

## POSICIONAMENTO DOS ATORES-CHAVE NO PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR – UM ESTUDO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE SUCO DE LARANJA

Irene Raguinet Troccoli\*

Joyce Gonçalves Altaf\*\*

Márcio Moutinho Abdalla\*\*\*

### RESUMO

A revisão dos eventos históricos da citricultura brasileira, notadamente aquela situada em São Paulo, aponta clara tendência a embates entre seus dois principais *players*: produtores de laranja e indústria de suco. Considerando-se o posicionamento destes atores em uma rede estratégica e de relacionamento, seria natural que eles cocriassem valor, mas isso não tem sido ajudado pelo clima de confronto que teima em perdurar neste segmento produtivo, o maior do mundo em sua especialização. O presente artigo se propõe a resgatar, de forma resumida, os principais acontecimentos que marcaram – e que continuam a marcar – este relacionamento. Em seguida, apresenta os pontos principais da Teoria da Cocriação de Valor, e finaliza apontando o *status* da usufruição de oportunidades de criação conjunta de valor no segmento, à luz dessa teoria.

**PALAVRAS-CHAVE:** LARANJA. COCRIAÇÃO DE VALOR. ESTRATÉGIA. INDÚSTRIA DE SUCO DE LARANJA. COORDENAÇÃO RELACIONAL

---

\* Professora Universidade Estácio de Sá. Email: [irene.troccoli@estacio.br](mailto:irene.troccoli@estacio.br)

\*\* Professora Faculdades Integradas Vianna Júnior. Email: [jgaltaf@yahoo.com.br](mailto:jgaltaf@yahoo.com.br)

\*\*\* Professor Universidade Federal Fluminense. E-mail: [marciomabdalla@yahoo.com.br](mailto:marciomabdalla@yahoo.com.br)

### INTRODUÇÃO

A formação da citricultura paulista e do seu complexo agroindustrial iniciou-se nos anos 1960, “[...] durante a fase de regulação estatal na agropecuária nacional em geral e o início da crise fiscal do Estado.” (PAULILLO, 2006), época em que os atores-chave deste segmento – produtores de laranja e agroindústria transformadora do suco – se estruturaram. Desde então, várias fases se intercalaram no arranjo de forças, obedecendo aos meandros dos cenários interno e externo do mercado do suco de laranja, que influenciavam o posicionamento dos *players* envolvidos. Conforme estas forças moldavam o perfil do segmento citrícola paulista, ele se tornou o maior do mundo em termos de produção do suco, e de extrema relevância em termos de atuação transnacional: informalmente, estima-se que, no momento, a indústria paulista de suco de laranja responsabilize-se por cerca de 1/3 da produção desta bebida na Flórida. Mas essa formação não se fez sem a ocorrência recorrente de contratempos no relacionamento entre estes atores, paulatinamente construindo os princípios que cada deles passou a levar em consideração a cada evento que os colocasse em confronto. Foi assim que eles chegaram à sua atual forma de estruturação de rede política e, conseqüentemente, de rede de poder em suas formas constitucional, jurídica, organizacional, financeira e de informação. Paulillo (2001) coloca que, quando se quer ampliar o campo de avaliação das teorias baseadas nas tradicionais análises centradas nas relações de compra e de venda do mundo capitalista, cabe realizar-se análise organizacional pautada nas relações de recursos de poder. Isto porque interações institucionais diferenciadas – que têm contornos econômicos e políticos - se materializam a partir da interdependência dos atores, da complementaridade dinâmica dos segmentos, da busca de recursos de poder e da orquestração dos interesses.

Tendo em vista este panorama, coloca-se o seguinte problema: como se formaram as redes política e de poder na citricultura paulista enquanto antecedentes relevantes para a usufruição, por este segmento do agronegócio, dos benefícios advindos da interação estratégica fundamentada nos princípios da Teoria da

Cocriação de Valor? Pretende-se, com a resposta a esta pergunta, atingir dois objetivos: 1) melhor entender de que forma esta cocriação se pode dar entre os atores envolvidos, levando-se em conta as especificidades da atuação estratégica de cada um deles no que tange a estas redes; e 2) indicar, à luz destes dois elementos, o *status* da usufruição de oportunidades neste segmento produtivo por conta de sua opção pelo ambiente de confronto.

Para se endereçar este assunto, este artigo de abordagem qualitativa, descritivo quanto aos fins e teórico-bibliográfico quanto aos meios, divide-se em quatro partes, além desta introdução: 1) expõe-se a metodologia; 2) repassam-se condensadamente os eventos que contribuíram para formar a história da citricultura paulista pela ótica da constituição das redes políticas e de poder; 3) apresenta-se a Teoria da Cocriação de Valor, ancorada em modelagem de rede industrial baseada na abordagem da relação diádica, onde as duas partes enfocadas, estabelecidas em coordenação relacional, cocriam valor a partir de quatro construtos relacionais; 4) discute-se o posicionamento dos atores-chave no processo de cocriação de valor na citricultura paulista, e 5) lançam-se as considerações finais.

## 1 METODOLOGIA

Inicialmente resgata-se a história da formação das redes política e de poder desenvolvidas na citricultura paulista. Para tanto, revisitam-se as obras de Borges e Costa (2004) e de Paulillo (2001), com o apoio de Paulillo (1994, 2006), de Marino e Azevedo (2003), de Pinotti e Paulillo (2007), e de Paulillo e Almeida (2009). Em seguida, a Teoria da Cocriação de Valor é apresentada, também de forma resumida, e, após breve discussão sobre o posicionamento dos atores-chave no processo de cocriação de valor na citricultura paulista, tecem-se as considerações finais sobre o material apresentado.

### **2 SOBRE A FORMAÇÃO DAS REDES POLÍTICA E DE PODER NA CITRICULTURA PAULISTA**

Borges e Costa (2004) entendem que o que importa na análise da formação das redes política e de poder na citricultura paulista são as articulações ocorridas entre os segmentos ali atuantes, desde os primórdios da construção desta atividade econômica até os dias mais recentes. Eles estudam a formação e o desenvolvimento das atividades citrícolas e da coordenação do agronegócio dividindo-os em três fases.

Na primeira fase, desde o nascimento desta atividade ainda nas primeiras décadas do século XX até o início dos anos de 1960, a citricultura caracterizava-se pela comercialização da fruta *in natura* para os mercados interno e externo. Ainda não havia coordenação clara dos agentes econômicos envolvidos no processo produtivo, tanto pelo lado da produção quanto do apoio estatal, não existindo entidades de classe exercendo atividade organizadora.

Na segunda fase, do início dos anos 1960 até fins de 1980, houve grande crescimento da citricultura, ditado pela favorabilidade do mercado internacional ao suco de laranja concentrado congelado - SLCC, mas com dois momentos diferentes. Na década de 1960 a dinâmica da atividade citrícola mudou bruscamente: a laranja deixou de ser direcionada para o mercado interno e externo da fruta *in natura*, passando para o mercado de processamento. Com isto, o agente orientador das atividades citrícolas deixou de ser o comerciante exportador da fruta em seu estado natural e passaram a ser as empresas processadoras.

Porém, começou a delinear-se também a assimetria de forças representada pelo processo de dependência do segmento produtor de laranja em relação àquelas empresas configurara-se um oligopsônio, com essas últimas também tendo acesso privilegiado a informações do mercado externo e de suas tendências, ao contrário do produtor de laranja. Esses primeiros sinais de assimetria de poder levaram a conflitos e a manifestações de desarranjo na esfera dos processadores já na década de 1970, o que acarretou o surgimento de entidades representativas de classe. Em paralelo, o Estado criou comitê dentro da Carteira de Comércio Exterior do Banco do

Brasil - Cacex, que passou a ser responsável por estabelecer o preço do SLCC<sup>1</sup>, com o objetivo de minimizar os desentendimentos entre os agentes. Este esforço governamental em normatizar o setor não evitou, porém, que os produtores de laranja passassem a se confrontar com o segmento processador, especificamente no que diz respeito ao contrato de aquisição de laranja, que fora estabelecido pela Cacex a preço fixo<sup>2</sup>.

A terceira fase iniciou-se a partir dos anos 1990, quando se agravou o conflito entre o segmento produtor citrícola e o processador, por conta de dois elementos: a crise econômica no agronegócio citrícola ocorrida na primeira metade daquela década<sup>3</sup>, e a intensificação dos problemas fitossanitários a partir da segunda metade daquele período. Este agravamento traduziu-se no rompimento do pacto que havia sido anteriormente definido entre as partes, quando se estabelecera o chamado contrato padrão<sup>4</sup>, e pela assunção da responsabilidade, por parte das processadoras, pela colheita e pelo transporte das laranjas dos fornecedores.

Ao mesmo tempo, as processadoras passaram a investir em pomares próprios, para diminuir seu custo com a matéria-prima que se responsabiliza por aproximadamente 50% do custo de produção do SLCC, e para garantirem produção da laranja em linha com seu processamento planejado.

Conseqüentemente, as associações dos produtores citrícolas perderam representação, ampliando-se a assimetria de poder entre os segmentos produtor e processador. Embora esse fato tenha evidenciado a necessidade da criação de organismo coordenador do agronegócio citrícola - com a função de diagnosticar, de planejar e de compatibilizar interesses dos segmentos - tal não ocorreu<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Quando da sua criação, a Cacex operava apenas como órgão burocrático, na emissão de guias de exportação para o setor citrícola. Neste segundo momento, a Cacex tornou-se fórum de debates entre os segmentos produtor e esmagador da fruta, passando a arbitrar as negociações relativas ao preço da laranja.

<sup>2</sup> O contrato a preço fixo – que vigorou até 1985 - era a forma de se determinar a remuneração pela fruta a ser paga pela indústria de suco. Ou seja, indicava que, independentemente de eventuais variações no preço internacional do SLCC, a remuneração do citricultor seguiria valor pré-estabelecido.

<sup>3</sup> Devido a aumento acentuado na produção de laranja, em descompasso com a demanda da indústria para processamento, o que pressionou os preços da fruta para baixo.

<sup>4</sup> O contrato padrão, que substituiu o contrato a preço fixo a partir da safra 1986/87 e que foi praticado até a safra 1994/95, condicionava o preço da laranja às cotações internacionais do suco, conforme atrelava o preço da fruta ao preço do SLCC cotado na Bolsa de Nova York.

<sup>5</sup> Borges e Costa (2004, p. 14) entendem que este papel poderia ser desempenhado pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento - SAA de São Paulo, “[...] considerando os diversos organismos que a compõem para o planejamento econômico do agronegócio citrícola, a fim de superar/prevenir problemas, através da integração

Assim como Borges e Costa (2004), Paulillo (2001) divide em três as épocas de sua análise da rede de relações e de poder de negociação no caso da citricultura paulista:

1) de meados dos anos 1960 até os anos 1980: a política agrícola desenvolvida no Brasil foi de caráter horizontal, “[...] com a orientação de intensificar a interação entre a agricultura, a indústria de bens de capital e a indústria de processamento, caracterizando a etapa da regulação estatal citrícola.” (PAULILLO, 2001, p. 258).

Esta rede de poder viria a se fortalecer nos anos 1970, conforme se consolidaram as inter-relações das atividades a montante e a jusante da indústria cítrica. Por isto mesmo, já em 1974 fundou-se a Associação Paulista de Citricultores - Associtrus, entidade destinada a unir, defender, representar, orientar e dar suporte técnico e jurídico aos citricultores.

E foi nesta época, de ápice do modelo de regulação estatal da agropecuária do País, que o governo federal promoveu a criação de uma arena regulatória citrícola, criando comitê específico de exportação de sucos na Cacex. No âmbito desta, o espaço de representação dos produtores de laranja, deixado vago pelo Estado, foi ocupado pela Federação da Agricultura do Estado de São Paulo – Faesp, por meio da sua Comissão Técnica - CT da citricultura. Seu objetivo era impedir o crescimento da representação exercida pela Associtrus, como forma de garantir a existência de suas CTs enquanto única maneira de manter a federação vinculada a agricultores e aos seus interesses específicos.

Em 1975 as esmagadoras iniciaram seu movimento representativo, criando a Associação Brasileira das Indústrias de Sucos Cítricos - Abrassucos, entidade cuja robustez advinha do fato de ser o único ator coletivo a representar 14 processadoras, implicando forte poder de negociação. No final dos anos 1970, porém, a estrutura corporativista se desmantelou, com a constituição de uma rede

---

dos segmentos, mediando conflitos visando a um mesmo objetivo: a manutenção da competitividade do agronegócio.”. Com o aprofundamento dos problemas no agronegócio citrícola, a partir de meados da década de 1990, nos âmbitos econômico, fitossanitário, social, organizacional e institucional, houve retorno discreto da atuação do Estado, principalmente por meio dos organismos e das instituições da SAA do estado de São Paulo, além da atuação indireta de órgãos de fomento à pesquisa - por exemplo, o Fundecitrus.

mais estável e integrada na citricultura paulista, ao mesmo tempo em que expandiu-se o poder da Associtrus, a ponto de disputar com a Faesp a representação efetiva da citricultura.

Além disso, surgiu o Fundo Paulista para a Defesa da Citricultura – Fundecitrus, e, pioneiramente, empresas de suco e citricultores passaram a conversar sobre a repartição da responsabilidade quanto ao custo da produção e da colheita da laranja. Por outro lado, as empresas produtoras de suco deixaram de pagar, pela laranja, o valor que fora estipulado pela Cacex.

2) dos anos 1980 até meados dos anos 1990: esse período caracterizou-se por situação de iminente desamparo dos citricultores por parte do Estado. Belik (1997, *apud* PAULILLO, 2001) aponta que começaram a surgir formas de auto-regulação agroindustriais, com a consolidação de algumas redes de poder agroindustriais, à medida que o Estado e a Faesp gradualmente retiravam-se deste cenário<sup>6</sup>. Simultaneamente, “[...]a orquestração entre Associtrus e Abrassucos cresceu, com poderes de representação suficientes para os respectivos interesses de citricultores e processadores” (PAULILLO, 2001, p. 260).

Mas a partir de 1984 o aumento do poder econômico das maiores empresas de suco gerou conflitos de interesses entre elas, culminando com o rompimento da unicidade da ação coletiva industrial ao se dissolver a Abrassucos em plena fase de maior concentração industrial. Na sequência, quatro esmagadoras - Citrosuco Paulista, Cargill Citrus, Bascitros Agroindustrial e Citropectina - decidiram aglutinar-se em torno da recém-criada Associação Nacional da Indústria Cítrica – Anic, enquanto a Cutrale preferiu criar sua própria representante: a Associação Brasileira dos Exportadores de Citrus – Abecitrus.

Também pelo lado dos produtores de laranja houve (fortes) dissidências, com a Associtrus sendo vista como distante dos interesses da classe - embora Paulillo (2001) opine que o que realmente pesou para esta percepção foi a dispersão territorial dos citricultores.

Neste terreno fértil a mudanças estruturais, surgiu nova entidade representativa dos citricultores, a Associação dos Citricultores do Estado de São

---

<sup>6</sup> Paulillo (2001) informa que era impossível, à Faesp, conservar posições abertamente contrárias às da Associtrus e ignorar o poder de representação desta última.



Paulo – Aciesp, subproduto de vários fenômenos, dentre eles o desaparecimento da Cacex enquanto espaço de regulação. Contudo, essa nova entidade deparou-se com alguns dificultadores à sua ação, dentre outros motivos porque os produtores de laranja do Cinturão Citrícola<sup>7</sup> não se conscientizaram do necessário dispêndio financeiro para as mensalidades de manutenção da entidade, e porque ela se manteve distante do Fundecitrus, alegando que este era dominado pelas esmagadoras.

Com isto, gradualmente erodiu-se a representatividade da Aciesp e aumentou a debilidade estrutural da citricultura, que se vinha evidenciando conforme, à estrutura atomizada e ao número elevado de produtores, somava-se a escassez de recursos potencializada pela retirada dos subsídios estatais.

Contudo, Paulillo (2001) ressalta que houve período de bonança entre os atores, de 1986 a 1989, logo após o estabelecimento do contrato-padrão, “[...] quando os valores recebidos pelos produtores por caixa de laranja foram os maiores da história da rede citrícola brasileira” (p. 260). Isso favoreceu a consolidação do associativismo no caso industrial, conforme a existência de poucas empresas, a concentração industrial e a homogeneidade de tipos contribuíram para elevar-lhes o poder de negociação, reforçado a partir da unificação dos interesses industriais em torno da Abecitrus.

Contudo, pelo lado dos produtores de laranja, embora tenha ocorrido elevação do poder de negociação da Associtrus, não se eliminaram os fatores de debilidade estrutural neste segmento, caracterizados pela heterogeneidade, pelo número elevado dos citricultores e por sua dispersão geográfica. Já em 1991 os citricultores começaram a abandonar as associações de classe, desanimados e desconfiados quanto às suas ações coletivas.

3) de meados dos anos 1990 até os dias de hoje: a característica mais marcante desta fase tem sido a crise institucional do segmento. A propósito, vale notar que a extinção da Abecitrus em 2008 e o surgimento, no ano seguinte, de uma nova entidade representativa das empresas produtoras de suco – a Associação

---

<sup>7</sup> Área de aproximadamente 12,5 milhões de hectares e com 348 municípios em São Paulo, responsável por 99,7% da área plantada com laranja no estado.



Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos – mas em moldes muito diferentes da Abecitrus, são eventos recentes que confirmam a opinião de Paulillo (2001).

Esta terceira face iniciou-se quando as grandes processadoras atuaram no sentido de alterarem a finalidade precípua do contrato-padrão, determinando que muitos dos acordos entre produtores e processadoras passassem a ser feitos à base de preços inferiores aos do contrato. Assim, o preço-referência do contrato-padrão passou a ser substituído por preço final cujo cálculo envolvia o tamanho da produção, a qualidade da fruta e o número de safras comprometidas. Em outras palavras, conforme indica Paulillo (2001, p. 263), o contrato-padrão tornou-se “[...] instrumento estratégico das grandes processadoras, conforme estas passaram a utilizá-lo como um termômetro do processo de negociação com os citricultores”. Esta tática viabilizou-se pelo fortalecimento industrial acumulado ao longo dos anos, e pela manutenção da debilidade estrutural do segmento produtor de laranja.

O conflito de interesse no campo levou a que, a partir de 1991, muitos produtores de laranja passassem a reivindicar o cumprimento do contrato-padrão, que incluía, dentre outros pontos, o cálculo do preço a ser pago pela laranja realizado com base apenas na cotação do SLCC da Bolsa de Nova York, assim como a redução, para 250 caixas de laranja por tonelada de suco, da taxa de rendimento industrial, originalmente fixada em 260 caixas/t pelas próprias esmagadoras no contrato-padrão.

O que surgiu em consequência deste movimento foi o esgarçamento radical na rede citrícola, com o desaparecimento da pequena estabilidade institucional que ainda subsistia. Paulillo (2001) indica que os atores coletivos da citricultura passaram a envolver-se cada vez menos, e que as regras de interação passaram a ser desobedecidas. Isto detonou problemas afetos fundamentalmente à determinação do preço da matéria-prima laranja, que viriam a causar vários embates entre esmagadoras e produtores, em nível jurídico. Estes embates acarretaram a extinção do contrato-padrão, com os citricultores acusando 12 empresas de suco de formação de cartel e de imposição de preços da laranja por meio de ação na Secretaria do Direito Econômico - SDE, do Ministério da Justiça, em meados de 1994. Marino e Azevedo (2003) observam que a integração vertical das empresas

produtoras de suco também era questionada no requerimento, sendo que a denúncia da formação de cartel foi julgada procedente pela SDE.

Com isso, deu-se início ao processo administrativo, que foi encaminhado ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica - Cade, órgão julgador do processo. Em troca da suspensão do processo administrativo de investigação de formação de cartel, as empresas envolvidas assinaram um Termo de Cessação de Conduta - TCC, comprometendo-se a interromperem os procedimentos questionados. O Cade determinou que elas estariam proibidas de participar ou de promover reuniões organizadas por associação, órgão ou instituição pública, que tivessem por objetivo a uniformização das condutas comerciais, e que o contrato-padrão não seria mais utilizado como referência para as negociações.

Ressalte-se, contudo, que duas consequências de elevada relevância para a estrutura de poder dentro do complexo citrícola vieram a reboque desta decisão do Cade (PAULILLO, 2001):

- extinguiram-se os poderes de representação e de aglutinação das associações dos produtores de laranja, que só se haviam interessado pelo associativismo para a resolução da questão do preço estipulado no contrato-padrão;
- a negociação individual do fornecimento de laranja favoreceu as empresas processadoras, que reforçaram a reputação da Abecitrus, com seus poderes de representação e de aglutinação.

Ou seja, elevou-se a dominação industrial mesmo com a extinção do contrato, enquanto aumentava a debilidade estrutural da citricultura, dado o crescimento da heterogeneidade de interesses e da dispersão estratégica dos produtores conforme diminuía a reputação de suas associações de interesses.

### 3 A TEORIA DA COCRIAÇÃO DE VALOR

Borys e Jemison (1989) definem o conceito de cocriação de valor de forma muito simples: trata-se de um processo pelo qual os recursos de duas empresas se combinam para se alcançar algo que uma das partes não alcançaria sozinha. Ramirez (1999) contribuiu para a introdução da ideia de co-produção de valor em oposição à ideia tradicional de criação de valor industrial, indicando que uma das diferenças mais relevantes entre estas duas escolas de pensamento provém do papel do cliente. Na criação de valor industrial, os clientes eram vistos como “[...] destruidores do valor que os produtores lhes criaram [...]” (RAMIREZ, 1999, p. 51). Por esta tradicional visão centrada na empresa, no momento da interface dessa com seus clientes o produto ou serviço seria simplesmente entregue a estes últimos. Deste intercâmbio o fornecedor extrairia o máximo valor econômico que repusesse seus custos de produção e lhe fornecesse a margem de lucro desejada. Já na visão alternativa de cocriação de valor, os clientes ativamente cocriam e recriam valor tanto com seus fornecedores como com seus próprios clientes. Assim, o princípio básico de integrar produtores e clientes no processo de criação de valor aplicado ao bem ou ao serviço intercambiado entre as partes descartaria, definitivamente, o paradigma anteriormente seguido de que a primazia por esta criação de valor seria exercida, de forma solitária, pelo produtor. Passando-se à visão de Prahalad e Ramaswamy (2004) para a teoria da cocriação de valor, eles pregam que vem sendo observado um paradoxo no mundo corporativo no século atual: cada vez mais escolhas são disponibilizadas aos consumidores sem que os ofertantes lhes consigam assegurar a obtenção de satisfação. Sua análise parte do resgate dos conceitos aplicados na pesquisa sobre estratégias empresariais ao final do século XX e início do século XXI, baseados na premissa de que as empresas “antigas” e consolidadas (chamadas de “tipo A”) não desapareceriam no futuro, assim como as novas e exuberantes empresas “ponto com” (as “tipo B”) não necessariamente sobreviveriam. O que aconteceria seria o aparecimento de um novo tipo de

empresas (as “tipo C”) a partir da fusão e evolução das empresas A e B. Examinando mais a fundo este fenômeno previsto, os autores verificaram que o cliente poderia participar ativamente no processo pelo qual todas estas empresas geram valor – ou seja, o cliente e a empresa estariam intimamente envolvidos na criação conjunta de valor que é diferenciado para o cliente e sustentável para a firma. Nesta nova visão conceitual, estaria sendo questionado o universo convencional das empresas dos tipos A e B, no qual quase todo o trabalho estava centrado nelas – daí a categorização tradicional dos negócios em *business to business* (B2B) e *business to consumer* (B2C), ambos colocando o negócio (*business*) em primeiro lugar, numa visão da economia centrada na empresa, onde esta cria e oferece valor aos clientes. Nesta linha de raciocínio, os autores propuseram um modelo de atividade econômica *consumer to business to consumer* (C2B2C). Ele desafia as noções tradicionais de valor e de sua criação, assim como os dois princípios fundamentais de nosso sistema industrial, conforme sugere que: 1) os esforços conjuntos do cliente e da empresa – por meio da rede de relacionamentos das empresas e das comunidades dos clientes – sejam capazes de cocriarem valor por meio de experiências personalizadas que são específicas para cada cliente em especial; 2) estariam em cheque os princípios do valor em si, do processo de criação de valor, e da natureza do relacionamento entre a empresa e o cliente. Ou seja, o novo paradigma de criação de valor e de estratégia empresarial proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) baseia-se em um conceito fundamental: a criação de valor deixa de ser um processo unilateral para tornar-se bilateral, já que o cliente passa a nele desempenhar papel determinante. Por outro lado, os autores também colocam que esta nova visão levanta questões importantes para os provedores de bens e de serviços, assim como propõem formas de estes últimos lidarem com esta nova realidade. Vale verificar, também, as especificidades dos relacionamentos para o sucesso da cocriação de valor. Conforme colocado, à medida que esse fenômeno passa a ser visto como possível a partir da interface entre as partes envolvidas na compra e na venda de um bem ou de um serviço, o relacionamento entre elas passa a envolver mais do que apenas aspectos monetários diretos. Esta nova configuração implica que, no limite, elas passem a

agência de relacionamento. Isso ocorre conforme as tradicionais perspectivas “do comprador” e “do fornecedor” passam a ser uma só - a perspectiva “do comprador-fornecedor” – partindo-se do princípio de que haja duas partes envolvidas ativamente em relacionamento que visa à criação de valor (FORSSTROM, 2003). Estes relacionamentos comprador-fornecedor são ativos importantes em uma empresa, devendo ser administrados de forma continuada e cuidadosa por ambas as partes, frequentemente por um longo período. Para Ford *et al.* (1998), o relacionamento, mais do que apenas encomendas, vendas, projetos, produtos e mercados vistos de uma ótica individual, é a melhor perspectiva para se analisar um negócio, ou para se tomarem decisões, ou para se avaliar o valor que está sendo criado. Por isto mesmo, estes autores entendem que cada relacionamento deve ser examinado pelas óticas tanto do comprador quanto do fornecedor: quais os componentes principais do valor para o comprador? Qual a opinião a respeito por parte do fornecedor? Como ambos percebem o valor advindo da relação? Normalmente, enquanto a perspectiva do fornecedor é de que os clientes são ativos-chave para a empresa, a perspectiva do comprador remete a questões tais como as formas de criação de ofertas que lhe apresentem um elevado valor, contribuindo para a sobrevivência do negócio em mercados crescentemente competitivos. Nesta linha de raciocínio, Anderson, Jain e Chintagunta (1993) definem valor do cliente: seria o valor percebido em unidades monetárias do total de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais, recebido pela empresa-cliente em troca do preço pago por um produto, levando em conta as ofertas e os preços alternativos disponíveis pelo fornecedor. Desta forma, a perspectiva “comprador-fornecedor” reconhece a necessidade tanto de atingimento de uma melhor compreensão sobre a criação mútua de valor nos relacionamentos, nas sociedades e nas alianças, quanto de auxiliarem-se os decisores empresariais em sua busca por benefícios para ambos os lados (WALTER; HOLZLE; RITTER, 2002; BOUZDINE-CHAMEEVA; MANDJAK; FORSTROMM, 2003). Assim, se qualquer das partes nestes relacionamentos de troca desejar criar e colher os benefícios trazidos pela criação de valor, a coordenação entre as empresas deve ser eficiente e eficaz. Neste particular, Dwyer (1993) e Anderson e Narus (1999) colocam que as empresas criam mecanismos de coordenação como função dos tipos de

relacionamentos que buscam. Também nesta linha de raciocínio, Gronroos (1991) e Webster (1992) veem as trocas realizadas no mercado dentro de um *continuum* relacional que vai desde o marketing de transações até o marketing de relacionamento. Iacobucci (1996) ilustra estas possibilidades quando afirma que as empresas que se integram verticalmente reconhecem o potencial pela criação conjunta de valor, mas, para manterem sua independência, preferem a abordagem mais tradicional de obtenção de maiores controle e margens dentro da cadeia de valor.

#### **4 REFLEXÃO SOBRE O POSICIONAMENTO DOS ATORES-CHAVE NO PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR NA CITRICULTURA PAULISTA**

É inegável que o elevado valor que o agronegócio brasileiro citrícola representa para a economia do País: de acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Sucos Cítricos (CitrusBR), mesmo com a queda da produção de laranja, a receita brasileira com as exportações de suco deverá crescer 20% em 2010 relativamente a 2009, para aproximadamente US\$ 2 bilhões. Este valor revela-se ainda mais significativo se levar-se em conta que este produto consegue ser competitivo no mercado norte-americano, para aonde vão cerca de 20% das exportações brasileiras, apesar do forte protecionismo ali vigente: barreira tarifária da ordem de US\$ 418 aplicada por tonelada do suco concentrado congelado, e tarifas *antidumping* específicas que têm vigorado desde 2005 para as empresas exportadoras em si, e que variam de 9,73% até 60,29%.

O que surpreende é que este fenômeno se dê à sombra de um histórico da interface entre as partes caracterizada por idas e vindas em um diálogo fortemente fragmentado, evidenciando que as percepções entre os atores divergem muito entre si. Ao longo de cerca de quatro décadas, praticamente não ocorreu amadurecimento neste interlôquio, como seria de se esperar em um segmento produtivo que, em sua especificidade, caracteriza-se como o maior do mundo. Ao contrário, o distanciamento entre os agentes se mantém, apenas alterando-se sua configuração ao sabor dos eventos que se caracterizam como mais relevantes a cada momento.

O que se segue daí é que, na cadeia citrícola, que envolve um evidente encadeamento de atividades de agentes que se complementam uns aos outros, não se consegue cocriar valor entre quaisquer dos elos que a formam, sob a ótica dos relacionamentos de redes de negócios. Clientes naturais um do outro, citricultores e empresas de suco coexistem em ambiente *business to business* sem que isso implique a emersão natural de valor conjunto, fenômeno que seria natural tendo em vista a complementaridade das funções exercidas por ambos os *players*. Afinal, pelo lado da indústria interessa garantir o fluxo de matéria-prima, reduzindo-lhe os riscos do não cumprimento dos contratos de exportação do suco; e, pelo lado dos produtores de laranja, interessa a garantia de compra, tendo em vista a incapacidade do mercado *in natura* de absorver a quantidade de fruta produzida.

Como visto a partir da revisão bibliográfica executada, a forte desigualdade competitiva surgida a partir do grau de poder diferenciado dos segmentos citrícolas potencializa o risco à sua competitividade, já à mercê dos mecanismos de mercado. Conforme Paulillo (1994, 2001, 2006), este quadro se formou à sombra da influência, para a formação da rede citrícola, da rede de relações e de poder de negociação, do enfraquecimento do Estado, da complexidade da sociedade civil e do avanço do processo de globalização.

Borges e Costa (2004) lembram que por aí se explica a dificuldade para a obtenção de melhoria da produtividade das plantas e para a obtenção de frutas com qualidade. Para estes autores, a ausência de um organismo com visão holística, capaz de minimizar interesses específicos, privilegiando a melhoria do agronegócio citrícola como um todo, tem impedido a adoção de iniciativas agronômicas e da realização de pesquisas de curto e de longo prazos, que busquem a melhoria dos resultados na lavoura.

Na crise institucional atual, as redes de poder operam num contexto em que a capacidade do Estado para a resolução dos problemas está fragmentada em setores, em subsetores, em agrupamentos complexos. “Nesses casos, o Estado não é neutro e as agências estatais (secretarias, comissões, agências reguladoras etc.) participam do processo de interação representando interesses e disputando ou distribuindo recursos de poder com os demais atores.” (PAULILLO, 2001, p. 252).



Ou seja, também importa analisar o desenvolvimento da rede de poder citrícola paulista a partir das relações de recursos de poder, da estrutura de oportunidades, e do envolvimento dos atores coletivos dos segmentos produtivos.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que a revisão bibliográfica executada neste artigo tenha sido, pelo menos de uma forma sucinta, suficiente para apontar como se formaram as redes política e de poder na citricultura paulista enquanto antecedentes relevantes para a usufruição, por este segmento do agronegócio, dos benefícios advindos da interação estratégica fundamentada nos princípios da Teoria da Cocriação de Valor.

Indicou-se como a rede de poder dentro da citricultura desequilibrou-se de forma definitiva a partir de 1991, extinguindo-se a possibilidade de ocorrência de qualquer fator de mobilidade social na rede. Com isso, esvaiu-se a possibilidade de formação de eventuais arranjos em parceria e/ou de intensificação da troca de informações, cujas externalidades positivas certamente teriam trazido consequências progressistas e lucrativas à área de produção de laranja. Em outras palavras, o fim do contrato-padrão acarretou a extinção das avaliações persistentes que, bem ou mal, costumavam acontecer entre produtores e processadores da fruta, rompendo as conexões estratégicas que ali costumavam se estabelecer.

Outrossim, apontou-se que o gigantismo do segmento citrícola paulista é o que tem evitado que os desencontros entre seus *players* mais relevantes atinjam níveis irreversíveis, que ameacem a manutenção deste *status quo* econômico.

O maior exemplo disso é a ação imediata de citricultores e indústria de suco sempre que o segmento se vê às voltas com qualquer ameaça fitossanitária: as iniciativas são orquestradas em conjunto, com o apoio do governo, de forma a buscar minimizar a capacidade das doenças e/ou pragas de prejudicar o setor. Concretamente, tem-se a instituição do Fundo de Defesa da Citricultura – Fundecitrus, associação de fins não econômicos, fundada em 1977 por citricultores

e indústria de suco, que então buscavam solução para o cancro cítrico, grave doença que ataca a laranjeira.

Mais recentemente, outra iniciativa indicou que o setor citrícola paulista pode estar dando os primeiros sinais de que tem ciência dos males que o distanciamento entre seus principais *players* pode trazer para ambos. Trata-se dos primeiros passos, dados no ano de 2010, para a constituição do Consecitrus<sup>8</sup>, conselho que seria o fórum para o estabelecimento das regras de comercialização na cadeia produtiva citrícola, norteador das negociações de preços dos contratos de fornecimento da fruta para a produção da bebida. Mediada pela Secretaria de Agricultura de São Paulo, a iniciativa de sua criação tem contado com a participação de membros da Sociedade Rural Brasileira (SRB), da Faesp e da Associtrus, enquanto as empresas de suco (Cutrale, Louis Dreyfus, Citrosuco e Citrovita, as duas últimas em processo de fusão) têm sido representadas pela CitrusBR.

Contudo, apesar deste contraexemplo, os fatos mostram que indústria de suco e produtores de laranja ainda se veem em campos opostos no que tange aos respectivos interesses. E, mais preocupante ainda, esse confronto parece cada vez mais longe de ser resolvido, conforme o fortalecimento das esmagadoras na rede de poder retroalimenta-lhe os instrumentos de dominação econômica.

Isso fica evidente na manutenção do tradicional clima conflituoso no relacionamento entre as partes, mesmo antes da criação do Consecitrus – cujo um dos desafios será equacionar o modelo de remuneração da laranja, à semelhança do adotado pelo Consecana. Resumidamente, os representantes dos citricultores têm divulgado que os princípios mais interessantes aos produtores de laranja não estariam sendo contemplados nos primeiros esboços do Consecitrus desenhados pela indústria. E, por conseqüência, mesmo antes de a entidade estar constituída, a

---

<sup>8</sup> O Consecitrus inspirou-se no Conselho dos Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Alcool do Estado de S. Paulo – Consecana SP, associação formada por representantes das indústrias de açúcar e álcool e dos plantadores de cana-de-açúcar, que tem, como principal responsabilidade, zelar pelo relacionamento entre ambas as partes. Para isso, foi criado sistema - de adoção voluntária - de pagamento da cana-de-açúcar pelo teor de sacarose, com critérios técnicos – baseado no parâmetro batizado de ATR (açúcar total recuperável) - para avaliar a qualidade da cana-de-açúcar entregue pelos plantadores às indústrias e para determinar o preço a ser pago ao produtor rural.

Associtrus já ressaltou que não deixará de interpelar as indústrias na Justiça por causa de preços e de outros fatores ligados à concorrência.

Em seqüência a este artigo, futuros trabalhos poderão explorar construtos teóricos embaixadores de modelo de atuação estratégica de redes industriais, assim como proceder ao exame dos mecanismos de coordenação relacional que emergem dos interesses coletivos tanto das empresas de suco quanto dos citricultores. Desta forma, sugere-se o desenho científico do *status* relacional atual entre esses *players* lançando-se mão de construtos relacionais advindos da literatura de Estratégias Empresariais.

### REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ANDERSON, J.C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context, **Journal of Marketing**, October, p. 10-18, 1994

ANDERSON, J.C.; JAIN, D.; CHINTAGUNTA, P. Customer value assessment in Business Markets: a state-of-practice study, **Journal of Business to Business Marketing**, vol. 1, n. 1, p. 3-29, 1993

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. **Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value**, Prentice Hall, New Jersey, 1999

BAGOZZI, R.P. Marketing as an organized behavioral system of exchange, **Journal of Marketing**, 38, p. 77-81, 1974

BELIK, W. **Mudanças no padrão de intervenção do Estado no complexo agroindustrial brasileiro**. Campinas: UNICAMP/Instituto de Economia, 1997, mimeo.

BORGES, A.; COSTA, V. O agronegócio citrícola no estado de São Paulo: periodização, coordenação e atuação do estado. **XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – Sober**, 2004.

BORYS, B.; JEMINSON, D. B. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review**, v. 14, n.2, p. 234-49, 1989.

BOUZDINE-CHAMEEVA, T.; MANDJAK, T.; DURRIEU, F.. Organisational learning of business relationship value by means of causal mapping, **Third European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities**, Greece, 2002

DOWDING, K.: Model or metaphor? A critical review of the policy network approach. **Political Studies**, Oxford: Black Well Publishers, n. XLIII, p.136-158, 1995

DWYER, R.F. **Soft and hard features of interfirm relationships: An empirical study of bilateral governance in industrial distribution**. ISBM Report 6-1993, Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania, 1993

DWYER, J; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review** 23, p. 660-679, 1998

FORD, D.; GADDE, L., HAKANSSON, H., LUNDGREN, A., SNEHOTA, I., TURNBULL, P.; WILSON, P. **Managing Business Relationships**. John Wiley ; Sons Ltd., England, 1998

FORSSTROM, B. The conceptual exploration into “value-co-creation” in the context of industrial buyer-seller relationships. Work-in-Progress Paper, **19th Annual IMP Conference**, Switzerland, 2003

GRANOVETTER, M.: Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p.481-510, 1985

GRONROOS, C. The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990's, **Management Decision**, vol. 29, no.1, p. 9, 1991

IACOBUCCI, D. **Networks in Marketing**, Sage Publications, London, 1996.

MARINO, M. K; AZEVEDO, P. F. Avaliação da intervenção do sistema brasileiro de defesa da concorrência no sistema agroindustrial da laranja. **Gestão & Produção**, v.10, n.1, p.35-46, abril, 2003

MARSH, D.; RHODES, R.A.W.: “Policy communities and issue networks: beyond typology”. In: MARSH, D.; RHODES, R.A.W. **Policy networks in British government**. Oxford: Clarendon Press, p.249-269, 1992

MEDLIN, C.J.; QUESTER, P.G. A collaborative interest model of relational coordination: examining relational norms as actor bonds, **17th IMP Conference**, Norway. 2001

PAULILLO, L.F. **O processo de constituição do complexo agroindustrial citrícola na região de Ribeirão Preto do estado de São Paulo.** São Carlos: UFSCar. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção), Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, 1994

\_\_\_\_\_. Rede de relações e poder de negociação: uma análise do caso citrícola brasileiro. **Gestão e Produção**, v.8, n.3, p.250-270, dez. 2001

\_\_\_\_\_. A rede política citrícola brasileira: constituição e metamorfoses. In **Agroindústria e Citricultura no Brasil – Diferenças e Dominâncias.** Rio de Janeiro: Ed. E-papers, p. 61 a 110, 2006

PAULILLO, L. F.; ALMEIDA, L.M.M.C. A coordenação agroindustrial citrícola brasileira e os novos recursos de poder: dos políticos aos jurídicos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 11, n. 1, 2009.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The external control of organizations**, New York, Harper & Row Publishers, 1978

PINOTTI, R. N.; PAULILLO, L. F. Discussão neo- institucionalista da rede de poder e capacidades dinâmicas para a abordagem teórica do agroindustrial. **XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – Sober**, Londrina, julho 2007

PRAHALAD, V. K.; RAMASWAMY, V. **The future of competition: Creating unique value with customers.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004

RODRIGUES, V. **Organizações empresariais por produto: os casos da cana-de-açúcar e da laranja em São Paulo.** Tese de Doutorado em Sociologia. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – USP, 1995

RAMIREZ, R. Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. **Strategic Management Journal**, n. 20, p. 49-51, 1999

WALTER, A.; HOLZLE, K.; RITTER, T. Relationship functions and customer trust as value creators in relationships: A conceptual model and empirical findings for the creation of customer value, **18th Annual IMP Conference**, Dijon, 2002

WEBSTER, F.E. The changing role of marketing in the corporation, **Journal of Marketing**, vol. 56, no. 4, p. 1-17, 1992

WILSON, D.T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 23, n. 4, p. 335-345, 1995