

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E BARREIRAS À ENTRADA NA AGROINDÚSTRIA DE SUCO CONCENTRADO DE LARANJA

Natalino Henrique Medeiros

RESUMO

Este artigo trata da parceria realizada entre a COCAMAR Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda., COPAGRA Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina Ltda. e *Albertson Group Brazil Inc.*, empresa agroindustrial americana, e que resultou na constituição de uma *joint venture* agroindustrial, objetivando ingressar na produção de suco concentrado de laranja. A formação dessa aliança se traduziu em uma forte estratégia competitiva que possibilitou romper com algumas barreiras à entrada nesse mercado. As análises demonstraram que o mercado brasileiro de sucos concentrados é um oligopólio altamente *concentrado*, a medida que existe um espaço competitivo excessivamente restrito ao ingresso de novos competidores nesse segmento agroindustrial.

PALAVRAS-CHAVES: Aliança estratégica, suco concentrado de laranja, agroindústria cooperativa.

INTRODUÇÃO

O pensamento cooperativista evoluiu através do tempo, notadamente, a partir de meados do século XIX, deixando um pouco de lado os ideais utópicos e reformistas e assumindo os aspectos mais realísticos e pragmáticos, que se faziam presentes nas economias capitalistas. Desse modo tornou-se possível a transição das idéias puristas à prática efetiva do movimento associativo. Isto porque, as empresas cooperativas de um modo geral, foram erigidas dentro dos “Princípios de Rochdale” que, entre outros aspectos, normatizam os procedimentos operacionais em torno da equidade participativa dos associados dentro do espírito de livre adesão, gestão democrática unitária e distribuição das sobras operacionais.

Com o tempo, as condições mercadológicas competitivas exigiram que a maioria das cooperativas se transformassem em uma empresa agroindustrial. Nesse caso, essas cooperativas passaram a internalizar em suas atividades econômicas, o processo de integração horizontal e, principalmente, o de integração vertical, a medida que o processo decisório nesse mercado requer soluções de caráter mais estratégico, posto que se trata de um Complexo Agroindustrial (CAI) que opera em escala produtiva. Conseqüentemente, como uma agroindústria, a empresa cooperativa ingressou em um mercado cuja estrutura competitiva é a de um oligopólio. Nesse mercado, a competição obviamente não configura uma concorrência perfeita, e sim, um padrão altamente competitivo, estruturado a partir de barreiras à entrada de novos competidores, como diferenciação de produtos, economia de escalas e vantagens absolutas de custo, entre outras (BAIN, 1956).

No bojo dessas mudanças agrárias algumas cooperativas paranaenses, tipicamente comercializadoras de produtos agrícolas tradicionais, acompanharam tais transformações no menor espaço de tempo, aproveitando o filão de incentivos governamentais colocados à disposição, em termos de crédito, financiamento e juros subsidiados. Conforme observado, entre as cooperativas pioneiras nessa adaptação, situa-se a Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda. (COCAMAR). O estudo de Medeiros (1995) sobre essa cooperativa, demonstrou que ao longo de sua trajetória operacional ela procurou manter um espírito empreendedor e inovativo, dentro dos parâmetros do empresário schumpeteriano, buscando desse modo um espaço crescente no mundo dos agronegócios. Entre os projetos de diversificação dessa cooperativa, destacam-se o processamento de óleo de soja, a fiação de algodão e de seda, e a partir de 1985, o projeto de plantio e produção de laranja na região noroeste do Paraná, tendo em vista a liberação técnica para essa atividade pela Secretaria de Estado de Agricultura e do Abastecimento.

Assim, tomando-se como ponto de partida esses aspectos, o presente artigo pretende analisar o processo de expansão vertical da Cooperativa Cocamar através da formação de uma *joint-venture* agroindustrial para a produção de suco concentrado de laranja e demais subprodutos. Para tanto, a hipótese em questão é que, a constituição dessa *aliança* resultou em uma forte estratégia competitiva para a cooperativa, a medida que as *barreiras à entrada* em mercados externos, notadamente oligopolizados, tornava-se proibitivo à Paraná Citrus S.A. viabilizar individualmente a produção e comercialização de suco concentrado, num cenário de crescente

globalização.

Este artigo está organizado em cinco seções, a saber: Introdução. 2. A agroindústria e a condição de entrada: aspectos teóricos. 3. O mercado de sucos concentrados e a Paraná Citrus S.A.. 4. As perspectivas do setor. 5. Considerações finais.

2. A AGROINDÚSTRIA E A CONDIÇÃO DE ENTRADA: ASPECTOS TEÓRICOS

O conceito de Complexo Agroindustrial tem na sua origem alguns estudos na década de 60 que apresentaram uma visão de desenvolvimento econômico. A realização de investimentos em determinados setores *vazios* tinham a capacidade de provocar o surgimento de outras atividades, quer para trás ou para frente, naqueles ramos em que esses segmentos estivessem em contato, formando-se uma cadeia produtiva. No caso específico de atividades produtivas ligadas à agricultura, esta noção passou a ser mais conhecida como atividades a montante e a jusante da agricultura, compondo determinados complexos agrícolas ou agroindustriais, genericamente conceituados como agronegócios (*agribusiness*).

O conceito de *agribusiness*, conforme observou Silva (1992) não pode ser apenas uma descrição estática das relações existentes da fazenda à indústria, devendo, portanto, levar em conta o progresso técnico que dá a tônica nessas relações. De certa forma, para Goodman *et al.* (1990) o avanço do capitalismo, e portanto da indústria, em atividades típicas da agricultura, através dos processos que chamou de “apropriacionismo” e “substitucionismo”. Consequentemente, a medida que o capital agroindustrial avança progressivamente integrando novas atividades à cadeia produtiva, as inter-relações que se derivam a partir desses processos, implicam em que a agroindústria se transforme em um macro-complexo agroindustrial sem fronteiras, e por sua vez, levando a uma concentração de capitais afins. Nesse sentido, os mercados agroindustriais passam a compor uma estrutura de oligopólio, com poucos e grandes participantes, dentro de um processo de competição amparado por imensas barreiras à entrada de novas firmas.

Esse processo é denominado de “condição de entrada” (*difícil*) por Bain (1956), e que é ao mesmo tempo uma condição estrutural, a medida que as firmas estabelecidas em uma determinada indústria, possuam vantagens técnicas e financeiras em relação às potenciais firmas entrantes. Nesse sentido, para Possas (1987) as barreiras à

entrada determinam um padrão de concorrência que é estabelecido na indústria ou mercado, através do tipo de produto, dos requerimentos tecnológicos da estrutura produtiva, ou da estratégia competitiva, através das políticas de preços, de vendas e de expansão da firma estabelecida.

Por outro lado, o estudo de Pérez (1992), na tradição neo-schumpeteriana, propõe o rompimento de um determinado padrão de concorrência e, por conseguinte, uma mudança da condição de entrada mediante a reestruturação da produção, em termos de um novo paradigma. Para tanto, Pérez elabora o conceito de “paradigma tecnoeconômico” que agrega os aspectos tecnológicos e organizacionais direcionados a uma firma, indústria ou governo, e que se traduzem num conjunto de possibilidades técnicas e humanas que permitem renovar e transformar o paradigma tecnológico das indústrias maduras existentes.

Ainda dentro desse enfoque de busca de novos princípios de eficiência, observam-se alguns estudos sobre as novas tendências de inovação junto as firmas, em torno de “alianças tecnológicas” e que se encontram em larga utilização nas principais economias capitalistas, e “*devem ser vistas como uma nova forma de organização ou de configuração da concorrência oligopolista*”, (COUTINHO, 1992, p. 84). Entre essas alianças ou parcerias encontra-se a *joint venture* que procura a “*formação conjunta de uma nova empresa por parte de duas ou mais empresas, com o objetivo de desenvolver, manufaturar ou comercializar novos produtos*”, (CUNHA, 1995, p. 70).

Finalizando, observa-se que as alianças estratégicas, sob a forma tecnológica ou organizacional, estão se tornando uma prática da competição oligopolista, de uma maneira crescente, a partir do processo de globalização ocorrido nos últimos anos, objetivando-se principalmente, a transposição das barreiras à entrada, a introdução de novos produtos e a internacionalização dos mercados.

3. O MERCADO DE SUCOS CONCENTRADOS E A PARANÁ CITRUS S.A.

Para se apresentar o processo competitivo da Paraná Citrus S.A., mediante a realização de uma *joint venture* entre capitais cooperativos e privado, é necessário que se apresente antes o mercado de sucos concentrados de laranja, dentro da cadeia agroindustrial, a partir da produção agrícola de laranjas. As diversas estatísticas mundiais demonstram que na fruticultura, os cítricos como a laranja, tangerina, limões e limas, se destacam na produção agrícola, com uma participação em torno de 22%. Nesse grupo, a laranja por ser a mais conhecida é, por isso, a mais produzida. Embora, países como a China, México, Espanha, Itália, Israel, Cuba sejam produtores de laranjas, o percentual de distribuição da produção é bastante desigual.

Entre os países produtores, destacam-se o Brasil (36%) e os E.U.A. (19%), por serem responsáveis em cerca de 55% da produção mundial da safra 97/98, conforme dados da FAO, citados por Neves e Boteon (1998). No Brasil, a cultura da laranja tem também uma distribuição produtiva desigual entre os estados. São Paulo é o estado onde se concentra a citricultura e responde em média por 82% da produção brasileira. Da mesma forma a produção de suco de laranja está concentrada nesse estado, conforme se observa na Tabela 1.

Tabela 1. Produção, processamento e consumo de laranja. Safras 1990/91-1997/98.

Em mil caixas de 40,8 kg						
SAFRAS	PRODUÇÃO		PROCESSAMENTO		CONSUMO INTERNO	
	S. Paulo	Paraná ¹	S. Paulo	Paraná ²	S. Paulo	Paraná ³
1990/91	262.700	1.850	210.000	-	50.800	1.850
1991/92						285.500
1992/93	300.000	4.119	265.000	-	33.000	4.119
1993/94						307.000
1994/95						311.000
1995/96						357.300
1996/97						363.000
1997/98	428.000	9.097	318.000	316,1	110.000	8.780

FONTE: (SP) Abecitrus. 1. IBGE/SEAD-DERAL. 2. Paraná Citrus S.A.

3. Consumo aparente.

Nesse caso, a produção de suco concentrado de laranja, do estado paulista, está

circunscrita basicamente em torno de Araraquara, Bebedouro e Matão. Conseqüentemente, as exportações brasileiras tem a mesma origem, cujo estado de São Paulo foi em 1997 o responsável por 95% da produção e exportação de suco concentrado, segundo a Abecitrus (Tabela 2). Ainda de acordo com os dados da Abecitrus, os principais mercados compradores do suco de laranja brasileiro foram a União Européia (68%), E.U.A. (18%), Ásia (11%) e também o Mercosul (0,2%). Conforme pode ser observado, a participação da Paraná Citrus S.A. no mercado externo é inexpressivo, haja vista o tamanho de sua planta industrial e o curto espaço de tempo de seu ingresso nessa agroindústria oligopolista.

Tabela 2. Exportações de suco de laranja. 1990/1998

SAFRAS	LOCAL		Em t
	Santos ¹	Paranaguá ²	
1990/91	786.000	0	
1991/92	952.000	0	
		1992/93	
		1993/94	
		1994/95	
		1995/96	
		1996/97	
		1997/98	

Fonte: 1. Abecitrus. 2. Paraná Citrus S.A

Como conseqüência, esse padrão de concorrência existente no segmento de sucos concentrados de laranja e derivados, implica em que o ingresso e a permanência nesse mercado tenha um alto “custo de luta” para as firmas potenciais ingressantes, a medida que a tecnologia e os equipamentos empregados na produção são mundialmente conhecidos, por comporem uma indústria considerada tecnologicamente madura, o produto ser homogêneo e os preços serem cotados por Bolsa(s) de mercadorias (*commodities*). No entanto, conforme bem observaram Garrette (1989), Mazzali (1995) e Belik (1995), a formação de *joint-venture* possibilita à empresa nacional explorar externalidades com firmas estrangeiras, a medida que estas são conhecedoras dos gostos e preferências de seus mercados

internos.

3.1. O PROCESSO COMPETITIVO DA PARANÁ CITRUS S.A.

A associação entre a Cocamar (Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda.), Copagra (Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina Ltda.) e a *Albertson Group Brazil Inc.*, empresa agroindustrial americana, resultou-se na *joint venture* entre capitais cooperativos e privado, e que constituiu em setembro de 1989, na cidade de Paranavaí(PR) a CITROCOOP - Citros Concentrados Ltda..

O objetivo desse empreendimento centrou-se na instalação de toda uma estrutura ligada ao processamento de laranja, compreendendo desde a implantação dos pomares até a comercialização do suco concentrado congelado e demais subprodutos. Isto porque, em se tratando de um mercado oligopolizado, os riscos e as barreiras à entrada, principalmente em mercados externos, tornava-se proibitivo à Citrocoop, o que levou a empresa a buscar um parceiro estrangeiro e, assim, viabilizar a produção e a comercialização de seus produtos, num cenário de crescente globalização (LASTRES, 1993).

No mês de janeiro de 1995 foi efetuada a transformação dessa empresa, de sociedade por cota limitada de capital para *sociedade anônima de capital fechado*, cuja razão social passou a ser Cocamar Citrus S.A. A partir de então, o capital social ficou distribuído da seguinte forma: 57,2% para a Cocamar Participações S.A., 4,4% para a Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina Ltda (Coopagra), 34% para o Fundo de Desenvolvimento Econômico pertencente ao Banco do Estado do Paraná S.A. e 4,4% para a firma americana *Albertson Group Brazil Inc.*. Atualmente (Paraná Citrus S.A.) a empresa possui uma capacidade instalada de 14 extratoras que possibilitam a produção de 18.500 t de suco concentrado congelado, 600 t de óleo essencial, 300 t de *D'limonene* e 92.000 t de bagaço.

As grandes empresas estão localizadas no Estado de São Paulo. Levando-se em conta o número de extratoras, entende-se que é possível classificar a Paraná Citrus S.A. como uma empresa pequena. Contudo, pelo critério de produção e exportação ela passaria a ser considerada como uma empresa marginal, operando na franja do mercado, a medida que a sua participação percentual nesse mercado internacional é inexpressiva.

Por outro lado, todavia, o mesmo parâmetro de número de extratoras, ou capacidade instalada, permite que ela esteja em condições de igualdade produtiva com outras empresas médias, tais como, a Maguary (RS) e a Cajuba (BA), que possuem uma capacidade instalada de 10 extratoras. No entanto, o que favorece essas empresas é que elas tem uma parcela de participação significativa no mercado interno, tendo em vista a diferenciação de produtos ofertada, a partir da polpa de diversas frutas, ou da diversificação de produtos, mediante o processo (bio)tecnológico de adição de “aroma natural de fruta”, a exemplo da empresa Dafruta, localizada em Aracati (CE).

Conforme observado pela Tabela 3, a participação da Paraná Citrus S.A. na produção brasileira de sucos concentrados de laranja é bastante reduzida.

Tabela 3. Produção industrial. 1994/1998

ANO	PRODUÇÃO			Em t
	Suco Conc.	Óleo Essencial	<i>D’Limonene</i>	
1994	1.237	0	0	
1995				3.7
1996				6.5
1997				7.7
1998	6.600	170	45	

Fonte: Paraná Citrus S.A.

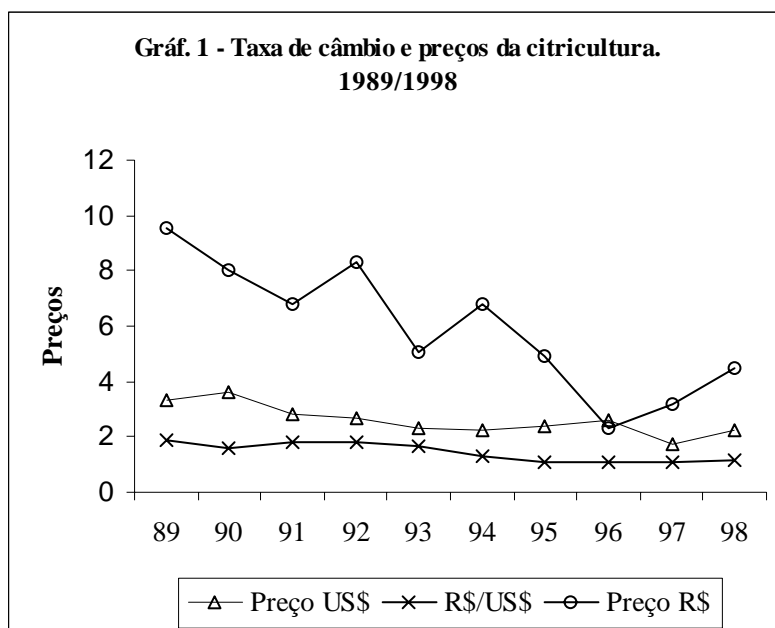
Entretanto, vale ressaltar que, independentemente da participação relativa da Paraná Citrus S.A. no segmento de sucos cítricos, essa pequena parcela produtiva foi responsável pelo seu ingresso nesse mercado oligopolístico *altamente* concentrado, de maneira a transpor algumas barreiras impostas pelas grandes empresas do setor. Para isso utilizou-se da parceria (*joint venture*) com a firma *Albertson Group Brazil, Inc.* que possuía uma larga experiência de comercialização nos mercados europeu, norte-americano e asiático. Esse procedimento operacional vai ao encontro dos conceitos teóricos de Bain (1956), em termos das “vantagens absolutas de custos” obtidas pela firma estabelecida quando se tem acesso a diversos mercados consumidores. De igual modo, com os pressupostos de Possas (1987) em torno da “política de vendas” de uma firma ingressante em um mercado altamente competitivo, ou de Pérez (1992) quando ela trata do “sistema de rede intrafirmas”, baseado em fortes vínculos entre as

firmas participantes dessa estratégia de competição.

4. AS PERSPECTIVAS DO SETOR

Os dados obtidos junto a Abecitrus revelam aumentos na oferta de laranja nas regiões de São Paulo e Flórida (E.U.A.) na década de 90. Os mesmos dados apontam para 1996 como o pior ano da crise na citricultura brasileira, pela conjugação do baixo preço internacional do suco concentrado e da valorização da taxa de câmbio. Tanto que, no ano de 1997, as receitas com as exportações brasileiras de suco de laranja foram reduzidas em torno de 30%, como resultado da diminuição de 27% dos preços médios do suco concentrado. Isto implicou em que se aumentasse em 6% o consumo norte-americano de suco concentrado de laranja, proveniente da Flórida, bem de acordo com os postulados neoclássicos da lei da oferta e da demanda de mercado, e ao mesmo tempo incentivando o plantio de novas árvores na região citrícola americana.

Com as mudanças recentes na política cambial brasileira o cenário atual parece estar indicando uma recuperação da rentabilidade do setor. Isto porque, o efeito imediato da desvalorização é o aumento da competitividade das *commodities* e, nesse caso, do aumento dos preços do suco de laranja no mercado internacional. A propósito, Melo (1999) tomando como base o preço externo do suco concentrado a partir de 1989, dos preços internos e da taxa de câmbio, bem como, a previsão da Bolsa de Nova Iorque, dos preços médios para o 1º semestre de 1999, aponta para uma melhoria de ganhos na citricultura brasileira (Gráfico 1).



Os dados plotados mostram de fato, a evolução das variáveis preços. Observa-se que, inicialmente, tanto o preço externo do suco de laranja quanto a taxa de câmbio real tiveram um queda bem acentuada nos anos 90. A partir de 1996, ano em que se registrou o menor preço da década, os preços dão sinais de recuperação em função da incipiente mudança da política cambial, com pequenas desvalorizações na taxa de câmbio real, já no ano de 1997.

Entretanto, existem algumas inquietações que ultrapassam esse momento conjuntural por um cenário positivo.

Um dos efeitos negativos da política cambial atual no curto prazo, recaem sobre aumentos nos custos de produção de alguns insumos agrícolas, a medida que seus preços são cotados em dólar. No longo prazo, estaria a adequação da oferta de sucos pela indústria ao comportamento de preços no mercado internacional, uma vez que, segundo a Abecitrus, a indústria não aumentará o volume de suco processado, no curto prazo, tendo em vista a desvalorização do real.

Por outro lado, de acordo com Neves e Boteon (1998), ao se considerar os preços pagos pela indústria de suco aos produtores rurais paulistas, nota-se que houve uma redução drástica nesses preços ao início da década de 90, em função do excesso de oferta de laranja. Esse fato implicou na queda da receita dos citricultores levando a que muitos abandonassem ou reduzissem o manejo nessa atividade.

Alguns dados da Abecitrus dão conta da incidência do cancro cítrico em algumas regiões produtoras paulistas, o que levou a Associação a estimar uma redução na safra

1998/99, em torno de 30%, em relação a safra anterior, o que significa reduzir a produção de laranjas de 428 milhões para 298 milhões de caixas de 40,8 kg. O mesmo relatório divulgado revela um perfil *preocupante* do parque citrícola paulista, segundo o presidente da Abecitrus, em razão da queda de 15 milhões no número de árvores produtivas e 15 milhões no total de pés de idade inferior a 3 anos, (AMARO, 1998).

Entretanto, no que se refere ao perfil da citricultura paranaense, é possível entender que deve ser levado em conta que o parque citrícola do noroeste paranaense é novíssimo e que foi iniciado com mudas de boa qualidade, de maneira que as árvores estão livres de doenças e pragas bastante comuns em lavouras antigas. Nesse sentido, os dados apresentados na Tabela 1 demonstraram que a produção de laranjas é crescente nos últimos anos, bem como a área plantada. Outro aspecto que pode significar uma expectativa favorável ao produtor dessa região, é o fato de se estar em estudo, pela diretoria da Paraná Citrus S.A., a transferência das cotas do capital “cooperativo” em cotas de capital social, de maneira a transformar o produtor-cooperado em produtor-sócio desse empreendimento que é uma *joint-venture* e está constituído juridicamente como uma sociedade de capital fechado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi uma tentativa de analisar o processo de expansão vertical da Cooperativa Cocamar através da constituição e consolidação de uma *joint-venture* agroindustrial para a produção de suco concentrado de laranja, na região noroeste do Paraná. Para tanto, tomou-se como base o trabalho de tese deste autor, que analisou o comportamento dos dirigentes da Cooperativa Cocamar durante 30 anos (1963-1993), a partir de sua constituição jurídica. Esse estudo revelou que ao longo de sua trajetória operacional o conselho diretivo procurou manter um espírito empreendedor e inovativo dentro dos parâmetros de empresário inovador schumpeteriano. Ou seja, a busca constante de novas “janelas” de oportunidades.

Por essa razão, a estratégia competitiva utilizada pela Cooperativa Cocamar, para ingressar nesse mercado, foi a formação de um consórcio entre capitais cooperativos e privados, a partir da associação com a Copagra Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina Ltda. e com a *Albertson Group Brazil Inc.*. A estratégia ou vantagem competitiva, de maneira mais concreta, conduziu à associação com uma firma estrangeira que possuía uma larga experiência de comercialização nos mercados

européu, norte-americano e asiático, grandes consumidores de suco concentrado de laranja. Isto porque, na agroindústria de suco concentrado de laranja, as *inovações na comercialização* são as mais consideráveis, dado que a tecnologia do processo industrial, embora moderna, é comum à todas elas, a medida que o produto é homogêneo.

De acordo com o processo de competição dentro das tipologias de mercados oligopolistas, o arcabouço teórico da conta que o setor cítrico brasileiro possui as características típicas de um oligopólio concentrado, posto que está estruturado por poucas e grandes firmas responsáveis pela produção de sucos concentrados (congelados). Nesse tipo de mercado, as empresas estabelecidas criam enormes barreiras técnicas ou comerciais, que tornam difícil o ingresso de novos competidores.

De fato, os dados estatísticos do mercado de sucos concentrados de laranja, a partir da cadeia agroindustrial, permitiram observar que o estado de São Paulo concentra a produção e a industrialização da laranja, do setor citrícola brasileiro, em torno de 19% e 82%, respectivamente, bem como respondendo por 95% das exportações aos principais mercados internacionais. As análises realizadas vieram demonstrar que o mercado brasileiro de sucos concentrados é efetivamente um oligopólio altamente *concentrado*. Nesse sentido, existe um espaço competitivo excessivamente restrito ao ingresso de novos competidores nesse mercado. Como consequência, os dados da produção e processamento industrial de laranjas da Paraná Citrus S.A. demonstraram que a sua participação relativa na cadeia agroindustrial cítrica é inexpressiva, notadamente no processamento de sucos, a medida que estes representaram cerca de 0,1% da produção paulista na safra 1997/98. Nesse caso, caberia questionar se a constituição de uma *joint-venture* agroindustrial teria proporcionado algum tipo de vantagem competitiva para a Paraná Citrus.

Entende-se que é possível uma afirmação nesse sentido. O aspecto mais relevante em torno da *joint-venture* agroindustrial cooperativa (aliança estratégica) diz respeito à sua inserção produtiva nessa indústria, pelo fato de ter rompido algumas barreiras à entrada de novas firmas num mercado altamente competitivo e concentrado. Outro fator traduzido em vantagem competitiva refere-se a chamada “eficiência operacional”, mediante a redução de custos obtida com a integração vertical e o controle da matéria-prima, dado que mais de 90% da laranja processada advém da lavoura de seus cooperados. Nesse sentido cabe salientar que o perfil da citricultura paranaense, notadamente do parque citrícola noroeste paranaense, é novíssimo e

baseado em mudas de boa qualidade, cujas árvores são livres de doenças e pragas bastante comuns em lavouras antigas.

Ainda devem ser levadas em conta, as vantagens de custos de comercialização, onde apenas as grandes empresas conseguem operar no mercado externo de maneira competitiva *vis a vis* os elevados custos de transporte e canais de vendas. Em termos de ganhos de tecnologia, conforme salientado, esses ganhos ficam na esfera das inovações na comercialização externa.

A propósito, observou-se que, atualmente, outras firmas do setor cítrico estão se compondo em torno de parcerias internacionais, a exemplo da Cutrale, Citrusuco, Cargill e Frutropic, visando aumentar o seu “poder de mercado” na conquista de novas margens de lucro. Estaria a Paraná Citrus tendo um comportamento de empresário schumpeteriano, a medida que deflagrou um “processo de destruição criadora” no setor cítrico, ainda que operando na chamada franja de mercado ?

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABECITRUS. *Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos*. São Paulo. 1998.

Página na Internet: <http://www.abecitrus.com.br>

AMARO, A. A. Citricultura: frustração de safra ou decadência ? *Preços Agrícolas*, Campinas, ESALQ/USP, n. 136, p. 7-9, fev./98.

BAIN, Joe. *Barriers to new competition*. Cambridge, Mass.: Harvard U. P., 1956 (trad. do Cap. 1. Campinas: UNICAMP. IE, s.d., mimeo).

BELIK, Walter. Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil: elementos para uma avaliação. In: RAMOS, P. e REYDON, B. P. (Org.). *Agropecuária e agroindústria no Brasil: ajuste, situação atual e perspectivas*. Campinas: ABRA, 1995. Cap. 4, p. 107-23.

COUTINHO, Luciano. A Terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudanças. *Economia e Sociedade*. Campinas: UNICAMP. IE. n. 1, p. 69-87, ago./1992.

CUNHA, Adriana M. da. Uma contribuição ao estudo de alianças estratégicas em indústrias da tecnologia da informação: o caso das empresas de semicondutores norte-americanas e japonesas nos anos 80. *Leituras de Economia Política*, Campinas: UNICAMP. IE. n. 1, p. 67-82, set./1995.

GARRETTE, B. “Actifs spécifiques et cooperation: Une analyse des stratégies

- d'alliance". *Revue d'Economie Industrielle*. n. 50, quatro trimestre. p. 15-31.
- GOODMAN, David E., et al. *Da lavoura às biotecnologias*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- LASTRES, Helena M. M. "New trends in innovation strategy: the increase of technology collaborative arrangements". **In:** XXI Encontro Nacional de Economia. Belo Horizonte. *Anais do XXI Encontro Nacional de Economia*. Belo Horizonte: ANPEC, 1993. p. 345-63.
- LEMO, Mauro B. Organização agroindustrial, entrada em tecnologia e liderança de mercados: o caso brasileiro. **In:** RAMOS, P. e REYDON, B. P. (Org.). *Agropecuária e agroindústria no Brasil: ajuste, situação atual e perspectivas*. Campinas: ABRA, 1995. Cap. 3, p. 69-105.
- MAZZALI, L. *O Processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização em "rede"*. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. 1995. (Tese de Doutorado).
- MEDEIROS, Natalino H. *A Competição schumpeteriana e a organização cooperativa: o caso da COCAMAR*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1995. 252 p. (Tese, Doutorado em Economia. IPE/USP).
- MELO, Fernando H. de. Recuperação da rentabilidade da citricultura brasileira. *Preços Agrícolas*, Campinas, ESALQ/USP, n. 148, p. 12-3, fev./99.
- NEVES, E. M. e BOTEON, M. Impactos alocativos e distributivos na citricultura. *Preços Agrícolas*, Campinas, ESALQ/USP, n. 136, p. 3-6, fev./98.
- PÉREZ, Carlota. "Cambio técnico, restructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo". *El Trimestre Económico*, México, v. LIX, n. 1, p. 23-64, 1992.
- POSSAS, Mario L. *Estruturas de mercado em oligopólio*. São Paulo: Hucitec, 1987.
- SILVA, José G. *Complexos agroindustriais e outros complexos*. São Paulo: USP/FEA. IPE, nov./1992. (Seminário das Quintas. Texto para Discussão Interna n. 22).