

## Fatores preponderantes na tomada de decisão do pequeno produtor familiar de citros do município de Bebedouro – SP

Vanda Marques Burjaili Romeiro (IMESB) vandaromeiro@mdbrasil.com.br  
Vera Mariza Henriques de Miranda Costa (UNIARA/UNESP) verammcosta@uol.com.br  
Edmundo Escrivão Filho (EESC/USP) edesfi@prod.eesc.usp.br

### Resumo

*A competitividade presente na agricultura exige dos gestores mudança de postura. Para atingir resultados favoráveis torna-se fundamental ao produtor buscar conhecimentos além da esfera imediata de sua atividade produtiva. Devem ser levados em consideração fatores internos e externos que afetam o funcionamento da unidade de produção. Como fatores internos têm-se o tamanho da propriedade, as relações familiares, os custos de produção, a tomada de decisão, a tecnologia empregada e as condições financeiras. Como fatores externos cabe referência ao clima, à política governamental, à tecnologia disponível, às relações com os órgãos representativos e às condições do mercado. As influências exercidas por tais fatores exigem do produtor preparo, iniciativa, flexibilidade e criatividade para agir em um ambiente de instabilidade. Nesse contexto, este trabalho trata da tomada de decisão na pequena unidade de produção familiar citrícola do município de Bebedouro – SP, tendo por suporte informações levantadas por pesquisa de campo realizada com esse segmento de produtores. Como resultado pôde-se constatar que: as decisões visam mais à sobrevivência do que o crescimento do negócio; e tais produtores têm postura tradicional de gestão, são centralizadores, havendo pouco envolvimento da família nas decisões; os ensinamentos de seus pais são relevantes para a tomada de decisões.*

*Palavras-chave: Tomada de decisão, Produção familiar, Citricultura.*

### 1. Introdução: parâmetros para a tomada de decisões e as especificidades na postura do produtor familiar

O conceito de processo decisório estruturado e desenvolvido a partir de organizações urbano-industriais pode ser definido como a escolha de alternativas para a execução de ações que levam à eficiência organizacional (CARRIERI, 1992).

Para Certo (2003) uma decisão é uma escolha, feita entre duas ou mais alternativas disponíveis, e pode ser classificada como decisão programada e não programada. As decisões programadas são decisões rotineiras e repetitivas diante das quais as organizações costumam desenvolver maneiras específicas de tratá-las. As decisões não programadas são únicas, de política inovadora, singulares e não-recorrentes.

Supõe-se que a tomada de decisão administrativa seja racional, isto é, os administradores fazem escolhas coerentes maximizando valores, dentro de limites determinados. Um tomador de decisão, perfeitamente racional, deve ser completamente objetivo e lógico. A tomada de decisão racional presume que as decisões são tomadas em nome dos interesses econômicos da organização, isto é, que o tomador de decisão esteja maximizando os interesses da organização e não os seus próprios (ROBBINS; COULTER, 1996).

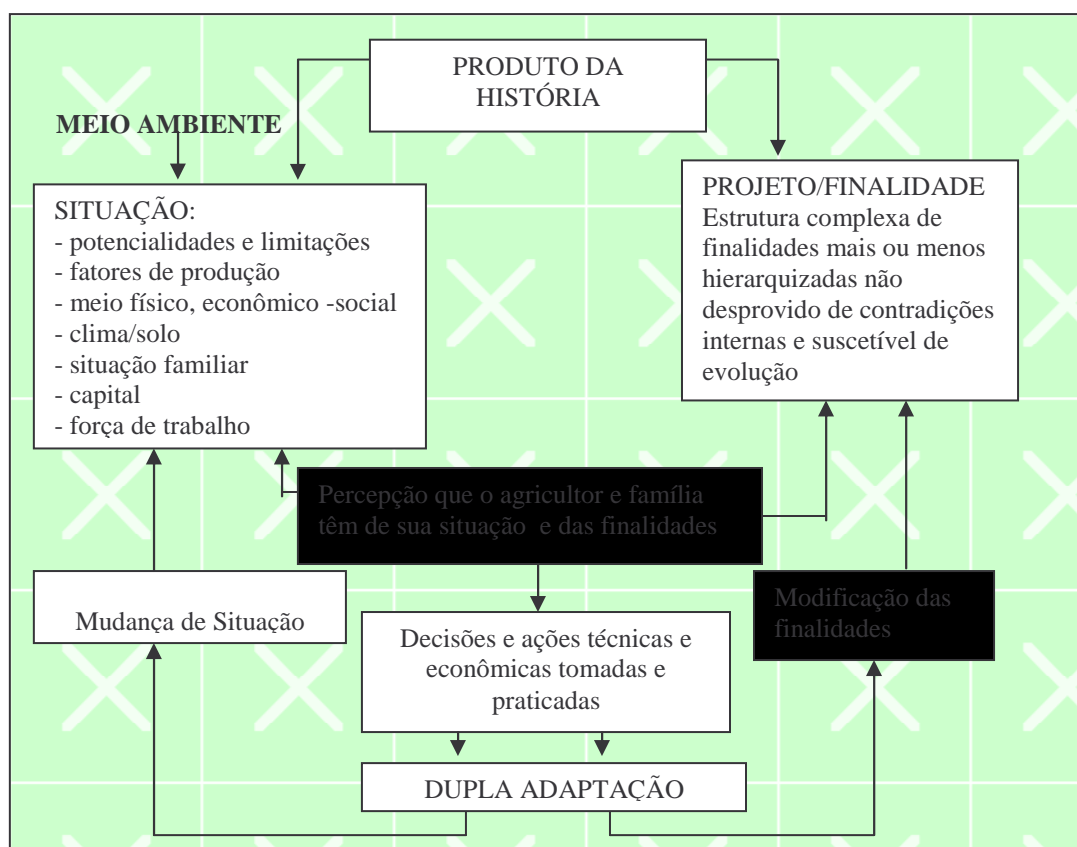
Para Brossier et al., apud Carrieri (1992), o pequeno produtor familiar não toma como seu principal referencial a otimização do processo produtivo. A produção agrícola representa, nesse caso, prioritariamente a subsistência da família, ficando em segundo plano a garantia da

reprodução da unidade produtiva. Concretiza-se, dessa forma, a lógica de encadeamento de suas decisões e ações.

A prática cotidiana faz com que o pequeno produtor familiar tome decisões que, por um lado, se baseiam no bom senso e no conhecimento empírico e, por outro, na visão global de seu meio. Assim, o produtor considera um complexo de conseqüências de acordo com os objetivos que pretende atingir. Passa, então, a agir e a gerir seu sistema de produção conferindo-lhe uma lógica, uma racionalidade que lhe é própria, condicionada pelo ambiente físico, social, político e econômico (CARRIERI, 1992).

Estudos em administração rural evidenciam que o produtor inicia o processo decisório que é particular às suas características, no que se refere aos recursos de seu meio e às restrições que o limitam, e finaliza nele mesmo pelo fato dele cumprir as decisões. Tais estudos mostram que o fato administrativo em muitas explorações agrícolas é condicionante de apenas uma pessoa, que planeja e executa ao mesmo tempo (CARRIERI, 1992). O limite está na impossibilidade de se modernizar, adotar novas tecnologias e de até poder expandir a unidade de produção. Sua rentabilidade não permite que, de forma rápida, ele se modernize ou assuma encargos decorrentes de financiamentos ou custeios, pois a falta de liquidez colocaria em risco o patrimônio que é dado em garantia de dívidas, o trabalho da família e a permanência no campo.

A figura 1 ilustra o comportamento adaptativo do sistema família–unidade de produção.



Fonte: BROSSIER et al., apud LIMA et al. (1995, p.51)

Figura 1 – Modelo do comportamento adaptativo do sistema família – unidade de produção

Nas unidades de produção familiar o funcionamento e a evolução do sistema família – unidade de produção está apoiado nas decisões. O gestor toma decisões e as implementa em

níveis e escalas diferentes, relativas à produção, aos investimentos e à utilização de recursos. São decisões estratégicas e operacionais que condicionam o sucesso da unidade de produção, pois determinam os resultados físicos e econômicos. O processo de decisão implica no confronto permanente entre os objetivos do gestor e os da família frente a condicionantes do meio interno e do externo à unidade de produção, estando de um lado seus objetivos e de outro as possibilidades de sua realização (LIMA et al., 1995).

Nas unidades de produção há uma atividade administrativa, mesmo que em sua grande maioria essa atividade não seja diferenciada no nível da prática, do tempo e dos agentes. No contato cotidiano com unidades de produção pode-se apreender o que é essencial nas práticas administrativas adotadas e nos processos de decisão e ação, para desvendar sua importância explicativa em relação a um sistema de racionalidades presentes em um dado sistema, enquanto um processo de produção de bens e serviços, gerenciado pelos agricultores. A apreensão do processo de decisão-ação o revela como um fator de impulso do sistema de decisão e como resultado de uma sucessão de práticas agrícolas e administrativas, marcadas pela realidade sócio-política, econômica e ambiental em que se inserem o produtor, sua família e a unidade de produção. Para a interpretação dessa realidade, o produtor deve ser considerado como agente social de um processo administrativo; ele busca a melhor forma de produzir com o uso de informações adquiridas segundo a tradição, transmitidas de uma geração para outra, oriundas de refinamentos das observações e de experiências utilizadas em suas práticas, desenvolvendo estratégias orientadas para determinados objetivos e baseadas em variações que delimitam sua existência (CARRIERI, 1992).

A especificidade da racionalidade administrativa nas unidades de produção familiar pode ser visualizada na forma de organização, nas finalidades e nos objetivos da atividade administrativa, expressos (LIMA et al., 1995) conforme especificações a seguir:

- realização do processo de trabalho e produção, basicamente, a partir da força de trabalho familiar;
- unidade, interação e interdependência entre a família e a unidade de produção - a não separação entre os proprietários dos meios de produção e a força de trabalho;
- não especialização e divisão clássica, formal e hierárquica do trabalho e entre atividade administrativa e executiva;
- participação solidária e co-responsável de todos os membros da família na organização e no funcionamento do sistema família-unidade de produção;
- informalidade no processo de planejamento, de coordenação, de direção e de controle da produção e das demais atividades;
- objetivos e finalidades orientados prioritariamente para a reprodução das condições de vida e da força de trabalho familiar;
- estratégia voltada a garantir a segurança alimentar da família, minimizando riscos, aumentando a renda total da família por unidade de trabalho, empregando mão-de-obra familiar, melhorando as condições de trabalho e ampliando a produção. Isto nem sempre representa a melhor remuneração do capital investido e a maximização de lucros;
- Diferenciação de trajetórias de evolução e variabilidade de situações das unidades de produção, determinando a diversidade dos sistemas de produção e diferenças sociais e econômicas entre agricultores.

Essas características não devem ser entendidas como expressão de irracionalidade administrativa. De fato, elas são determinadas tradicionalmente, em razão de condições sócio-econômicas desse segmento da produção agropecuária, sendo necessário considerá-las como

um traço específico da racionalidade administrativa desse tipo de unidade de produção, que condiciona as possibilidades de atuação dos agricultores. (LIMA et al.,1995).

Apesar de as pequenas unidades de produção citrícola produzirem para o mercado - basicamente valores de troca - e dependerem de tecnologia industrial e de sua avaliação estar referenciada à relação custo/benefício, dando-lhes o status da empresa, elas também estão voltadas à questão da sobrevivência e da reprodução familiar, resultando numa mescla de interesses a serem considerados pelo gestor na ação administrativa. Dessa forma, apresentam também a racionalidade própria no processo de decisão-ação, na fixação de seus objetivos e na utilização dos recursos disponíveis para alcançá-los.

Para Neves et al. (2005), o cenário para o segmento citrícola é de estabilidade, visto que se vislumbra um crescimento da produção e do consumo a taxas anuais de 1 a 5%. O que pode ameaçar esse cenário são fatores ligados a pragas e doenças; a custos de produção; a produtos substitutos e concorrentes. Além de opções de sucos de outras frutas, para consumo, o cultivo da cana de açúcar disputa área de ocupação com a laranja. Para os autores esse cenário traz a necessidade permanente de redução de custos de produção que poderá ser obtida por meio da aplicação de resultados de pesquisa; de gestão interna e da cadeia de suprimentos; de adoção de novas tecnologias na produção e no controle fitossanitário; e de logística. Os custos de transação devem ser reduzidos; devem ser incentivados os investimentos em relacionamento, o compartilhamento de riscos, o fortalecimento institucional e a coordenação da cadeia. Dessa forma uma agenda positiva e convergente precisa ser implementada entre os produtores de citros e a indústria, visando reduzir os efeitos negativos da disputa de rentabilidade nas negociações dos preços da caixa de laranja.

Para Pinto (2006) a citricultura é viável apenas para os grandes produtores que possuem capital para investir em tecnologia. Salientando que 85% dos produtores de Bebedouro possuem menos de 10.000 pés de citros, caracterizando-se como pequenos citricultores, considera que a única alternativa para esses pequenos e médios citricultores seria a organização. Afirma Pinto (2006) que 99% dos produtores que abandonaram a citricultura cederam seus pomares à cana-de-açúcar. Segundo esse autor desde a década de 1980 até meados da de 1990 a área citrícola no município compreendia 45 mil hectares que atualmente estão reduzidos a 23 mil hectares enquanto os canaviais ocupam 29 mil hectares.

Dado o exposto e a importância da pequena produção para a manutenção da citricultura no município, este trabalho apresenta e analisa resultados de investigação realizada com vinte e dois proprietários, pequenos produtores familiares citrícolas de Bebedouro (SP), sobre a gestão de seus empreendimentos e o processo de tomada de decisão.

## **2. A postura de produtores de pequenas unidades familiares de citros em relação ao processo de tomada de decisão**

A partir de avaliação da contribuição de autores que apresentam critérios para a caracterização dos produtores de citros, reunidos por porte, com destaque para Alencar e Moura Filho, 1988; Stuchi e Cyrillo, 1997; e Vieira 1998 e considerando critérios utilizados pela Coopercitrus - Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo, foi definida como pequena unidade familiar citrícola aquela propriedade que utiliza força de trabalho familiar; cultiva no mínimo 500 pés de citros e no máximo 12.000, com área mínima de 2 e máxima de 50 hectares.

Para a realização da investigação, os produtores foram distribuídos em dois grupos: a) Grupo 1, constituído por produtores cujas propriedades têm de 2 a 14 hectares; e b) Grupo 2, com propriedades com mais de 14 a 50 hectares, assim estratificados por Romeiro; Escrivão Filho; Miranda Costa, 2003.

Foram entrevistados, em cada um dos estratos, onze produtores sobre posturas gerenciais avaliadas a seguir.

Com referência ao processo de tomada de decisão, objetivou-se investigar se as decisões tomam como orientação a subsistência da família e a permanência no campo ou a consecução de objetivos do negócio. Também se buscou detectar o nível de centralização das decisões, a participação da família, a associação das decisões à forma tradicional de gestão e a possível busca de modernas técnicas gerenciais.

Para 90,91% dos produtores do grupo 1 e para 100% dos do grupo 2 as decisões visam aos interesses da família, voltando-se prioritariamente para a sobrevivência e, em seguida, para a permanência no campo. Os do grupo 1 justificam por apreciarem a vida no campo, sendo preciso manter o trabalho para a família, argumentado que nasceram e foram criados na roça e que na cidade não teriam nada para fazer ficando sua sobrevivência ameaçada, nos moldes de muitos que fizeram isso e se saíram mal. Argumentam que morar no campo tem um custo menor. Diante da constatação de que o pequeno produtor tem limitações para crescer justificase ser a sobrevivência seu principal objetivo. Assim sendo, apenas 9,09%, do grupo 1, preocupam-se com a ampliação dos negócios. As justificativas do grupo 2 são bastante próximas às apresentadas pelo grupo 1.

As decisões tomadas pelos produtos dos dois grupos visam prioritariamente à sobrevivência, seguida da permanência no campo, não estando voltadas para o crescimento do negócio reafirmando as colocações de Brossier et al. apud Carrieri (1992). Dessa forma, apresentam uma racionalidade própria quando agem e gerenciam o sistema de produção buscando o emprego adequado dos recursos disponíveis, segundo o condicionamento do meio físico, social, político e econômico em que se inserem, visando atingir seus objetivos, convergindo, essa postura, para as colocações de CARRIERI (1992).

Os recursos disponíveis são destinados à sobrevivência e associados à decisão sobre a escolha das operações que deverão ser executadas e os insumos adquiridos, visando a continuidade do processo produtivo, mantendo o sistema unidade de produção em funcionamento e não comprometendo seu objetivo principal que é a sobrevivência.

Para 63,64% dos produtores do grupo 1 é importante a participação da família na administração e nas decisões, pois seus membros devem estar cientes dos fatos que envolvem o patrimônio embora, em alguns casos, os filhos não decidam, somente opinem ficando a decisão final para o casal ou somente para o produtor. Também há situações em que o produtor delega autoridade para que os filhos tomem decisões devendo, contudo, ser consultado para que sua opinião seja levada em consideração, ficando as discordâncias apenas nos detalhes. Para alguns as discussões não ocorrem, porque mesmo que os filhos tenham opiniões diferentes sempre acabam concordando com os pais. “A decisão, quando envolve dinheiro, é da minha esposa, é ela quem toma conta do dinheiro. Coisas que não envolvem dinheiro é comigo. Os filhos dão opiniões, mas não decidem; somente reclamam quando não concordam, mas fazem o que tem que ser feito”. Para outra parcela de produtores, 36,36%, concentrar as decisões e a administração do negócio em suas mãos é a melhor opção; a família participa, mas a decisão final é sempre do produtor. “Peço opiniões, mas faço o que quero, é muito raro ser vencido pela opinião da minha mulher e dos meus filhos”.

Para a maioria dos produtores do grupo 2, 54,55%, concentrar as decisões e a administração em suas mãos é a melhor opção. Justificam que os filhos são jovens e não estão preparados para opinar; participam somente do trabalho e acatam as decisões dos pais. Segundo eles os filhos opinam, mas não decidem Conforme declaração de um filho, “...sempre acato as

decisões de meu pai e quando quero fazer alguma coisa o consulto”. Para outros, 45,45%, é importante a participação da família na administração e nas decisões, para estar ciente dos fatos que envolvem o patrimônio e para que as decisões mais acertadas sejam tomadas. Os filhos e as esposas não decidem, opinam “...o chefe sou eu, mas deixo meus filhos decidirem por mim desde que me consultem, por uma questão de respeito. As mulheres tomam conta da casa e da bóia”.

Na tabela 1 verifica-se que o grupo 1 apresenta maior incidência de participação da família nas decisões do que o grupo 2, pelo fato das esposas e filhos terem um papel fundamental nas tarefas do processo de produção, no trato dos animais destinados ao consumo e porque os recursos são mais limitados, necessitando da colaboração familiar. Por tais razões é que neste grupo são evidenciadas as divergências familiares entre o casal com relação às decisões de investimento na cultura e de gastos com a família, ficando, contudo, a decisão final para o produtor. No grupo 2 a concentração das decisões nas mãos do produtor é mais acentuada. As divergências não se afloram pela ausência da participação das esposas e pela submissão dos filhos às opiniões e decisões tomadas pelos pais. Essa submissão não é entendida como uma imposição dos pais sobre os filhos, mas ao respeito atribuído pelos filhos aos seus pais. Mesmo que haja a delegação de responsabilidade dos pais para com os filhos estes sempre os consultam, cabendo aos pais a decisão final. Ambos os grupos entendem que a família deve estar informada sobre as transações que envolvem a unidade de produção, mesmo que a decisão seja de competência única do produtor.

| <b>Participação da família</b>     | <b>De 2 a 14 hectares<br/>(grupo 1)</b> | <b>De + de 14 a 50 hectares<br/>(grupo 2)</b> |
|------------------------------------|---|---|
| Somente pelo produtor              | 36,36%                                  | 54,54%  |
| Pelo produtor e membros da família | 63,64%                                  | 45,45%  |
| Total                              | 100,00%                                 | 100,00%                                       |

Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 1 – Participação no processo de tomada de decisão

Indagados se administram com base nos ensinamentos transmitidos por seus pais ou se buscam novas formas de gerenciar, 90,91% dos produtores do grupo 1 declaram adotar práticas tradicionais aprendidas com os pais. Os ensinamentos referem-se a valores que fundamentam suas ações como agricultores e indivíduos. “Meu pai era muito experiente e foi um dos melhores administradores da região. Tento passar os ensinamentos e os valores para meus filhos”. “Ele dizia nunca deixe o caminho velho pelo novo. O velho já se sabe como é, o novo é uma aventura. Apenas para 9,09%, as técnicas gerenciais de seus pais são ultrapassadas, pois “...a forma de gerenciar hoje é diferente do tempo dele, a concorrência e a incidência de pragas eram menores e a tecnologia era outra”.

Uma parcela do grupo 2, inferior à do grupo 1, 45,45%, administra com base nos ensinamentos dos pais. “Sigo a tradição de meu pai e ensino aos meus filhos o que ele me ensinou para que continuem fazendo da mesma forma”. “Aprendi a trabalhar com ele, a fazer agricultura e a amar cultivar a terra. Foi o que aprendi, gosto e sei fazer”. Para 36,36%, a técnica gerencial dos pais está ultrapassada, a cultura era outra e a tecnologia menos evoluída, mas os valores morais transmitidos são essenciais. A minoria, 18,18%, não teve orientação, seus pais não eram agricultores.

No exame da tabela 2 verifica-se que os ensinamentos dos pais regem a tomada de decisões dos produtores do grupo 1, com a adoção de práticas tradicionais de gerenciamento. Embora os produtores do grupo 2 também adotem práticas tradicionais, têm uma visão mais crítica quanto

à forma de gerenciamento dos pais, não sendo muitos dos ensinamentos válidos para a nova realidade da citricultura. Esses produtores procuram, por meio das informações transmitidas de uma geração para a outra e aprimoradas por suas experiências, desenvolver estratégias que usem os recursos disponíveis segundo os objetivos que querem alcançar, convergindo para as argumentações de CARRIERI (1992). Portanto, a submissão dos filhos em relação aos pais pode ser devida à questão cultural, pois a predominância da figura masculina nas decisões centradas nos gestores e fundamentadas no respeito, são facetas da cultura desse tipo de comunidade.

| Importância                | De 2 a 14 hectares<br>(grupo 1) | De + de 14 a 50 hectares<br>(grupo 2) |
|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| São importantes            | 90,91%                          | 45,45%                                |
| São técnicas ultrapassadas | 9,09%                           | 36,36%                                |
| Não teve orientação        | -                               | 18,18%                                |
| Total                      | 100,00%                         | 100,00%                               |

Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 2– Importância dos ensinamentos transmitidos por seus pais

### 3. Considerações finais

A centralização da tomada de decisão em mãos dos produtores fica evidente nos dois grupos. A participação da família opinando sobre as decisões a serem tomadas que convirjam para os objetivos pretendidos é considerada importante, uma vez que os recursos são escassos e toda a família deve colaborar para que não ocorram gastos excessivos e de maneira inadequada, ficando a decisão final sempre para o produtor. Fatores como a participação das esposas e filhos no trabalho faz com que aconteçam maiores divergências familiares no grupo 1. O fato das esposas não participarem das tarefas de gerenciamento e de execução, mas somente os filhos, no grupo 2, anula tais conflitos pela submissão dos filhos aos pais, que é tida como uma atitude mais respeitosa que repressora, evidenciando traços culturais dessa comunidade de agricultores.

As decisões visam prioritariamente à sobrevivência da família seguida de sua permanência no campo, o que leva o pequeno citricultor familiar a adequar suas decisões aos seus interesses e não propriamente aos da unidade de produção, isto é, crescer como empreendimento não é seu objetivo principal. Dessa forma, os produtores apresentam uma racionalidade própria no processo de tomada de decisão, pois destinam recursos para a reprodução do sistema produtivo até o ponto em que este investimento não comprometa a sobrevivência, como por exemplo quando citam “*ou a planta come ou eu e minha família*” desencadeando uma lógica no processo de decisão que o direciona para o alcance de seu objetivo principal: a sobrevivência. Nesse sentido, o sistema unidade de produção é um meio para se atingir um fim pretendido, que será realimentado segundo a satisfação da família com relação aos resultados obtidos.

Pela escassez de recursos para realimentar o sistema unidade de produção, a maximização da produção não é a prioridade, mas sim a manutenção da atividade produtiva que lhes ofereça rentabilidade suficiente para suprir as necessidades da unidade de produção e da família. Quanto à tomada de decisão ser fundamentada no ensinamento dos pais, verificou-se que o grupo 1 e o grupo 2 os aplicam no processo decisório, mas o grupo 2 tem uma visão mais crítica quanto à aplicação desses ensinamentos em relação à citricultura. Assim sendo, procuram aprimorá-los diante de sua experiência e dos recursos disponíveis para atingir seus objetivos.

Muitas vezes, de modo equivocado, o pequeno produtor é considerado refratário a mudanças e à incorporação de moderna tecnologia. De fato, as condições internas e externas não favorecem o processo de modernização de sua atividade produtiva, atualmente fundamental para sua

manutenção no segmento. Na falta de incentivos externos e de recursos próprios sua racionalidade é que ainda garante sua presença na atividade citrícola. Nesse sentido, as associações públicas e privadas de apoio devem estar atentas em relação a esse tipo de produtor, uma vez que ele tem presença significativa em diversas regiões do estado de São Paulo, como é o caso de Bebedouro/SP.

Diante do exposto é de fundamental importância que o pequeno produtor familiar de citros seja levado a refletir sobre os critérios adotados para o desencadeamento do processo de tomada de decisão, independente de suas decisões focarem a sobrevivência da família ou o empreendimento. É preocupante a ameaça à permanência de pequenos citricultores na atividade, visto que, gradativamente, a cana-de-açúcar vem dominando as áreas antes ocupadas pela citricultura no município de Bebedouro.

Este contexto apresenta um grande desafio e também um dilema ao pequeno produtor familiar de citros: por um lado manter a produtividade e a sanidade de seus pomares vendendo o produto final a R\$8,00 por caixa para a indústria sendo o custo de produção estimado entre R\$11,30 a R\$15,00 por caixa, segundo colocações de Pinto (2006) e, ao mesmo tempo, garantir a sobrevivência de sua família.

## Referências

- ALENCAR, E.; MOURA FILHO, J. A.** Unidades de Produção Agrícola e Administração Rural. *Informe Agropecuário*, v.14, n.157, p.25-29, 1988.
- CARRIERI, A. P.** *A racionalidade administrativa: os sistemas de produção e o processo de decisão-ação em unidades de produção rural*. 1992. 208 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura de Lavras, Universidade Federal – Minas Gerais.
- CERTO, S. C.** *Administração moderna*. Rio de Janeiro: Printice Hall do Brasil, 2003.
- LIMA, A. J. P.; BASSO, N.; NEUMANN, P. S.** et al. *Administração da unidade de produção familiar*, Ijuí: Unijuí, 1995.
- NEVES, M. F.; LOPES, F.F.** (Org). *Estratégias para a laranja no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2005.
- PINTO, W. B. S.** Área plantada com laranja diminui mais de 50% em 15 anos: município de Bebedouro conhecido como “capital nacional da laranja”, vê seus pomares cederem espaço para a cana-de-açúcar. *Informativo Associtrus*, Bebedouro – SP, ano 2, n. 7, jan. fev. 2006, p. 4.
- ROBBINS, S.; COULTER M.** *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1996.
- ROMEIRO, V. M. B.; ESCRIVÃO FILHO, E.; MIRANDA COSTA, V. M. H.** de *As relações com órgãos representativos na pequena produção familiar citrícola – o caso de Bebedouro – SP*. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, XLI, 2003, Juiz de Fora. Anais... Juiz de Fora: SOBER, 2003. 20 p. CD-ROM.
- STUCHI, E. S; CYRILLO, F.** Como o pequeno e o médio citricultor podem sobreviver. *Coopercitrus Informativo Agropecuário*, Bebedouro, n. 132, p.26-29, 1997.
- 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.191p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.