

Textos para Discussão

TD-IEA n.22/2010

**Co-criação de Valor na Citricultura Brasileira:
revisão dos parâmetros norteadores¹**

**Value Co-creation in the Brazilian Citrus
Industry: a review of guiding parameters**

Irene Raguene Troccoli²

Joyce Gonçalves Altaf³

Agosto 2010

¹Registro no CCTC: 05/2010.

²Economista, Doutora, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, RJ (e-mail: irene.troccoli@estacio.br).

³Administradora de Empresas, Mestre, Faculdades Integradas do Inariruro Vianna Júnior, Juiz de Fora, MG (e-mail: jgaltaf@yahoo.com.br).



RESUMO

Este artigo é o segundo passo para a adequação à citricultura paulista do modelo de atuação estratégica de rede industrial do IMP Group, com foco no processo de co-criação de valor. Na primeira parte, por meio de pesquisa bibliográfica, resgata-se a formação das redes política e de poder nesta indústria, para se ter o posicionamento dos dois atores-chave nesta estrutura – citricultores e empresas produtoras de suco. Na segunda parte, apresentam-se detalhes dos elementos básicos adotados pelo IMP Group para a montagem de seu modelo de atuação estratégica de rede industrial. Ao final, apresentam-se os próximos passos deste processo construtivo.

Palavras-chave: co-criação de valor, citricultura, rede de poder, atuação estratégica.

ABSTRACT

This article is the second step towards the fitting of the São Paulo citrus industry in the industrial network strategic performance model of the IMP Group, focusing value cocreation. In the first part, by means of bibliographical research, the history of the political and power network of the citrus industry is reviewed, in order to have the positioning of the two key actors in this structure – orange producers and juice companies. In the second part, details of the basic elements used by the IMP Group in its industrial network strategic performance model of the IMP Group presented. Finally, the next steps of this building process are presented.

Key-words: value cocreation, citrus industry, power network, strategic positioning.



1 - 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, p. 67). É nesta época 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, este se tornou o maior do mundo em termos de produção de suco, e extremamente relevante em termos de atuação transnacional: informalmente, estima-se que, no momento, a indústria paulista de suco de laranja responsabilize-se por cerca de 40% do fornecimento desta bebida na Flórida, Estados Unidos. Mas essa formação não se fez sem a recorrência de contratempos no relacionamento entre estes atores, paulatinamente construindo os princípios que cada um deles passou a levar em consideração a cada evento que os colocasse em confronto. Foi assim que 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. A ambição maior deste artigo, seguindo-se ao primeiro passo já dado nesta direção⁴, é colaborar com a *Agenda 2015*⁵, procedendo-se aqui ao exame dos mecanismos de coordenação relacional que emergem dos interesses coletivos tanto das empresas de suco quanto dos citricultores. Para tanto, inicialmente se repassam os eventos que contribuíram para formar a história da citricultura paulista pela ótica da formação das redes políticas e de poder. Com isto, buscar-se-á melhor entender de que forma pode ser estruturado um modelo de co-criação de valor entre os atores envolvidos, levando-se em conta as especificidades da atuação estratégica de cada um

⁴Ver Troccoli e Altaf (2009)

⁵Documento diagnóstico dos segmentos cítricos mundial e brasileiro lançado em fins de 2006 por grupo de pesquisadores da Universidade de São Paulo – USP, agregado no seu Programa de Agronegócios – Pensa, com vistas a “[...] indicar uma agenda de trabalho [para o setor cítrico] para os próximos dez anos em termos de ações privadas e públicas nos seus diferentes segmentos - insumos, produção, indústria processadora, logística e consumo – para que esta cadeia produtiva amplie sua liderança e dominação global por meio de sua competitividade” (NEVES; JANK, 2006, p. 6).



deles no que tange a estas redes. Na segunda parte deste artigo apresentam-se detalhes dos fundamentos do modelo de atuação estratégica de rede industrial do IMP Group, o qual servirá como inspiração para a futura elaboração do modelo referido. A estrutura aqui seguida é, após esta introdução, apresentação da metodologia, do referencial teórico sobre a citricultura paulista, explicitação dos elementos básicos do modelo de atuação estratégica de rede industrial do IMP Group, e dos próximos passos deste processo construtivo.

2 - METODOLOGIA

Este artigo se constrói a partir de revisão bibliográfica e sua proposta é a de resgatar a história da formação das redes política e de poder em vigor dentro do segmento citrícola paulista, como forma de se obter as informações necessárias à construção de modelo de rede industrial com foco na co-criação de valor entre os atores envolvidos. Para este fim, são revisitadas as obras de Borges e Costa (2004) e de Paulillo (1994, 2001, 2006), com o apoio de Pinotti e Paulillo (2007) e de Marino e Azevedo (2003).

3 - REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 - Sobre a Formação das Redes Política e de Poder na Citricultura Paulista

3.1.1 - A visão de Borges e Costa (2004)

Borges e Costa (2004) entendem que o importante na análise da formação das redes política e de poder na citricultura paulista são as articulações ocorridas entre os segmentos nelas 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. Sua trajetória ascendente baseava-se na necessidade de diversificação da atividade agrícola, no crescimento dos mercados consumidores de fruta *in natura*, e no surgimento de estrutura de pesquisa agropecuária voltada para os citros. Ainda não havia coordenação clara dos agentes econômicos envolvidos no processo produtivo, tanto pelo lado da produção quanto pelo apoio estatal, não existindo entidades de classe exercendo atividade organizadora. Exportava-se apenas a fruta *in natura* e os citricultores participantes deste comércio mais rentável eram selecionados pelos empresários exportadores de acordo com a qualidade da fruta que podiam prover. Na segunda fase, do início dos anos 1960 até fins de 1980, houve grande crescimento da citricultura, ditado pela preferência do mercado internacional ao suco de laranja concentrado congelado (SLCC), mas com dois momentos diferentes. Na década-



da 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. Este fato revelou-se de suma importância para o futuro do setor, ao impor uma nova dinâmica para o segmento produtor de citros pois o crescimento da importância das empresas processadoras enquanto balizadoras deste mercado implicou duas mudanças fundamentais em relação ao modelo até então em vigor: 1) a fruta não precisava mais ser padronizada quanto à aparência, causando imediata inserção de todos os seus produtores no mercado; 2) automaticamente todos estes citricultores, enquanto fornecedores às esmagadoras, puderam participar dos preços mais favoráveis pagos pela fruta, obtidos conforme as empresas de suco agregavam valor a ela. Ao mesmo tempo em que isso acontecia, porém, começou a delinear-se a assimetria de forças representada pelo processo de dependência do segmento produtor de laranja em relação ao processador. Afinal, configurara-se um oligopsonio, com as empresas 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. A primeira iniciativa se deu em conjunto com o Estado, com a criação de comitê dentro da Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil - CACEX⁶, que passou a ser responsável por estabelecer o preço do SLCC⁷, 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 fixo⁸. Vale notar que problemas também ocorreram dentro do seg-

⁶A CACEX foi criada em 1953 no governo de Getúlio Vargas em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil. Entre suas principais funções estavam o licenciamento de exportações e importações, o financiamento do comércio exterior brasileiro e a elaboração das estatísticas oficiais sobre exportações e importações. Apesar de nunca ter sido oficialmente extinta, a CACEX foi desativada a partir do ano de 1990. Atualmente, as funções da CACEX estão distribuídas pela administração direta (na Secretaria de Comércio Exterior - SECEX e na Agência de Promoção das Exportações - APEX, ambas subordinadas ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC).

⁷Quando 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.

⁸O 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.



mento processador, em suas organização e dinamização, tendo havido desavenças e perda de representatividade dos organismos de classe. O terceiro período iniciou-se a partir dos anos 1990, quando se agravou o conflito entre o segmento produtor citrícola e o processador, por conta de duas situações: a crise econômica no agronegócio citrícola ocorrida na primeira metade daquela década⁹, 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 estabeleceu o chamado contrato padrão¹⁰, 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 criação não ocorreu¹¹.

3.1.2 - A visão de Paulillo (1994, 2001, 2006)

Cronologicamente, Paulillo (2001) divide três épocas em sua análise da rede de relações e de poder de negociação no caso da citricultura paulista: a) de meados dos anos 1960 até os anos 1980; b) daí até meados dos anos 1990; e c) e dos 1990 até o presente momento.

a) Primeira fase – Meados dos anos 1960 até a década de 1980

Nessa fase, a política agrícola desenvolvida no Brasil foi de caráter horizontal, “[...]”

⁹Devido 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.

¹⁰O 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 Iorque.

¹¹Borges 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 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 (ver nota de rodapé n. 10).



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. 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. É importante observar que esta atuação da CT implicou que a Associação Paulista de Citricultores – Associtrus, criada em 1974 visando à representação real dos interesses dos produtores de laranja, fosse deixada à margem das negociações que se desenvolviam na CACEX. Assim, evidenciava-se o objetivo da FAESP: impedir o crescimento da representação exercida por aquela associação, como forma de garantir a existência de suas CTs enquanto única maneira de manter a federação vinculada a agricultores e aos seus interesses específicos, “[...] isto é, vinculados à dinâmica de algum complexo agroindustrial constituído, como o citrícola” (RODRIGUES, 1995, p. 98, apud PAULILLO, 2006, p. 78). 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. Seu foco incluía desde o combate às barreiras comerciais colocados à comercialização externa do suco, até os aspectos financeiros (por exemplo, a participação na determinação do preço das caixas de laranja) e os recursos informacionais (por exemplo, amplo acesso às informações setoriais junto à CACEX). No final dos anos 1970, porém, a estrutura corporativista se desmantelou, com a constituição de uma rede mais estável e integrada na citricultura paulista, por dois motivos: a) uma contradição interna da FAESP, tendo em vista sua dificuldade de transformar sua CT em um fórum de defesa do citricultor (RODRIGUES, 1995, apud PAULILLO, 2001); e b) a aproximação de citricultores paulistas deu-se em torno de associação de representação específica - a Associtrus - enquanto a organização das esmagadoras ocorreu em torno de uma associação de interesses - a ABRASSUCOS. Já em 1978, quatro fatos marcaram este momento: 1) a expansão da ASSOCITRUS, elevando seus poderes de representação e de aglutinação a ponto de disputar com a FAESP a representação efetiva da citricultura; 2) o surgimento do Fundo Paulista para a Defesa da Citricultura (FUNDECITRUS)¹²; 3) pioneiramente, a discussão, entre empresas de suco e citricultores,

¹²O FUNDECITRUS é associação de fins não econômicos, criado em 1977 com personalidade jurídica de



sobre a repartição da responsabilidade quanto ao custo da produção e da colheita da laranja; e 4) a desobediência, por parte das empresas produtoras de suco, à prática do preço a ser pago pela laranja que fora estipulado pela CACEX. Este último elemento sinalizava a iminente diminuição do enfraquecimento do poder do Estado neste mercado - embora ele ainda se mantivesse como coordenador na rede, com o abandono de modelo onde os recursos de poder do Estado haviam sido muito importantes para a consolidação da rede de poder citrícola por vários ângulos: político (concessão de *status* público aos atores coletivos da citricultura), financeiro (estabelecimento de crédito rural subsidiado), informacional (coordenação das principais discussões e fontes de informação sobre o estabelecimento de preços, controle de doenças) e constitucional (manutenção das regras de política agrícola centralizada e protetora à produção a montante e a jusante). Essa alteração no *status quo* dos *players* implicou impacto substancial sobre os citricultores, que haviam se estruturado à base das condições facilitadas pelo Estado para a concessão de crédito subsidiado para a realização de investimentos em suas propriedades e de custeio para a produção de laranja.

b) Segunda fase – Dos anos 1980 até meados dos anos 1990

Sob a situação de iminente desamparo dos citricultores por parte do Estado, no bojo do rompimento do padrão de regulação estatal para a agropecuária brasileira com um todo, entrou-se na segunda fase da constituição da rede de relações e de poder de negociação na citricultura. Nesta nova etapa, Belik (1997, apud PAULILLO, 2001, p. 288) aponta que começaram a surgir formas de auto-regulação agroindustriais, com a consolidação de algumas redes de poder agroindustriais¹³, à medida que o Estado e a FAESP¹⁴ gradualmente retiravam-se deste cenário. 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

direito privado. Seu surgimento se deu por conta do interesse que, à época, tinham tanto citricultores quanto indústrias processadoras de suco na busca de solução para problema fitossanitário grave e imediato que ameaçava os pomares: o cancro cítrico. Visando ao estímulo da produção de laranja no chamado Cinturão Citrícola paulista, e com suas primeiras unidades tendo-se estabelecido nos municípios paulista de Bebedouro e de Araraquara, foi estruturado tendo como base o recolhimento de 1% sobre o preço da caixa de laranja negociada.

¹³Uma destas formas foi o estabelecimento do chamado contrato-padrão (ver TROCCOLI; ALTAF, 2009), que contribuiu para que, a partir de 1985, as relações de poder entre os participantes da rede pudessem se dar dentro do modelo ganha-ganha contanto que a situação externa fosse favorável às vendas do suco de laranja.

¹⁴Paulillo (2001) informa que era impossível, à FAESP, conservar posições abertamente contrárias às da Associtrus e ignorar o poder de representação desta última.



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 das companhias - Citrusuco 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 para mudanças estruturais, surgiu nova entidade representativa dos citricultores: a Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo (ACIESP), que representa os produtores das micro-regiões de Araraquara e Bebedouro, e cujo discurso pregava a desvinculação do Estado, de qualquer instituição que não fosse ligada apenas ao produtor citrícola com atuação localizada. Este movimento de rearranjo representativo foi subproduto de três fenômenos: 1) a redução pela qual passaram os recursos financeiros e organizacionais do Estado no início da década de 1980 devido à crise fiscal, à queda dos juros subsidiados do crédito rural em 1983, e à redução da capacidade de financiamento do Estado para o parque industrial citrícola; 2) o desaparecimento da CACEX enquanto espaço de regulação; e 3) a redução da atuação da FAESP nas tomadas de decisões citrícolas, conforme lhe era impossível conservar posições abertamente contrárias às da Associtrus e ignorar-lhe o poder de representação. Contudo, a ACIESP depa-rou-se com alguns dificultadores à sua ação: 1) os produtores de laranja do Cinturão Citrícola¹⁵ não se conscientizaram do necessário dispêndio financeiro para as mensalidades de manutenção da entidade; 2) houve dificuldade na aproximação entre a ACIESP e a FAESP, porque a primeira defendia que o Estado participasse apenas na política de estímulo à produtividade agrícola (fazendo-o por meio da isenção de tributos e de subsídios diretos), enquanto a FAESP defendia um alargamento desta ação, já que atuara como interlocutora na fase de regulação estatal; 3) embora vinculada aos sindicatos rurais, a ACIESP pregava autonomia frente à estrutura sindical, confrontando um princípio seguido pela FAESP; 4) ao optar por buscar poderes de representação e de aglutinação especificamente na categoria dos pequenos citricultores - maioria na área do Cinturão Citrícola - a ACIESP afastou-se da ASSOCITRUS; e 5) da mesma forma, a ACIESP manteve-se distante do FUNDECITRUS, alegando que este era dominado pelas esmagadoras. Com isto, gradualmente erodiu-se a representatividade da ACIESP e aumentou a debili-

¹⁵Área de aproximadamente 12,5 milhões de ha e com 348 municípios em São Paulo, responsável por 99,7% da área plantada com laranja no Estado.



dade 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. É importante ressaltar que, neste ínterim, chegou-se a observar aumento da orquestração entre a Associtrus e a ABRASSUCOS, expandindo-se seus respectivos poderes de representação. Contudo, Paulillo (2001) ressalta que este período de bonança durou apenas 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” (PAULILLO, 2001, p. 260). No caso, vale frisar que o contrato-padrão permitiu, inicialmente, que as negociações fossem menos conflituosas, tendo facilitado o movimento de redução dos custos de transação entre as partes, conforme se reforçavam o grau de envolvimento dos atores, as regras de interação e a densidade das conexões. Ao mesmo tempo, a ausência de turbulências neste período 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, o mesmo não pode ser dito pelo lado dos produtores de laranja. Embora tenha ocorrido elevação do poder de negociação da ASSOCITRUS, isto não eliminou os fatores de debilidade estrutural neste segmento que enfraqueceriam o associativismo no campo, caracterizados pela heterogeneidade, pelo número elevado dos citricultores e por sua dispersão geográfica. Em paralelo, mantinha-se o problema da disputa de interesses com a ACIESP, agudizando as dificuldades impostas pela falta de recursos financeiros por parte dos produtores. Já em 1991 os citricultores começaram a abandonar as associações de classe, desanimados e desconfiados quanto às suas ações coletivas.

c) Terceira fase – Desde meados dos anos 1990

Para Paulillo (2001) a característica mais marcante do período iniciado em meados dos anos de 1990 e que se estende até os dias de hoje 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 Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos – mas em moldes muito diferentes da ABECITRUS, são eventos recentes que confirmam a opinião deste autor. Esta terceira fase 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 substi-



tuído 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, com destaque para três fatores: 1) a legitimidade da representação dos citricultores tornou-se duvidosa conforme erodiram-se as reputações da ASSOCITRUS e da ACIESP enquanto representantes da classe produtora da fruta, minando-lhes o poder de negociação; 2) passou a existir uma cisão dentro da própria classe produtora de laranja, motivada pela heterogeneidade de interesses, o que fez com que parte dela passasse a aceitar acordos de remuneração individuais com algumas empresas, desrespeitando o acordo estabelecido pelos atores coletivos; e 3) os recursos organizacionais e financeiros das empresas processadoras cresceram, ao mesmo tempo em que a homogeneidade de tipos e de interesses, o número reduzido de empresas e a concentração industrial garantiram a manutenção da reputação e da legitimidade da ABECITRUS, reforçando a posição industrial no jogo de poder dentro do setor. O conflito de interesse no campo levou, a partir de 1991, muitos produtores de laranja a reivindicar o cumprimento do contrato-padrão, que incluía: 1) a referência às despesas de alíquotas e de fretes vigentes não no mercado europeu - maior importador da bebida brasileira - mas sim ao mercado norte-americano, tradicionalmente protecionista em alto grau visto ser também produtor do suco; 2) o cálculo do preço a ser pago pela laranja realizado com base apenas na cotação do SLCC da Bolsa de Nova York; e 3) 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. À época, também reinava a acusação, por parte dos pequenos citricultores, de que seus pares de maior porte obtinham remuneração acima do nível fixado pelo contrato-padrão, num claro desrespeito a este último. 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 causariam 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 Justi-



ça, 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, e encerrado pouco mais de um ano após. Em troca da suspensão do processo administrativo de investigação de formação de cartel, as empresas envolvidas assinaram um Termo de Cessação de Conduta, 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 comerciais¹⁶, 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; b) 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.

3.2 - Reflexão Sobre a Formação das Redes Política e de Poder na Citricultura Paulista

Esta breve revisão histórica a respeito das bases sobre as quais se construiu o setor citrícola paulista evidencia-lhe a desigualdade competitiva surgida a partir do grau de poder diferenciado de seus segmentos. Isto potencializa o risco à competitividade do segmento, já à mercê dos mecanismos de mercado. Borges e Costa (2004) lembram que por aí se explicam as crises fitossanitárias observadas na citricultura de São Paulo, frequentemente associadas a crises de organização e/ou de desempenho econômico, assim como a dificuldade para a obtenção de melhoria da produtividade das plantas e para a obtenção de frutas com qualidade. Isto porque a ausência de um organismo com visão holística, capaz de minimizar interesses específicos, privilegiando a melhoria do agrone-

¹⁶À época, as empresas deixaram claro que tais práticas na verdade estavam sendo atribuídas a ações cuja gênese, antes, remeteria à homogeneidade inevitável ao segmento, dada a semelhança em suas tecnologia e infraestrutura – o que as levaria, forçosamente, a praticar preço parecido.



gócio citrícola como um todo, acaba por impedir a adoção de iniciativas agronômicas e pesquisas de curto e de longo prazos, que busquem a melhoria dos resultados na lavoura. O destaque na contribuição de Paulillo (1994, 2001, 2006) na análise da rede de relações e de poder de negociação no caso da citricultura paulista reside em ele enfatizar a influência, para a formação desta rede, do enfraquecimento do Estado, da complexidade da sociedade civil e do avanço do processo de globalização. O autor mostra que, 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 subsectores, 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, sua análise se baseia em enfoque parcialmente semelhante àquele adotado por Borges e Costa (2004): para ele, 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. Sua contribuição extra, no caso, reside em tratar primordialmente do processo de interação de atores sociais e econômicos em contextos democráticos e de forte liberalização econômica. Assim, ele sofisticava a análise ao introduzir a fragmentação do Estado, o avanço da globalização e a complexidade da sociedade civil. Paulillo lembra a colocação de Granovetter (1985, p. 491, apud PAULILLO, 2001, p. 251) de que “[...] muito mais que a moralidade ou os arranjos, é a estrutura que sustenta a ordem”. E indica que, antes de serem o resultado de um novo equilíbrio (mais eficiente) estabelecido pelas empresas e pelos agentes sociais, os arranjos institucionais são uma construção social definida a partir de conexões complexas entre organizações distintas e dependentes de recursos de poder. Na sua visão, a organização pode ser entendida como uma arena de interesses e de valores conflitantes, constituída pela luta de poder, conforme Reed (1998): o caráter relacional do poder é entendido como a diversidade de recursos ou de capacidades existentes entre os *players* envolvidos, e que podem produzir relações hierarquicamente estruturadas de autonomia e de dependência caso sejam empregados com habilidade estratégica adequada. As visões acadêmicas das dimensões destas redes de poder são diversas. Paulillo (2001) menciona, por exemplo, Marsh e Rhodes (1992), que identificam que as redes variam em quatro dimensões: interesses, número e natureza dos membros, interdependências vertical e horizontal, e recursos de poder. Ele também menciona Dowding (1995), que destaca as características dos membros - informação, legitimidade, reputação e habilidades diretas e indiretas para mudanças - e das con-



xões - grau de envolvimento dos atores, regras da interação, centralidade e intensidade das operações - para explicar e diferenciar as redes de poder. Da mesma forma, ele se apóia em Romano (1999, apud PAULILLO, 2001, p. 251) para resgatar a opinião de que “[...] o fator chave de distinção de cada rede é o grau em que cada dimensão, ou suas características, estão representadas”. Neste contexto, a ação do CADE deve ser vista como nada mais que o desenlace da crise institucional citrícola, que, naquele momento, cristalizava quadro caracterizado principalmente pela exclusão máxima dos produtores de laranja da rede de poder, com a condução deste mercado passando a se submeter aos interesses econômicos industriais. Esse fenômeno se reforçou pela decisão do CADE ter implicado o impedimento da ocorrência de interação entre grupos e associações para o tratamento das matérias relacionadas a políticas e a condutas comerciais que fossem do interesse de ambas as partes. Em outras palavras, reforçou-se o posicionamento estratégico do ator coletivo industrial no meio citrícola, num círculo vicioso onde apenas ele passou a deter os recursos financeiros, jurídicos, organizacionais e de informação no montante necessário à consolidação econômica. Ou seja, 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. Assim, 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. Em paralelo, a sobreposição dos eventos implicou prejuízos às associações representativas dos produtores de laranja em seus aspectos reputacional e de legitimidade, prejudicando-lhes a qualidade da interação com aqueles que deveria representar.

4 - ELEMENTOS BÁSICOS DO MODELO DE ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DE REDE INDUSTRIAL DO IMP GROUP

Conforme Troccoli e Altaf (2009), o modelo do IMP Group baseia-se na abordagem da interação diádica, em que as duas partes enfocadas, estabelecidas em coordenação relacional, co-criam valor a partir de quatro construtos relacionais: 1) o processo de interação; 2) os participantes deste processo; 3) o ambiente no qual a interação ocorre; e 4) a atmosfera que afeta e que é afetada pela interação. Constitui-se de relações duais *input-processo-output*, onde o *input* por parte das empresas motivadas a criarem relacionamentos é determinado pela necessidade de acesso a clientes ou a recursos, con-

forme Medlin e Quester (2001). E esta motivação leva as empresas a coordenarem-se entre si por meio do envolvimento ativo de uma combinação de variáveis relacionais-chave, o que finalmente leva à obtenção do *output* em nível de relacionamento, na forma do valor do relacionamento empresarial. Assim, a abordagem da rede industrial executada pelo IMP Group leva em consideração a rede maior na qual se situa a díade (ANDERSON; HÅKANSSON; JOHANSON, 1994). Nesta visão estendida, a interação é compreendida como sendo dirigida a contrapartes claramente identificadas, e resultando em diferentes estratos, afetando aspectos sociais, econômicos e técnicos da relação (HÅKANSSON; WALUSZEWSKI, 2002). E esta abordagem deixou de focar apenas as interdependências entre as atividades, passando a considerar as conexões entre atores, atividades e recursos. Nesta visão de redes, relacionamentos duradouros de longo prazo são vistos como algo que caracteriza a vida corporativa, com a interação sendo vista como algo que acontece dentro dos relacionamentos de troca e como parte fundamental do desenvolvimento: sem interação nada é alcançado; com pouca interação algo pode ser alcançado; com muita interação, grandes feitos podem ser alcançados (HÅKANSSON; WALUSZEWSKI, 2002). É por meio da interação que um recurso é confrontado com outros recursos, e este processo lhe dá características específicas. Todo recurso, seja um insumo da produção, uma única máquina ou uma unidade de negócios, é desinteressante em si. Apenas quando o recurso é utilizado, ou quando ele se mistura a outros recursos, é criado valor econômico. Quando as empresas fazem negócios entre si ao longo do tempo – ou seja, quando elas interagem – elas tendem a adaptarem-se para que a interação e a troca se façam de forma mais eficiente e suave. Estas adaptações podem ser de vários tipos, podendo estar relacionadas, por exemplo, a produtos, a recursos, a rotinas e a tecnologia. Assim, à medida que as adaptações são realizadas, tanto a mercadoria ou o serviço transacionados quanto o relacionamento tornam-se crescentemente complexos e especializados. Esta especialização, por sua vez, passa a existir não só na mercadoria e no serviço, mas também na atividade da troca comercial (HÅKANSSON; PRENKERT, 2004) ou no sistema de trocas (BAGOZZI, 1974), criando interdependência entre as empresas: as atividades de uma afetam e são afetadas por ações de outra. Relacionamentos comerciais geralmente são de longo prazo: a interação ocorre por longos períodos de tempo e adaptações são realizadas em ambos os lados da díade. Como consequência da interação ao longo do tempo, o relacionamento e o produto ou serviço oferecido tornam-se mais complexos e customizados. Gradualmente, isto leva a situação em que simplesmente não há muitas outras alternativas no mercado que possam oferecer o mesmo tipo de troca de recursos, devido às adaptações específicas feitas nos relacionamentos focais e ao grau de customização que as adaptações implicam. Consequentemente, isto





cria certo grau de dependência, associado a alternativas limitadas e a elevados custos de mudança. Assim, entendendo-se por dependência “[...] o produto da importância de um dado *input* ou *output* da empresa, e o quanto isto é controlado por relativamente poucas empresas” (PFEFFER; SALANCIK, 1978, p. 51), tem-se que, além da interdependência, devido à complexidade e às adaptações realizadas por ambas as empresas, um certo grau de dependência mútua surge entre estas empresas. Nada mais natural, considerando-se que, quando há apenas um ou poucos atores disponíveis no mercado que podem prover determinado recurso, uma parte forçosamente se situará em posição mais fraca em relação à outra parte, que está em posição mais forte (EMERSON, 1962). Vale lembrar que esta situação de dependência conduz, naturalmente, a uma especialização. De fato, em relações industriais, o processo de troca é frequentemente um sistema complexo que envolve *know-how* e *expertise*. Como o produto ou serviço resultante é usualmente o produto de muitos anos de cooperação e de ajustes mútuos, ambas as partes arriscaram-se ao se envolverem entre si, realizando adaptações, tais como modificações no *design* e arranjos organizacionais necessários à manutenção do relacionamento. Dwyer e Singh (1998) alertaram sobre esta especialização, ao indicarem que há sempre risco envolvido neste processo, que implica que o recurso se torna menos valioso para usos alternativos. Este é um aspecto que as empresas obviamente precisam considerar na avaliação dos benefícios e dos sacrifícios trazidos pelo envolvimento em um relacionamento comercial específico e pelas adaptações realizadas para tal relação. Conforme colocado resumidamente por Troccoli e Altaf (2009), o que o modelo se propõe a expor é que o *marketing* e a aquisição de bens industriais são vistos como um processo de interação entre duas partes enquadradas em um certo ambiente, com a análise se fazendo por meio de cinco macroelementos (FORD, 2002):

- 1) O processo de interação entre fornecedores e adquirentes que ocorrem em episódios individuais. Subdivide-se em quatro tipos:
 - 1.1) Envolvendo produto ou serviço: ponto central do intercâmbio entre as partes, porque as características do produto ou do serviço envolvido têm grande chance de impactar o relacionamento como um todo (por exemplo, devido à incerteza associada ao produto ou ao serviço), e porque o processo de intercâmbio pode apresentar características variadas, dependendo de o produto conseguir ou não satisfazer a necessidade do adquirente.
 - 1.2) Envolvendo informação: são importantes o conteúdo da informação intercambiada entre as partes (que pode variar de acordo com o grau de participação, no relacionamento, das questões técnicas, econômicas ou organizacionais), o alcance e a profundidade da informação, a forma como ela é transmitida (pessoal ou impessoal-



- mente), e o grau de formalidade aplicado à troca de informações (que poderá depender das características organizacionais mais amplas, que podem afetar tanto a natureza do processo de interação quanto o relacionamento entre as empresas como um todo).
- 1.3) Envolvendo recursos financeiros: a eventual necessidade da realização de câmbio e as incertezas quanto a estas operações ao longo do tempo indicam a importância econômica do relacionamento.
 - 1.4) Envolvendo elementos sociais: contribui para a redução das incertezas entre duas partes, conforme HÅakansson e Ostberg (1975), principalmente quando existe distância cultural ou espacial entre as partes ou onde a experiência destas seja limitada. A longo prazo, sucessivos episódios de intercâmbio social gradualmente fazem as empresas se integrarem, podendo ser importantes em si mesmos para evitarem-se dificuldades de curto prazo entre ambas as partes e na manutenção do relacionamento em períodos de calma. Muitos aspectos dos acordos entre empresas adquirentes e fornecedoras, ao invés de completamente formalizados ou ancorados em critérios legais, se baseiam na confiança mútua, construída via processo social que demanda tempo e que deve se fundamentar em experiências pessoais e na execução bem sucedida dos demais três tipos de intercâmbio citados. A necessidade da confiança mútua (cujo desenvolvimento também depende da experiência quanto ao intercâmbio dos demais três tipos de intercâmbio citados) e do intercâmbio social varia com as diferenças nos elementos intercambiados em diferentes relacionamentos (por exemplo, as variações no total de dinheiro intercambiado, a necessidade de grandes quantidades de intercâmbio informacional, a complexidade do produto intercambiado).
- 2) O processo de interação entre fornecedores e adquirentes que ocorrem em episódios de mais longo prazo. Para Ford (2002), estes episódios são críticos na construção dos relacionamentos, porque sua rotinização leva a expectativas muito claras, de ambos os lados, quanto aos papéis e às responsabilidades. Estas expectativas, ao final, tornam-se institucionalizadas a ponto de não poderem ser questionadas por qualquer das partes, podendo ter mais a ver em comum com as tradições de uma indústria ou de um mercado do que à tomada de decisões racional por qualquer um dos dois *players*. A comunicação ou o intercâmbio episódico das informações paulatinamente constroem os padrões dos contatos organizacionais e os papéis nos relacionamentos. Estes padrões dos contatos podem consistir de indivíduos ou de grupos de pessoas, desempenhando diferentes papéis, operando em departamentos funcionais diferentes, e transmitindo diferentes mensagens de na-



tureza técnica, comercial ou reputacional. E podem integrar as duas partes em maior ou menor grau, tornando-se uma variável importante a ser considerada no relacionamento comprador-fornecedor. Paralelamente, os intercâmbios informacional e social podem se estender por tempo considerável sem que produto ou dinheiro sejam intercambiados. Outro aspecto do relacionamento remete às adaptações que uma ou outra parte pode fazer em qualquer dos elementos intercambiados ou no próprio processo de intercâmbio (produto, arranjos financeiros, rotinas de informação, relações sociais, episódios específicos visando à modificação do relacionamento como um todo), que podem trazer benefícios em termos de redução de custos ou de aumento da receita: uma parte pode decidir não oferecer determinado produto para determinado cliente, objetivando diminuir a dependência ao envolver-se menos com este último. A manipulação de diferentes aspectos da adaptação é aspecto crítico do *marketing* e do processo de aquisição: embora as adaptações realizadas por qualquer das partes possam ocorrer de forma inconsciente à medida em que um relacionamento se desenvolve, é importante enfatizar a estratégia consciente que está envolvida em muitas destas adaptações. Modificações no produto, na forma de entrega, na política de fixação de preços, nas rotinas de informação e mesmo na organização em si são parte da estratégia de *marketing* do fornecedor. Por sua vez, de forma a acomodar seus fornecedores, a organização adquirente poderá adaptar seus próprios requerimentos quanto ao produto, a seus métodos de produção, ao preço que está preparada para aceitar, a suas necessidades de informação e à modificação em suas políticas de entrega e de estocagem.

- 3) Os participantes do processo de interação, onde se destacam quatro subelementos:
 - 3.1) Tecnologia: questões técnicas geralmente são cruciais na interação fornecedor-comprador em mercados industriais. Os objetivos do processo de interação podem ser interpretados como a “amarração” da tecnologia de produção do fornecedor à tecnologia de aplicação do comprador. Daí, as características dos dois sistemas tecnológicos e as diferenças entre eles dão as condições básicas para a interação, que influenciam todas as dimensões dos processos de interação, tais como as necessidades de adaptações, a confiança mútua e os padrões de contato. Se as duas organizações estiverem separadas por grande diferença de expertise técnica, o relacionamento entre elas deverá ser muito diferente daquele que haveria em situação contrária.
 - 3.2) Tamanho-estrutura-estratégia organizacionais: o tamanho e o poder das partes lhes dão posições básicas a partir da qual elas interagirão. Geralmente uma grande empresa com recursos consideráveis tem maiores possibilidades de dominar seus cli-



entes ou fornecedores do que uma empresa pequena. A estrutura de cada organização e a intensidade de sua centralização, de sua especialização e de sua formalização, influenciam o processo de interação de várias formas – bastando, para tanto, ver-se o número de categorias de pessoas envolvidas. Também o tipo de mídia de comunicação utilizado, a formalização da interação, e a substância do que é intercambiado (ou seja, a natureza do produto ou do serviço e o aspecto financeiro envolvidos) afetam os procedimentos do intercâmbio. No curto prazo, as estruturas organizacionais podem ser consideradas como estruturas dentro das quais a interação ocorre. Em prazos mais longos, é possível que estas estruturas organizacionais possam ser modificadas pelo processo de interação que daí emerge, ou até por episódios individuais.

- 3.3) **Experiência organizacional:** inclui experiência da empresa tanto no relacionamento quanto fora dele. Este último pode resultar de muitos outros relacionamentos semelhantes e dará, à empresa, o conhecimento sobre a administração destes tipos de relacionamento. Também pode afetar o nível de importância atribuído a qualquer relacionamento, e, conseqüentemente, o compromisso da empresa com aquele relacionamento. A experiência da empresa em mercados específicos a capacita a ser mais ou menos preparada para lidar com aquele mercado, e sua experiência em operações internacionais afeta sua capacidade e seu desejo de estabelecer relacionamentos internacionais.
- 3.4) **Indivíduos:** pelo menos dois indivíduos, um de cada empresa, se envolvem em um relacionamento, geralmente correspondendo às figuras de um comprador e de um vendedor. Mais comumente, vários indivíduos de diferentes áreas funcionais, de diferentes níveis hierárquicos e desempenhando diferentes funções, se envolvem em interações pessoais interempresariais. Eles trocam informações, desenvolvem relacionamentos e constroem fortes laços sociais que influenciam as decisões de cada empresa no relacionamento de negócios. As diversas personalidades, experiência e motivações dos representantes de cada empresa significarão que estes tomarão parte no intercâmbio social de formas diferentes. Suas reações em episódios individuais poderiam condicionar as formas nas quais se constrói o relacionamento geral. Além do mais, o papel, o nível e as funções das pessoas centrais na interação afetam as chances de desenvolvimento futuro no relacionamento. A experiência individual pode resultar em pré-concepções quanto a certos ofertantes ou clientes, por exemplo aqueles em um determinado País. Isto afetará atitudes e o comportamento em relação a estes compradores e fornecedores. O processo de aprendizagem a partir da experiência nos níveis tanto individual quanto corporativo é comunicado e



- afeta os episódios detalhados na interação. Adicionalmente, a experiência ganha em episódios individuais agregam à experiência total.
- 4.) O ambiente no qual a interação ocorre, com cinco aspectos:
- 4.1) Estrutura do mercado: um relacionamento deve ser considerado como um dentre uma quantidade de relacionamentos similares existentes nacional ou internacionalmente dentro do mesmo mercado. A estrutura deste mercado depende, em parte, da concentração tanto de compradores quanto de fornecedores, e da estabilidade ou da taxa de mudança do mercado e dos seus membros constituintes. Também consiste da extensão na qual o mercado pode ser visto como estritamente nacional ou se precisa ser visto em termos internacionais. A extensão da concentração do comprador ou do fornecedor determina o número de alternativas disponíveis para qualquer empresa.
- 4.2) Dinamismo: tanto dentro de um relacionamento como no mercado mais amplo, o dinamismo afeta o relacionamento de duas formas opostas. Primeiramente, um relacionamento próximo aumenta o conhecimento de uma parte quanto às ações prováveis da outra parte, e daí sua capacidade preditiva com base nesta informação privilegiada. Em segundo lugar, e de forma contrária, em um ambiente dinâmico o custo de oportunidade da confiança em um relacionamento único ou em um pequeno número de relacionamentos pode ser muito elevado quando expressado em termos dos desenvolvimentos de outros membros do mercado.
- 4.3) Internacionalização: a internacionalização dos mercados adquirente ou fornecedor é relevante, porquanto afeta a motivação de qualquer das empresas em desenvolver relacionamentos internacionais. Isto, por sua vez, pode afetar a organização da empresa, que pode passar a necessitar de subsidiárias de vendas ou de unidades de aquisição fora de suas fronteiras, assim como de conhecimentos especiais – por exemplo, o domínio de idiomas estrangeiros.
- 4.4) Posição no canal de produção: um aspecto do ambiente que deve ser levado em consideração é a posição de um relacionamento individual em um “canal” estendido, ou seja, que vai do produtor primário até o consumidor final. Daí, por exemplo, o produtor A pode vender componentes eletrônicos ao montador B, que então os monta em produtos inacabados, que passam a formar o estoque de C, que lhes adiciona novos componentes, passando a formar o estoque de D, e assim por diante. A estratégia de *marketing* de A pode, então, ser influenciada por e dirigida a diversos mercados em diferentes estágios no canal. Claramente seu relacionamento com a empresa adquirente B será afetado pelo relacionamento de A e de B com C e com outras organizações subseqüentes na cadeia.



- 4.5) Sistema social: regulações e limitações ao negócio (por exemplo, as taxas de câmbio e as regulações de comércio), ou variáveis mais limitadas do sistema social que podem circundar uma indústria em particular. Por exemplo, um fornecedor que tenha anteriormente entregue sua mercadoria a certo tipo de cliente – por exemplo, a indústria automobilística – deve aprender tanto a linguagem quanto as regras antes de ser aceito nesta indústria. São especialmente relevantes no contexto internacional, onde as atitudes e as percepções em nível geral podem ser obstáculos importantes ao se tentar estabelecer um processo de troca com determinado parceiro.
- 5) A atmosfera que afeta e que é afetada pela interação: estado de conflito ou de cooperação, e da proximidade ou distância do relacionamento, assim como pelas expectativas mútuas das empresas. Ao invés de estas variáveis serem mensuradas de forma direta neste modelo, a atmosfera é considerada como um grupo de variáveis intervenientes, definida pelas diversas combinações de características ambientais, específicas da empresa e do processo de interação. A atmosfera é um produto do relacionamento, e também mediadora da influência dos grupos de variáveis. Há motivos para que tanto a empresa fornecedora quanto a adquirente desenvolvam um alto grau de proximidade com seu parceiro, assim como para que evite tal proximidade. Tanto há vantagens quanto desvantagens ligadas com diferentes atmosferas, e as razões podem ser analisadas tanto em nível de dimensão econômica (custo-benefício) quanto de dimensão de controle:
- 5.1) Dimensão econômica: há vários tipos de custo que podem ser reduzidos para uma empresa por meio de uma maior interação com sua parceira adquirente ou fornecedora. Um destes custos é o que Williamson (1975) descreveu como custo de transação. Uma conexão mais próxima significa que pode ser possível lidar com a distribuição, a negociação e a administração mais eficientemente. Outro tipo de custo que pode ser reduzido é o custo de produção. Um relacionamento mais próximo dá oportunidades para se encontrar uma divisão do processo de produção mais ótima entre o fornecedor e o cliente. O fornecedor e o comprador podem realocar alguns processos de produção entre eles ou cooperarem no design do produto, de modo a tornar mais fácil a sua produção ou seu posterior desenvolvimento pelo cliente. Também ocorrem aumentos de receita que podem advir de uma interação mais próxima. Ambos os lados podem alcançar ganhos positivos usando melhor a competência e os recursos do outro. Novos produtos podem ser desenvolvidos conjuntamente ou velhos produtos podem ser redesenhados. Além do mais, as partes frequentemente também podem intercambiar informações técnicas e comerciais valiosas.



5.2) Dimensão do controle: outro importante motivo para uma proximidade maior com um parceiro pode ser a redução da incerteza associada com aquele input ou output por meio do aumento do controle sobre a outra parte. Tal aumento no controle melhora as chances da empresa em prever e em determinar esta parte do seu ambiente. A habilidade de controlar um relacionamento tem a ver com o poder percebido das duas partes. Percepções de poder normalmente não são claras nos primeiros estágios de um relacionamento e uma das funções-chave dos episódios iniciais de intercâmbio será a de capacitar cada parte a entender o poder da outra parte. Mesmo assim, as percepções de poder podem mudar ao longo da vida de um relacionamento. Elas se relacionarão aos recursos que são percebidos como de cada parte assim como à relativa dependência de ambas quanto a este relacionamento individual. O poder interorganizacional dependerá da habilidade de cada parte em recompensar ou em coagir a outra por meio do intercâmbio, ou de suas relativas *expertises* e acesso à informação, assim como de seu poder referente – isto é, o valor que cada parte atribui na associação com a outra parte por causa do seu desejo de aprender com esta ou agir de forma igual a esta. Investimento de tempo e de recursos em um relacionamento possui um custo de oportunidade relacionado ao valor destes investimentos em outro relacionamento. Além disto, o nível de dependência em um relacionamento afeta a vulnerabilidade de uma empresa ao exercício do poder de forma inversa. No dia-a-dia, isto pode ser exemplificado por uma companhia fornecedora que possui uma larga proporção de suas vendas para uma única empresa adquirente. É a administração da proximidade do relacionamento, com seu poder e sua dependência associados, que é talvez o aspecto crucial de muitas estratégias industriais de *marketing* e de aquisições.

Em vista do exposto, Ford (2002) conclui que os relacionamentos são construídos e usados para obterem-se benefícios econômicos, custos mais baixos, lucros mais altos e/ou para melhorar o controle da empresa sobre uma parte do seu ambiente. Um aspecto crucial da administração destes relacionamentos é o quanto a empresa pode equilibrar sua interdependência com as demais. A empresa deve procurar equilibrar as vantagens de um relacionamento próximo, talvez em termos de redução de custo e de facilidade e interação contra os custos de oportunidade daquele relacionamento em especial e a dependência que ele determina.

5 - PRÓXIMOS PASSOS

O próximo passo para a construção de modelo de atuação estratégica de rede industrial aplicado à citricultura paulista constituir-se-á na apresentação do modelo IMP



e no enfoque específico das variáveis de relacionamento ali contidas. Ou seja, o processo de coordenação relacional será examinado em nível de relacionamento diádico, por meio dos construtos de troca que as empresas utilizam para sincronizar suas atividades, seus recursos e suas capacitações, de forma a alcançarem seus objetivos coletivos de criarem valor. Com isso, ter-se-ão os instrumentos necessários para uma análise científica dos resultados advindos do relacionamento citricultores-produtoras de suco em termos de uma concreta cocriação de valor. Cumpre adiantar que o exame da maneira pela qual os construtos relacionais contribuem para a coordenação relacional e para a criação de valor ao relacionamento será feito por meio da análise de 13 atributos mencionados na literatura a respeito, conforme compilação de Wilson (1995): comprometimento, confiança, poder, cooperação, metas mútuas, satisfação com o desempenho, nível de comparação das alternativas, investimentos no relacionamento não recuperáveis, adaptações, comunicação e troca de informações, compartilhamento de tecnologia, vínculos estruturais, e vínculos sociais..

LITERATURA CITADA

ANDERSON, J. C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58, p. 10-18, October, 1994.

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. Mimeografado.

BORGES, A.; COSTA, V. O agronegócio citrícola no estado de São Paulo: periodização, coordenação e atuação do estado. CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42, 2004, Cuiabá. **Anais...** Brasília: SOBER, 2004. CD-ROM.

DOWDING, K. Model or metaphor? A critical review of the policy network approach. *Political Studies*, Oxford, n. 53, p.136-158, 1995.

DWYER, J.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EMERSON, R. M. Power dependence relations, *American Sociological Review*, v. 27, n. 1, p. 31-41, 1962

FORD, D. **Understanding business marketing and purchasing: an interaction approach**. 3. ed. London: Thomson Learning, 2002.

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

HÅKANSSON, H.; ÖSTBERG, C. Industrial marketing: an organizational problem? *Industrial Marketing Management*, v. 4, p. 113-123, 1975.

_____; PRENKERT, F. Exploring the exchange concept in marketing. In HALANSSON, H.; HARRISON, D; WALUSZEWSKI, A. (Eds.) **Rethinking Marketing: developing a new understanding of marketing**. John Wiley & Sons, 2004. p. 75-97,



HÅKANSSON, H.; WALUSZEWSKI, A. **Managing technological development: Ikea, the environment and technology.** Routledge, 2002 (Advances in Management and Business Studies).

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. (Eds.) **Policy networks in British government.** Oxford: Clarendon, 1992. p. 249-269.

MEDLIN, C. J.; QUESTER, P. G. A collaborative interest model of relational coordination: examining relational norms as actor bonds. In: Annual **IMP Conference**, 17., Oslo, Norway, 2001. **Conference paper.** Norwegian School of Management BI, 2001. Disponível em: <<http://digital.library.adelaide.edu.au/dspace/handle/2440/29427>>. Acesso em: 01 mar. 2010.

NEVES, M. F.; JANK, M. S. **Perspectivas da cadeia produtiva da laranja no Brasil: a agenda 2015.** São Paulo: Fundace, 23 nov. 2006. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/arquivos_diversos/agenda_estrategica/Agenda_Citrus_2015_PENSAICONE.pdf>. Acesso em: set. 2009.

PAULILLO, L. F. **O processo de constituição do complexo agroindustrial citrícola na região de Ribeirão Preto do Estado de São Paulo.** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 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: E-papers, 2006. p. 61-110.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** New York: Harper & Row, 1978.

PINOTTI, R. N.; PAULILLO, L. F. Discussão neo-institucionalista da rede de poder e capacidades dinâmicas para a abordagem teórica do agroindustrial. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 47., 2007, Londrina. **Anais...** Brasília: Sober, 2007. CD-ROM.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1998.

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

ROMANO, J. O. Interesses privados na formulação e implementação de políticas públicas para a agricultura. In: SILVA, F. C. T.; SANTOS, R.; COSTA, L. F. C. **Mundo rural e política: ensaios interdisciplinares.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TROCCOLI, I.; ALTAF, J. G. Coordenação relacional e cocriação de valor: modelagem e proposta de aplicação na citricultura brasileira. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 39, n. 10, p. 54-69, out. 2009.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.** New York: Free, 1975.

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.

Recebido em 24/02/2010.

Liberado para publicação em 30/06/2010.