. Alguns aspectos de ordem geral têm influenciado esses movimentos: o aparecimento de novas tecnologias, o melhor aproveitamento necessário dos recursos naturais e o crescimento concorrencial entre os blocos econômicos mundiais. Semelhante conjunto de fatores impulsiona alterações no processo de trabalho das mais variadas nações.

Na economia do trabalho, o avanço de novo paradigma de produção levou muitos estudiosos a empenhar-se na identificação das conseqüências do processo de terceirização para os trabalhadores e para o processo de trabalho. Impulsionados por setores industriais dos países desenvolvidos, a adoção dessa forma de gestão da produção nas economias periféricas tem colocado muitos desafios ao movimento sindical urbano⁽¹⁾. Entre eles podemos destacar: maiores salários, melhores condições físicas de trabalho, melhores condições para a preservação da saúde do trabalhador, redução da jornada de trabalho etc.

Com menor intensidade, as mudanças em curso no processo de produção também dizem respeito aos trabalhadores que se inserem nos complexos agroindustriais brasileiros mais consolidados. No segmento agrícola, algumas mudanças significativas são verificadas. A mecanização de várias etapas do processo produtivo, a adoção de insumos modernos para melhor produtividade, a padronização de determinados cultivos e o avanço da informática no campo, que trazem novas formas de organização e gestão do trabalho, têm proporcionado também mudanças de ordem social, nas relações de trabalho e no comportamento das famílias. Essas transformações atingem com maior intensidade a categoria dos trabalhadores rurais assalariados, porque é a categoria de trabalhadores mais numerosa nos complexos agroindustriais consolidados.

O presente trabalho tem o objetivo de analisar o avanço do setor prestador de

serviços na cadeia agroindustrial citrícola no Brasil. Nos segmentos que a compõem, a terceirização agroindustrial e a crescente participação das cooperativas de mão-de-obra rural, que apontam para a flexibilização dos direitos trabalhistas no campo, revelam a importância das mudanças na organização da produção e seus impactos no processo de trabalho da indústria e do campo.

REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL E O CARÁTER DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

As mudanças na organização da produção e as novas estratégias de gestão representam o processo de reestruturação industrial mundial. De forma inexorável, atingem o mundo do trabalho nos mais variados setores. O processo de terceirização e os seus desdobramentos para com a mão-de-obra das nações têm proporcionado atenção especial dos pesquisadores especializados no tema. Importa ressaltar que a perspectiva do mundo do trabalho para o crescente movimento de terceirização mundial tem de considerar a heterogeneidade das economias desenvolvidas e subdesenvolvidas, bem como revelar as especificidades dos mais variados setores em que o processo estiver ocorrendo.

Além disso, se no primeiro momento essas mudanças começaram a ocorrer com relativo sucesso em muitos segmentos industriais, nada assegura que o mesmo acontecerá nos demais setores da economia, como a agricultura.

Assim, torna-se mais complexo compreender a dinâmica do processo de terceirização e suas conseqüências para os trabalhadores e para o movimento sindical, pois é fundamental mostrar a especificidade ou particularidade que assume em setores e ramos determinados da produção. É a dificuldade de se estender o conceito de terceirização para certas atividades desempenhadas nos setores agrícola, industrial ou de serviços. Nesse sentido, o passo inicial é o esclarecimento do termo **terceirização** nas diversas economias em que ocorre, já que as especificidades culturais e organizacionais das nações também impõem mudanças de enfoque quanto ao processo.

No Brasil, muitos pesquisadores tratam a terceirização como um processo único e com total similaridade ao dos norte-americanos. Assim, toma-se a palavra **terceirização** como se fosse *outsourcing*; mas, na verdade, este processo não corresponde exatamente à **busca de suprimentos** (*outsourcing*), que vem ocorrendo nos países do primeiro mundo. Para Faria (1994), o termo virou moda e transformou-se numa palavra falsa ou enganosa.

“No Brasil, há duas modalidades de terceirização. Uma vem dos países indus-

trializados e integra uma estratégia relacional. Objetiva alcançar tanto elementos de produtividade quanto condições novas de competitividade. É a imposição das tecnologias gerenciais de qualidade. É o *outsourcing* total. A palavra de ordem é *partnership* (parceria) em todo o fluxo produtivo, nas relações para frente, com o mercado, para trás com os fornecedores e também com os empregados. O posicionamento comportamental adotado é o do ganha-ganha, pensa-se no longo-prazo. Objetiva essencialmente a plena satisfação do cliente, através da revolução da qualidade. [...] Uma outra modalidade mais geral e bem mais ao gosto do atraso empresarial brasileiro tem embutida uma estratégia de confronto, de enfrentamento e consiste em apenas reduzir custos. É o *outsourcing tupiniquim* no estilo e conceito de empresário fazendeiro. Esta modalidade de terceirização mantém o antagonismo com os empregados e com o movimento sindical. Impera a desconfiança generalizada - desconfia-se dos empregados, dos fornecedores e do mercado. É o posicionamento do ganha-perde. Objetiva-se obter lucros no curto-prazo - a redução de custos faz-se com a redução da mão-de-obra” (Faria, 1994, p. 43).

As críticas de Faria (1994) aos casos brasileiros apontam um certo determinismo organizacional, no sentido de que as empresas alcançarão a postura correta na economia mundial, ao atingir a etapa do *globalsourcing*, mas nada garante que o *outsourcing tupiniquim* sofrerá evolução drástica nas próximas décadas e que atingirá níveis semelhantes aos do primeiro mundo. Os movimentos recentes de separação geográfica, isto é, onde os produtos são concebidos e projetados, onde são fabricados e montados, e em que mercados são finalmente distribuídos também não garantem a amenização dos atuais problemas de ordem econômica e social, ainda mais no concernente à relação capital-trabalho e aos antagonismos do movimento sindical.

As estratégias de flexibilização e diversificação nada mais são do que o desencadear da orientação de racionalização das organizações, iniciado em escala mundial na década de 80. Por que não trazer então as mesmas conseqüências da racionalização organizacional da década anterior, como o fechamento de unidades de produção, demissões em massa e desconfiança dos consumidores? Grande parcela dos trabalhos de análise das organizações tratam a flexibilização e a diversificação como a norma absoluta a ser adotada pelas empresas que, por sua vez, a buscam por receio do que lhes poderia suceder, caso não o fizessem; mas, como ocorreu com a racionalização dos anos 80, nada assegura que a flexibilização dos últimos anos produzirá a eficiência buscada, ou seja, se as reestruturações empreendidas terão compensado a recessão provocada.

No caso específico da economia brasileira, revela-se o total despreparo empresarial, nos mais variados setores, na condução do avanço do processo de

terceirização, mesmo que este vise unicamente à redução de custos e ao curto prazo. O que se nota é que, neste recente processo, a indústria dá preferência à administração dos contratos com os fornecedores, obtendo-se redução de custos fixos e a melhora da qualidade. Isto é demasiadamente ambíguo, já que a terceirização está relacionada com as noções de qualidade (**melhor relação com o fornecedor e o cliente**), produtividade (**melhor relação com os trabalhadores**) e competitividade (junto às anteriores, **melhor relação com o concorrente**), ao mesmo tempo que intensifica o choque entre capital e trabalho, por provocar redução do número de vagas e intensificar as etapas de trabalho. E note que esses movimentos estão acontecendo na primeira etapa terceirizante - *outsourcing* -, o que revela novas dificuldades a serem superadas na segunda etapa do *globalsourcing*.

O próprio Faria (1994) encontra as explicações de ordem geral para o fenômeno.

“No Brasil, a industrialização foi caracterizada por um padrão fordista-taylorista. Embora muitos empresários mantenham resquícios do passado e alguns insistam em copiar a nova idéia com um rótulo conservador, a terceirização para funcionar deverá encarar de forma singular o papel do trabalhador. Infelizmente o que está acontecendo na fábrica com o nosso *outsourcing* é uma intensidade maior de trabalho e a manutenção da estrutura de poder com poucas mudanças na hierarquia. Algumas empresas confundem terceirização com contratação de mão-de-obra temporária, de terceiros” (Faria, 1994, p. 44).

As observações de Faria (1994) explicam por que o processo de terceirização tem provocado tamanha efervescência nos debates que tratam a questão do trabalho. Vale ressaltar que essa discussão não recai unicamente no âmbito dos setores industriais. Na própria agricultura, em que o processo é mais recente, a terceirização de certas atividades tem provocado a deterioração das relações de trabalho. Nos últimos anos, o seu avanço tem reduzido o número de trabalhadores insertos nesses setores, realocando-os principalmente nos serviços.

“As esparsas estatísticas sobre esse processo mostram que a terceirização traz consigo um saldo negativo entre postos de trabalho destruídos na indústria e criados noutros setores, com remunerações mais baixas, piora nas condições de trabalho e deterioração das relações de trabalho. Além disso, os trabalhadores perdem poder de barganha ao se diluírem em várias pequenas empresas, num segmento cuja história de lutas sindicais é menos expressiva” (DIEESE, 1989).

É importante ressaltar que a análise de Faria (1994) está empenhada nos acontecimentos da indústria em si, não se preocupando em revelar as particularidades de segmentos completamente distintos em natureza e grau como a agricultura. Há obstáculos para se estender o conceito de terceirização a certas atividades desempenhadas nos setores agrícola, industrial ou de serviços, já que os estudos realizados têm dificuldade de incorporar a questão das diferenças existentes na produção: além dos diferenciados enfoques de reconversão industrial e terceirização nos meios sindicais, intelectuais e empresariais, há a questão da diversidade e das diferenças do processo entre os diversos agentes sociais. Assim, a complexidade do mundo do trabalho terá de considerar tanto o trabalhador industrial como os demais tipos de trabalhadores caracterizados por outros moldes sociais.

Sem dúvida, esse é o grande desafio que nos impõe o processo de consolidação dos complexos agroindustriais brasileiros, quanto ao avanço dos serviços nesta virada de século: como focar a problemática da terceirização e as suas especificidades, se passamos a desconsiderar a agricultura como um setor único e separado, ao tratá-la como uma **coisa** amarrada, intrínca e complexa? Vamos considerar a irreversível integração entre agricultura e indústria, ressaltando as especificidades de cada segmento interrelacionado, ou vamos acreditar que os capitais industrial e financeiro, provedores da dinâmica dos CAIs, indiciarão o caráter do processo de terceirização dos segmentos componentes de forma unívoca e absoluta? As indagações acima revelam que o avanço do setor serviços nos diversos complexos agroindustriais requer pesquisas específicas quanto às características e à natureza dessa integração.

OS SERVIÇOS E A REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DO COMPLEXO CITRÍCOLA BRASILEIRO

O crescimento das atividades de serviços é um dos aspectos que representa, no âmbito dos CAIs, o fortalecimento da integração de capitais e a rápida resposta dos segmentos agrícola e agroindustrial às novas formas de organização da produção. A questão da integração não representa apenas uma relação que se estabelece entre as agroindústrias e os produtores rurais mediante um contrato formal ou verbal, em que a propriedade passa a produzir determinadas matérias-primas, vendendo-as exclusivamente às agroindústrias com a qual se tem contrato e, ao mesmo tempo, aquelas firmas encarregando-se da assistência técnica, do fornecimento de instalações necessárias (pagos pelo produtor) etc. Não obstante, essas funções básicas de integração passaram a demandar uma série de atividades de serviços que culminaram com a constituição do processo de terceirização nesses

complexos. Junto a isso, as constantes modificações nas formas de gestão e controle da força de trabalho representam desafios à classe trabalhadora. Não se trata apenas de identificar as mudanças e buscar definições coerentes da terceirização nos distintos segmentos do CAI, mas de reconhecer e enfrentar os desafios atualmente colocados ao movimento sindical, em face do avanço das atividades de serviços, principalmente na agricultura.

As estratégias das firmas processadoras, vinculadas ao capital industrial ou financeiro, têm alterado o comportamento estrutural dos complexos agroindustriais. Ao mesmo tempo, as formas de avanço das atividades de serviços nos distintos segmentos agroindustriais acentuaram a questão das especificidades dos complexos. A experiência recente de determinados complexos agroindustriais também realça a questão da heterogeneidade regional agrícola e agroindustrial.

No presente trabalho, enfatizaremos o caso do complexo agroindustrial citrícola brasileiro, situado quase totalmente no interior paulista. A sua constituição foi marcada pela presença marcante do Estado e os seus estímulos de modernização do parque industrial de bens de capital e agroindustriais.

”A evolução das agroindústrias de suco concentrado congelado de laranja no Estado de São Paulo passou a ocorrer tendo como pólos de atração os principais pomares citrícolas localizados nas regiões de Ribeirão Preto, Campinas e São José do Rio Preto. Com moderna tecnologia de processamento contínuo, estas empresas encontraram um setor próspero que se voltava totalmente para o mercado externo. O segmento agroindustrial começou a trazer para o setor citrícola grandes grupos econômicos que iniciaram o processo de constituição do complexo. Surgiram ao longo das três últimas décadas entre outras: Citrosuco, Cutrale, Cargill, Frutesp, Citrovita e Cambuhy. Todas localizadas a noroeste do Estado de São Paulo” (Paulillo, 1995, p. 126).

O segmento agroindustrial do CAI citrícola apresenta estrutura oligopolista. No parque paulista, responsável por 95% do total da indústria cítrica nacional, três empresas respondem por mais de 75% da capacidade instalada, exceto em 1975, quando esse número chegou a cinco indústrias. A tabela a seguir identifica o grau de concentração da agroindústria processadora de suco concentrado de laranja que, em períodos anteriores, foi muito maior. O maior índice alcançado foi em 1985, quando as quatro maiores agroindústrias atingiram 90,21% da produção. Verifica-se que a parcela detida pelas duas maiores empresas passou de 63,15% em 1970 para 61,53% em 1990, o que indica a significativa concentração da capacidade de processamento entre os dois maiores grupos agroindustriais.

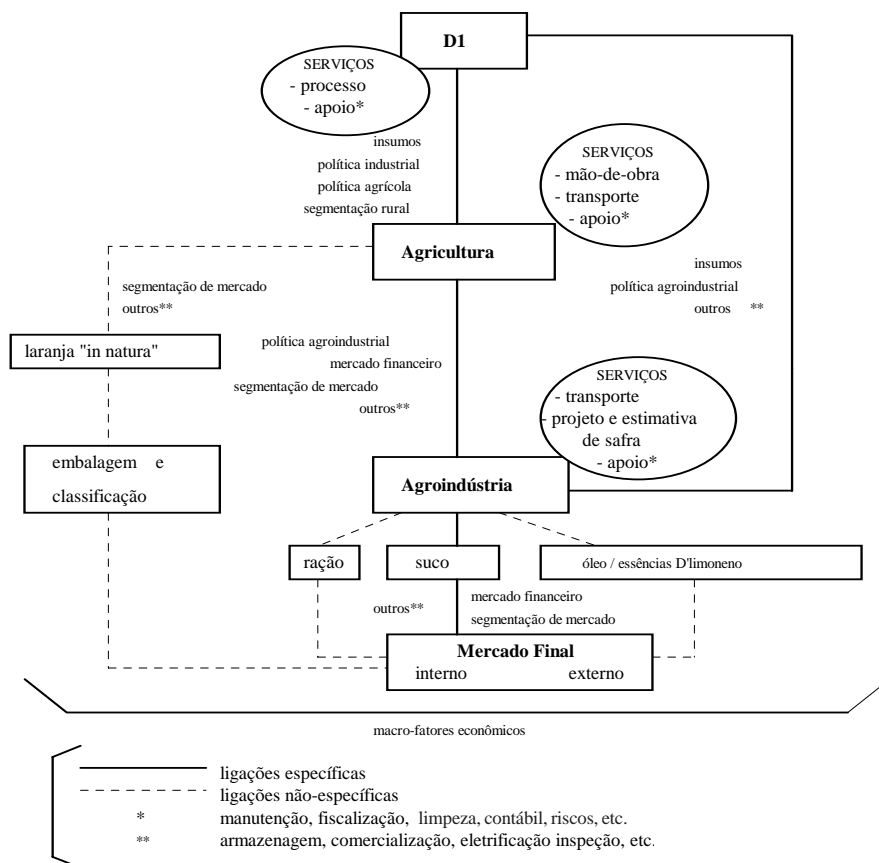
Tabela 1: Indicadores de Concentração Industrial Citrícola

Indicador	1970	1975	1980	1985	1990	1995
2 > emp. %	63,15	51,50	59,96	63,17	61,53	50,52
4 > emp. %	86,83	71,56	89,64	90,21	86,75	79,46
Emp. c/ 75%	3	5	3	3	3	4
IndHerfindal	0,2510	0,1753	0,2482	0,2539	0,2457	0,1706
nº empresas	7	9	11	12	12	12

Fonte: IEA - Instituto de Economia Agrícola.

Neste setor, o poder oligopólico e a representatividade do mercado externo como o principal indutor da modernização, a partir dos anos 80, conferem posição de destaque à indústria no estabelecimento da dinâmica do complexo. Assim, as inovações tecnológicas e organizacionais alcançadas pelas agroindústrias indicam mudança de comportamento. Para o complexo agroindustrial citrícola no Brasil, localizado no interior paulista, podemos delinear o esquema analítico abaixo.

Figura 1: Complexo Agroindustrial Citrícola Brasileiro



O crescimento dos serviços intensifica as interrelações entre os segmentos industriais e a agricultura e potencia a entrada de novos agentes econômicos no complexo. Mesmo com reduzida barganha, o crescente papel das atividades de serviços influencia a dinâmica dos setores envolvidos com o processo de terceirização independentemente de sua natureza e especificidade. Isto não altera, de forma alguma, a conformação estrutural do CAI citrícola, já que as interrelações básicas continuam ocorrendo na agricultura, na indústria de bens de produção e na agroindústria processadora.

O processo de terceirização, iniciado no final dos anos 80 pelas agroindústrias de suco concentrado, é reflexo das transformações na organização da produção em nível mundial e que, como vimos, atingem outros setores industriais brasileiros, desde o início da década de 80. Neste item, apresentamos um estudo dos casos de implantação da terceirização nas principais agroindústrias que compõem o CAI citrícola. A metodologia de pesquisa adotada baseou-se na realização de entrevistas para coletar os dados referentes ao avanço dos serviços nessa indústria.

Analisando-se o cargo da pessoa entrevistada, foi possível verificar que o domínio da terceirização nas agroindústrias é pouco variável, passando pelos departamentos de recursos humanos e manutenção. Foi possível observar que o tempo de contato das empresas com a técnica da terceirização não é grande, variando de 3 a 6 anos (vide Quadro 1).

Quadro 1: Análise Comparativa

EMPRESA	EMPREGADOS	SETORES	TEMPO
Cutrale	4500**	R.H, Manutenção e colheita	5 anos
Citrosuco	2200 (2070 dir. 30 ind.*	R.H e manutenção e colheita	7 anos
Cargill	650 (554 dir. e 96 ind.)	R.H	4 anos
Coinbra Dreyfuss	750 (620 dir. e 130 ind.)	R.H. e manutenção	4 anos
Citrovita	308 (188 dir. e 120 ind.)	R.H	5 anos
Cambuhy	280 (165 dir e 115 ind.)	R.H e manutenção	4 anos

* entenda-se **indireto** aquele fisicamente lotado na unidade. Contratos de serviços terceirizados fora da unidade não estão considerados

** consideram-se cerca de 15.000 empregados indiretos (colheita e transporte de matéria-prima)

O ponto fundamental observado foi que a totalidade das empresas tem como objetivo principal da implantação da terceirização a redução de custos, sendo que, neste item, a redução do quadro de pessoal foi a mais considerada. Das empresas entrevistadas, poucas relataram ter optado pela técnica; poucas apontaram diretamente a busca pelo crescimento da integração vertical, desejando a especialização e a focalização no seu produto principal (vide Quadro 2).

Quadro 2: Objetivos da Terceirização

EMPRESA	OBJETIVOS
Cutrale	Focalização (Foco no Negócio)
Citrosuco	Focalização
Cargill	Verticalização
Coinbra Dreyfuss	Focalização
Citrovita	Verticalização
Cambuhy	Focalização

As principais dificuldades encontradas pelas empresas para a implantação dos programas de terceirização foram: a resistência dos funcionários, quebrada após explanações claras, a capacitação técnica (desqualificação da mão-de-obra), a dificuldade de encontrar empresas ofertantes de serviços específicos num primeiro momento e a dificuldade de relacionamento com os sindicatos de trabalhadores locais (vide Quadro 3).

Quadro 3: Dificuldades na Terceirização

EMPRESA	DIFICULDADES
Cutrale	Capacitação técnica/ relacionamento com prestadora de serviços/ implantação de contratos
Citrosuco	Capacitação técnica/ infra-estrutura de operação no interior/ preço
Cargill	Capacitação técnica/ preço
Dreyfuss	Relacionamento com sindicatos/ ausência inicial de fornecedores
Citrovita	Desqualificação com mão-de-obra e difícil relacionamento com os sindicatos locais
Cambuhy	Relacionamento com os sindicatos locais

Quanto aos benefícios, de forma geral, foram acusados os fatores relativos à liberação para pensar no negócio, à redução da administração (principalmente tempo) e à especialização do serviço, apesar da dificuldade dos primeiros meses, quanto à capacitação técnica. Para o futuro, as empresas prometem acelerar o processo de terceirização, o que afeta as áreas de apoio, que estão sempre sujeitas à terceirização, desde que haja comprovação técnica, operacional e econômica para o serviço. Para as maiores empresas (Citrosuco e Cutrale) o processo promete ser lento, por entenderem que este é um caminho sem volta, e que a comprovação da competência para o serviço é um ponto ainda dúbio, nas condições de operação da empresa e no ponto geográfico no qual se situam.

De maneira geral, foi possível observar que a maioria das empresas entrevistadas obtiveram bons resultados com o processo de terceirização, como a melhoria da qualidade de seus processos e a redução de custos. Contudo nem todas as empresas fizeram planejamento estratégico, para situar-se melhor quanto às áreas terceirizáveis e à forma de relacionamento que melhor se adapte a determinado caso.

Verificando as atividades de serviços que já foram implementadas nestas agroindústrias e considerando os seus respectivos planos para o futuro, em termos de área de atuação, pode-se apontar a representatividade dos serviços e a sua inserção nas plantas industriais citrícolas a longo prazo por meio do esquema a seguir.

Figura 2: Serviços na Planta Industrial Citrícola

Logística de Entrada	Operações	Logística de Saída	Marketing e Vendas	Serviço	
- Serviços de transporte - Serviços de armazenagem	- <u>Conservação e reparo de equipamentos</u> - <u>Serviços de segurança</u> - Serviço de engenharia	- <u>Serviços de transporte</u> - Serviços de armazenagem e execução - <u>Processamento de informações</u> - <u>Informações sobre crédito</u>	- <u>Publicidade</u> - <u>Marketing direto</u> - <u>Bancos de dados</u>	Serviços de instalação e teste - <u>Reparos e reformas</u> - <u>Serviços agrícolas-Pesquisa agrícola</u>	
- Pesquisa por contrato - <u>Serviços de design</u> - <u>Consultoria administrativa</u> - <u>Serviços de saúde</u> - Educação e treinamento	- <u>Serviços de teste</u> - <u>Trabalho temporário</u> - <u>Agência de empregos</u> - <u>Cooperativas de mão-de-obra</u>	- <u>Softwares</u>	- Pesquisa de mercado	- <u>Trabalho agrícola temporário</u>	Gerência de Recursos Humanos
- Serviços financeiros - Contabilidade - <u>Consultoria administrativa</u>	- <u>Serviços jurídicos e solução de conflitos</u>				Infra-estrutura da Empresa

obs: as atividades grifadas estão terceirizadas

A terceirização nas agroindústrias de suco concentrado ocorreram com maior rapidez nas áreas de administração, manutenção, segurança, serviços jurídicos, contabilidade, processamento de dados, informática etc. Os principais efeitos verificados no avanço do processo foram: barateamento dos serviços e qualidade do produto final; flexibilidade e maior agilidade nas decisões administrativas; modernização dos fornecedores de equipamentos e maquinaria de processamento (por exemplo, aluguel de extratoras ou centrífugas por tempo determinado); desburocratização administrativa e no processo produtivo; maior agilidade com custos fixos menores; manutenção da economia de escala (em algumas empresas se elevou); redução do número de empregados diretos na estrutura produtiva; redução de pagamentos de alguns impostos e de encargos sociais de salários; combate às organizações sindicais com a desmobilização dos trabalhadores que anteriormente pertenciam a categorias mais mobilizadas e conseqüente redução do número de trabalhadores sindicalizados.

Alguns dos efeitos mencionados acima trazem novas conseqüências no segmento agrícola do complexo citrícola, pois a presença crescente dos pomares próprios das agroindústrias de suco concentrado revela que o efeito **cascata** da redução dos encargos sociais de salários também atinge o contingente de trabalhadores rurais, isto é, os colhedores de laranja. Isso vem ocorrendo pela presença crescente das cooperativas de mão-de-obra rural na citricultura, o que reforça a questão das especificidades dos complexos agroindustriais e a necessária consideração da natureza e das características da integração agricultura-agroindústria. No caso do complexo citrícola, esse avanço da terceirização para a agricultura possibilitou o fortalecimento das cooperativas de mão-de-obra rural e o surgimento da problemática da flexibilização dos direitos trabalhistas no campo.

AS TRANSFORMAÇÕES NO AMBIENTE AGRÍCOLA: O AVANÇO DAS COOPERATIVAS DE MÃO-DE-OBRA NA CITRICULTURA

Os estudos recentes apontam como o processo de terceirização vem acentuando a precarização das condições de trabalho, a degradação salarial, o aumento do trabalho em domicílio e do trabalho de tempo parcial nos mais variados setores da economia brasileira. O ponto fundamental é ressaltar como o trabalho e a vida de trabalhadores estão sendo afetados pelas transformações que vêm ocorrendo no processo produtivo, de forma diferenciada em cada setor e até mesmo em cada segmento. No caso dos complexos agroindustriais, com suas características e dinâmica próprias, pede-se a definição do perfil de seus agentes econômicos para que se possa compreender perfeitamente as conseqüências das novas formas de organização da produção, a mudança de posicionamento dos diversos agentes sociais bem como os desafios próprios do movimento sindical.

A complexidade da tarefa torna-se crescente para o sindicalismo rural nesta virada de século. Em primeiro lugar, porque a movimentação sindical no campo é marcada pela experiência dos Sindicatos de Trabalhadores Rurais (STRs), cujo interlocutor privilegiado era o Estado. Em seguida, pelos fatores discutidos anteriormente, referentes à representatividade das políticas públicas, a experiência atual assinala a necessidade de diálogo com as empresas agroindustriais. Há o desafio de o movimento sindical se fazer reconhecer como interlocutor em todo esse processo. Outro ponto refere-se à diversidade de situações existentes no ambiente agrícola: a existência dos STRs, dos novos sindicatos de assalariados, dos sindicatos de agricultores **integrados** e do crescimento das cooperativas da mão-de-obra rurais em determinados complexos (como o citrícola e o sucroalcooleiro) de algumas regiões (principalmente na de Ribeirão Preto-SP), representam novos

desafios às lideranças sindicais em face da existência de interlocutores distintos.

Neste sentido, a especificidade dos complexos agroindustrias no país abre novamente espaço para outros desafios e soluções, agora no âmbito rural, para o movimento sindical de produtores e trabalhadores. Torna-se fundamental compreender as condições de reivindicação de suas novas identidades diante das transformações atuais e reconhecer os elementos acionados para viabilização de sua representatividade política. A questão do trabalhador rural perante as transformações atuais da agricultura brasileira passa pela esfera da garantia de sua reprodução social. O avanço do processo de terceirização para a agricultura propiciou o aparecimento de novas identidades rurais, que representam outros desafios para a compreensão da diversidade e da negociação no mundo do trabalho.

O processo de terceirização na citricultura ganhou força em 1995 com o aparecimento das cooperativas de mão-de-obra rural, provocando modificações instantâneas de postura do movimento sindical rural e das associações representativas de produtores rurais.

“Esta idéia não é original, na década de 70 muito se debateu sobre a criação de cooperativas de bóias-frias. Naquela época, a criação das cooperativas era defendida com base em dois argumentos: o primeiro era a necessidade de reduzir o aumento do custo de mão-de-obra devido aos leilões por trabalhadores que ocorriam nos pontos de embarque, nos momentos de pico de utilização de força de trabalho outro argumento era a ameaça à **paz social** representada pelas péssimas condições de vida e trabalho dos bóias-frias” (Alves, Paulillo e Santos, 1996, p. 9).

Respalhada na Lei 5.764/71, aquela iniciativa foi duramente combatida nos anos 80 pelo movimento sindical devido à imagem da institucionalização dos Gatos que as cooperativas representavam; porém as iniciativas de recriação das cooperativas, a partir de 9 de dezembro de 1994, com base na Lei 8.949, tiveram êxito, pois o Movimento Sindical se encontrava fragilizado, devido ao desemprego exacerbado pelos movimentos migratórios e pelas próprias condições insuficientes da agricultura em face da ausência de políticas consistentes por parte do Estado. Junte-se a isso o papel exercido pela Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (FAESP), desde junho de 1995, ao estimular os associados para que se envolvam e incentivem a criação de cooperativas de mão-de-obra (circular 042/95)⁽²⁾.

Na citricultura, as cooperativas avançaram, porque as empresas organizaram o processo por meio de sua própria administração: coordenam a contratação de mão-de-obra via cooperativa com o estabelecimento de **pessoas de confiança** na gerência dessas organizações. Diante disso, o que se nota é o estabelecimento de

organizações cooperativas com o objetivo principal de reduzir os custos de mão-de-obra, porque a essência das cooperativas, isto é, o processo de cooperação e igualdade entre as pessoas (mesmo patamar de conhecimento sobre a instituição, direitos de votar e ser votado, decisão dos contratos etc), não está sendo cumprida. Pelo contrário, a definição de que **a sociedade tem por escopo o benefício dos associados, quer pela facilitação de empréstimos, quer pelos ganhos de salário etc** (Ferreira 1983), não se enquadra em nenhum momento.

Outra questão importante é a relação de trabalho que se estabelece entre trabalhador da cooperativa, produtor rural e indústria. Do ponto de vista hierárquico, o trabalhador é subordinado ou empregado da indústria; mas, do ponto de vista jurídico, os trabalhadores cooperados são autônomos. “Se nós perguntarmos aos trabalhadores qual a relação que possuem, dirão que são empregados da Cutrale, da Citrosuco etc” (Neves, 1996). Esta subordinação tem contribuído para o êxito da forma adotada pelas agroindústrias e produtores de reduzir os encargos e fugir das responsabilidades sociais para com os trabalhadores rurais.

A forma com que as cooperativas de mão-de-obra se organizaram no setor citrícola paulista revela que a direção de sua implantação e conseqüente fortalecimento foi única: da agroindústria/produtores de laranja para os Gatos. Importa ressaltar que esses movimentos não têm prejudicado somente o trabalhador rural. Afetam sobremaneira o produtor de laranja, porque a indústria possui o controle da colheita e, atualmente, está ocorrendo a transferência dessa atividade para a responsabilidade do citricultor. O produtor de laranja **independente**⁽³⁾ torna-se atualmente **dependente**, já que a única forma de efetivar a colheita nos seus pomares é por meio das cooperativas, porque a indústria impôs um modelo de contratação de mão-de-obra.

A forma de expansão do modelo afetou a quantidade e a distribuição das cooperativas, até mesmo por município, já que, a partir de setembro de 1995, ocorreu uma proliferação de cooperativas que, em muitos casos, estão fora do controle industrial. Por exemplo, em Bebedouro, as agroindústrias de suco concentrado estimularam o processo de implantação, controlando três cooperativas; mas, no verão de 1996, verificou-se a presença de cerca de dez cooperativas fora do controle das firmas processadoras⁽⁴⁾. A explicação para esse fenômeno recente está no fortalecimento dos Gatos, porque num sentido amplo a **cooperativa de mão-de-obra foi a institucionalização dos Gatos** que, incomodados pelo controle agroindustrial, aproveitaram-se da flexibilização da legislação trabalhista rural e passaram a constituir suas próprias cooperativas (**meia dúzia** de Gatos formam uma cooperativa de mão-de-obra). Ou seja, as indústrias tomaram a iniciativa de implantar as cooperativas e, no momento subsequente, os Gatos a aproveitaram, pois a indústria de suco utilizou os Gatos de sua confiança e os profissionais de sua administração e do departamento jurídico para orientar os gerentes dessas

cooperativas. Isso criou uma subordinação direta dos Gatos às indústrias, os quais, dessa forma, passaram a buscar autonomia na constituição de suas cooperativas para atuar em outras culturas a longo prazo⁽⁵⁾.

O processo recente de proliferação das cooperativas poderá inverter a lógica administrativa agroindustrial e afetar a curto prazo os seus próprios pomares. Mesmo que não ocupem atualmente a maior parcela da produção de matéria-prima, a produção própria sempre representou a manutenção do poder de barganha da indústria citrícola na negociação do preço das caixas de laranja com os produtores. Ao mesmo tempo, o processo inicialmente nefasto para o trabalhador poderá lhe trazer benefícios, porque no sistema cooperativista a liberdade é muito grande e abrange diversas áreas. No primeiro momento, o trabalhador é afetado; no segundo momento, o produtor é afetado; mas, no terceiro momento, a indústria sofrerá as conseqüências pela concorrência de outras cooperativas fora do seu controle e pela desarticulação de suas estratégias perante o mercado de mão-de-obra. Para o movimento sindical torna-se interessante, pela possibilidade de acesso fácil a custos da produção e colheita que anteriormente não possuía. Com o avanço dos serviços na citricultura paulista, mediante o fortalecimento das cooperativas de mão-de-obra, tanto o produtor como o trabalhador passam a conhecer os custos reais da colheita e da produção de laranja, dada a liberdade de divulgação das cooperativas. Esse fenômeno abre a possibilidade de que os agentes integrantes do CAI citrícola busquem novas formas de articulação e de organização do trabalho.

CONCLUSÃO

A questão da terceirização agroindustrial, no caso citrícola brasileiro, ganha relevância nas esferas da produção no campo, por meio das cooperativas de mão-de-obra rural e, na indústria processadora, com a racionalização administrativa e a focalização no negócio. Nesse contexto, abrange dois elementos claros: a redução dos custos da matéria-prima e a redução dos custos de mão-de-obra. É o princípio da gestão menos custosa e o da transferência de responsabilidade, que reduziu a margem de liberdade do trabalhador. Além do aumento do número de cooperativas e o conseqüente crescimento concorrencial no mercado de mão-de-obra que afeta a estratégia industrial, os citricultores passaram a sofrer perdas consideráveis com a transferência de atividades do ciclo produtivo da laranja que, anteriormente, estavam vinculadas à agroindústria.

A necessidade de aproveitamento das cooperativas de mão-de-obra pelos produtores revelou que a racionalidade do empresário brasileiro, no ambiente agrícola-

la, é semelhante ao do empresário brasileiro, no ambiente industrial. A terceirização *tupiniquim* parece estar enraizada na cultura administrativa brasileira; indica peculiaridades significativas no complexo agroindustrial citrícola brasileiro.

Este é o ponto fundamental. A visão do curto prazo e o oportunismo empresarial no setor citrícola deve conduzir a classe produtora e trabalhadora a um caminho irreversível. A representação dos interesses agroindustriais cresce à medida que se aniquilam quase totalmente a representatividade do empregador e do empregado rural. Para esse problema complexo a solução não é individual, mas coletiva. As associações e organizações de produtores e trabalhadores necessitam encontrar uma consciência coletiva.

Que poderia negociar um dirigente sindical do lado dos trabalhadores rurais com os produtores? Será que existem pontos comuns entre os setores do trabalho e da produção rural? É necessário que ambas as partes busquem os pontos comuns em adequado *fórum* de negociação, mesmo que não seja possível apagar as divergências. É preciso iniciar um processo de criação de confiabilidade, para se estabelecer uma política de enfrentamento desses atores sociais e de representação do segmento agrícola, ainda mais agora que a agricultura só pode ser vista de forma complexa e intrincada com os segmentos industriais e financeiro. No caso específico do avanço das cooperativas de mão-de-obra na citricultura, a solução seria a articulação de interesses das associações representativas de produtores e trabalhadores, desde que tais associações os representem de maneira efetiva.

NOTAS

¹ Vale ressaltar que esta é uma experiência muito recente, e que se verifica em raríssimos setores da agricultura paulista. A citricultura e a atividade canavieira correspondem a estes movimentos devido ao progresso técnico proporcionado pelo avanço do processo de consolidação de seus respectivos complexos agroindustriais.

² “Segundo a circular da FAESP, as vantagens para os produtores rurais, considerados tomadores de mão-de-obra, são as seguintes:

- 1- não existência de problemas trabalhistas nas épocas de safra;
- 2- supressão de vínculo empregatício com o tomador de mão-de-obra;
- 3- inexistência de fiscalização trabalhista;
- 4- desobrigação das responsabilidades trabalhistas e sociais;
- 5- maior tranquilidade na execução de trabalhos agrícolas.

Os trabalhadores deixam de ter vínculo empregatício com o tomador de mão-de-obra e com a cooperativa, pois são considerados, para efeitos legais, partes da entidade que os representa, com

quotas partes de participação no capital. Ficam livres de intermediários; terão maior mercado de trabalho e possibilidade de participação nos lucros da sociedade ao final do exercício” (Alves, Paulillo e Santos, 1996, p. 11).

³ A designação **independente** refere-se aos produtores integrados à agroindústria, mas que possuem o controle da sua produção, podendo oferecê-la à indústria que lhe for conveniente.

⁴ A cidade de Matão encontra-se na mesma situação (cooperativas *versus* Citrosuco e Cambuhy), enquanto em Araraquara as cooperativas implantadas ainda estão ligadas à Cutrale.

⁵ No caso do amendoim já acontece, apesar de ser cultura rotativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, F. J. C.;

PAULILLO, L. F.;

SANTOS, E.

A flexibilização dos direitos trabalhistas chega ao campo : o caso do setor citrícola - o ouro que virou suco. In: _____. **Reforma agrária**. São Paulo, 1996. No prelo.

DIEESE.

Trabalhadores e inovações tecnológicas : demandas e perspectivas. São Paulo, 1989. mimeo.

FARIA, A.

Terceirização : um desafio para o movimento sindical. In: _____.
|

Terceirização : diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo : Hucitec, 1994.

FERREIRA, A. B. H.

Pequeno dicionário da língua portuguesa. 11. ed. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1983.

NEVES, E.

Entrevista concedida pelo Presidente do Sindicato dos Empregados Rurais de Araraquara. [S.l.], 29 jan. 1996.

PAULILLO, L. F. O.

A modernização da citricultura : dependência externa e industrialização. **Teoria&Pesquisa**, 1995.