

CADEIAS DE VALOR GLOBAL: condições para a inserção de uma cooperativa exportadora de suco de maracujá concentrado no mercado global¹

Roberta de Castro Souza²
João Amato Neto³

RESUMO: O objetivo deste artigo é investigar o comportamento de uma organização brasileira nas suas relações com fornecedores e compradores em sua inserção no comércio internacional. A hipótese do estudo é que o mercado externo pode induzir um processo de aprendizado nas organizações de países em desenvolvimento ao atuarem no comércio internacional. A abordagem teórica utilizada foi a de Cadeia de Valor Global, cuja principal preocupação é investigar a inserção de agentes locais, de países em desenvolvimento, no mercado global. Para o estudo empírico foi escolhida a abordagem qualitativa, com a utilização do método estudo de caso para investigar uma cooperativa exportadora de suco de maracujá localizada na Região Norte do Brasil. Concluiu-se que a cooperativa analisada vem sofrendo um processo de aprendizado em virtude de sua atuação no mercado externo. No entanto, para que haja aprendizado, é fundamental o suporte de instituições em nível local e internacional, bem como determinadas ações, tal como diversificação das atividades para sedimentar o aprendizado que vem sendo adquirido neste processo.

Palavras-chave: mercado global, cadeia de valor, instituições.

GLOBAL VALUE CHAIN: global market entry requirements for a fruit juice cooperative

ABSTRACT: The aim of this article is to investigate the behaviour of a Brazilian organization in order to show its relationships with suppliers and buyers, as well as the characteristics of its entry into the global market. The hypothesis is that the external market could induce a learning process in organizations from developing countries. The conceptual framework used is the "Global Value Chain" approach, which is mainly concerned with the entry into the global market of local economies from developing countries. For empirical background the case study method has used to analyze a fruit juice exporting cooperative located in the North of Brazil. This study concluded that this cooperative has been undergoing a learning process through its performance in the external market. However, only with the support from local and international organizations and specific actions, such as a diversification of activities, can such learning be effective.

Key-words: global market, institutions, value chain.

JEL Classification: A13; J54; L66.

¹Registrado no CCTC, ASP-08/2005.

²Economista, Mestre, Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica - Universidade de São Paulo (e-mail: roberta.souza@poli.usp.br).

³Engenheiro de Produção, Doutor, Professor Livre-Docente do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica Universidade de São Paulo (e-mail: amato@usp.br).

1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, é cada vez mais presente o debate sobre a inserção e a participação de economias locais de países em desenvolvimento em cadeias de produção globais. Vários elementos são considerados nesta análise, tais como: o poder de governança (*governance*) dos diferentes segmentos que constituem as cadeias de produção, a capacidade inovadora que pode ser adquirida pelos diversos agentes envolvidos, bem como as relações entre os agentes e os mecanismos de coordenação entre os diferentes elos de uma cadeia de produção (HUMPHREY, 2003; HUMPHREY e SCHMITZ, 2000). Além disso, os consumidores finais estão cada vez mais exigentes. No caso das cadeias de produção de alimentos, há inúmeras exigências relativas à qualidade, segurança do alimento, e, em se tratando das exportações, vale ressaltar as barreiras comerciais impostas pelos países desenvolvidos para importação de alimentos em geral.

Dentro desse contexto, este artigo tem como objetivo descrever o comportamento de uma organização no que se refere às suas relações com os compradores, fornecedores e as características de sua inserção no mercado internacional. A hipótese do artigo é que o mercado externo pode induzir um processo de aprendizado em organizações de países em desenvolvimento. O estudo de caso apresentado é de uma empresa que se tornou uma cooperativa de trabalhadores no início da década de 1990. A cooperativa em questão está localizada no Norte do Brasil e sua principal atividade é a exportação de suco de maracujá concentrado para uma grande multinacional do setor. A abordagem teórica utilizada para analisar o caso está fundamentada na abordagem de Cadeia de Valor Global, cuja principal preocupação é investigar a inserção de agentes locais de países em desenvolvimento no mercado global (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000; KAPLINSKY e MORRIS, 2000).

O artigo está estruturado em quatro partes. Primeiramente, faz-se uma breve revisão sobre a abordagem de Cadeia de Valor Global, enfatizando os elementos que devem ser considerados na inserção de agentes locais em mercados globais. Posteriormente,

apresenta-se um histórico do caso em questão, bem como as relações estabelecidas entre compradores e fornecedores. Por fim, são apresentadas as considerações finais, ressaltando-se os instrumentos adotados pela organização analisada no estabelecimento de suas relações dentro da cadeia de valor global.

2 - CADEIA DE VALOR GLOBAL

Segundo Kaplinsky e Morris (2000), a cadeia de produção é chamada de cadeia de valor, que consiste no arranjo das atividades necessárias para produzir um bem ou serviço, desde a sua concepção, passando pelas diferentes fases da produção até a entrega para o consumidor final. Sob esse enfoque, os agentes presentes em cada um dos elos da cadeia de produção dão a sua contribuição para aumentar o valor do produto final. Vale ressaltar que o produto que chega ao consumidor final é a soma dos valores adicionados por cada um dos elos ao longo da cadeia produtiva, resultado da ação dos agentes e da coordenação entre eles (BESANKO et al., 2004). Sendo assim, as condições em que o produto chega ao consumidor final depende tanto das atividades internas à organização quanto da sua coordenação com os outros elos da cadeia produtiva da qual faz parte. Vale ressaltar que as relações entre os diferentes elos de uma cadeia produtiva geralmente são desiguais, o que revela a presença de agentes que capturam maior valor do que outros ao longo da cadeia.

Na literatura de Cadeia de Valor Global grande destaque é dado a dois conceitos: o de *upgrading* e o de *governance*. O conceito de *upgrading* está ligado à questão da inovação, colocada por Schumpeter (1984). Segundo este autor, a inovação pode ser interpretada como os novos bens de consumo, os novos métodos de produção ou de transporte, a exploração de novos mercados e de novas formas de organização industrial. Para Humphrey e Schmitz (2000), a inovação pode ser chamada de *upgrading*, ou seja, consiste em fazer produtos de maneira mais eficiente, agregar valor aos produtos, fazendo bens e processos mais sofisticados. Ainda, segundo os auto-

res, o *upgrading* pode ser de três tipos:

- de processo, em que ao reorganizar o sistema de produção ou ao usar uma nova técnica, faz-se com que o processo seja mais eficiente;
- de produto, originado a partir da fabricação de produtos com maior valor agregado; e
- funcional, originado de novas funções que a firma pode deter ao longo da cadeia, como *design* ou *marketing*.

Dessa maneira, quando as economias locais de países em desenvolvimento atuam no comércio internacional acabam tendo de enfrentar desafios para atender as exigências dos mercados externos. Ao atender estes desafios realizam o *upgrading*.

Já o conceito de *governance* tem como foco as relações de poder entre os segmentos de uma cadeia produtiva que tenha relações com mercados globais. Algumas evidências empíricas mostram que um determinado segmento pode dominar a cadeia, determinando suas características e sendo responsável pelas atividades de *upgrading* que são realizadas pelos vários segmentos que a constituem. A esse domínio dá-se o nome de governança (*governance*), que pode ser do tipo *producer-driven* e *buyer-driven*. O primeiro caso acontece quando os agentes produtores ditam as regras para os outros agentes ao longo da cadeia, como é o caso das montadoras de veículos no Brasil (GEREFFI, 1999). Já quando o comprador exerce um certo controle sobre a cadeia, coordenando suas atividades, dá-se o nome de *buyer-driven*. Segundo Dolan e Humphrey (2000), são os varejistas ingleses que determinam certas regras de comercialização para a cadeia de vegetais frescos na África, definindo o número de fornecedores, seus sistemas de qualidade e procedimentos para monitorar a *performance*. Além disso, segundo Gereffi (1999), em trabalhos realizados junto à indústria têxtil na Ásia, uma das conclusões é que produtores podem ter um processo de aprendizado a partir do atendimento das necessidades dos compradores externos (de outros países - *learning by exporting*).

Essa literatura possui uma série de estudos em que são demonstradas diferentes maneiras de inserção no mercado internacional e situações em

que a inserção trouxe desenvolvimento para as economias locais e outras em que a realidade local não sofreu muitas alterações no que se refere ao desenvolvimento. Sendo assim, no processo de aprendizado para atender às exigências do mercado externo e trazer o desenvolvimento local é necessário identificar ações e elementos que levem a esse objetivo (HUMPHREY, 2004). Dentre os elementos fundamentais para este processo, destaca-se a importância de instituições locais, regionais, nacionais e, algumas vezes, internacionais para fomentar e apoiar o desenvolvimento local. Por exemplo, nas cadeias de alimentos é fundamental que as economias locais tenham conhecimento sobre as diferentes exigências dos mercados importadores e possuam capacitação para atendê-las. Este é um dos pontos em que as instituições podem atuar trazendo conhecimento para economias locais e aprendizado, o que viabilizaria a entrada no comércio global e o desenvolvimento. Segundo Humphrey e Schmitz (2000), a realização da inovação pode estar relacionada a normas globais, originárias do setor público ou privado, que incentivariam sistemas locais a se adequarem às novas especificações. No entanto, também é fundamental que sejam criadas um conjunto de regras, ou seja, governança, no ambiente local, para incentivar a inovação. Também no ambiente local, a governança pode ser pública, privada ou ambas e tem como função a criação de condições locais para o surgimento do *upgrade*, sob a forma de um conjunto de associações de negócios, centros de tecnologia, grupos de negócios e agências governamentais (Quadro 1).

Quadro 1 - Categorias de Governança de Ações Público-Privadas das Atividades Econômicas

Níveis → Governança ↓	Local	Global
Privada	Associações locais de negócios	Cadeia do comprador global
Pública	Agências governamentais locais e regionais	Regras nacionais e internacionais com padrão global
Pública e privada	Rede de políticas regionais e locais	Padrões internacionais

Fonte: Humphrey; Schmitz, 2000, p.5.

No que se refere às ações para fomentar o desenvolvimento localmente, os agentes locais devem se aproveitar do conhecimento adquirido para atender os mercados externos e diversificar seu conhecimento em outras direções, procurando produzir novos itens e atuando em novos mercados. Por exemplo, há casos de sucesso de organizações que, primeiramente, atendiam apenas um comprador externo e, a partir desse ponto, passaram a desenvolver outros produtos, voltados para o mercado interno, cujos itens possuíam maior valor agregado (HUMPREY, 2004). Ou seja, houve um processo de aprendizado ao atender o mercado externo, o que levou à atuação das organizações em outros setores e mercados.

A agregação de valor ao produto (*upgrading* de produto) pode ser realizada por meio dos serviços incorporados a este, tais como: embalagens, de acordo com as necessidades dos compradores; transporte até o ponto de venda, dentre outros. Segundo Reardon et al. (2003), os supermercados no Brasil detêm 75% das vendas de alimentos e existe uma demanda crescente desse segmento por produtos que incorporem determinados serviços, como os citados acima. Segundo Dolan e Humphrey (2000), essa tendência já está confirmada no caso das importações de frutas e vegetais do Reino Unido, provenientes de países africanos. Sendo assim, ao incorporar determinados serviços, os agentes locais podem aprender muito mais sobre as necessidades dos compradores e identificar as tendências de mercado. Como exemplo, pode-se citar a preocupação dos consumidores europeus com a utilização de agrotóxicos no processo produtivo (SOUZA e AMATO NETO, 2003), utilização de mão-de-obra infantil e, mais recentemente, o comércio justo (*fair trade*), cuja principal preocupação é dar suporte a pequenos produtores marginalizados de maneira a ter um comércio mais igualitário (FAIR TRADE FEDERATION, 2004).

3 - O CASO ESTUDADO

O caso apresentado, de um complexo cooperativo exportador de suco de maracujá concentrado

no Estado do Pará, foi viabilizado a partir de entrevistas, por meio de questionários semi-estruturados, com os representantes das quatro cooperativas que compõem o complexo em questão. As informações obtidas referem-se, basicamente, ao histórico do complexo, estrutura organizacional, relações com fornecedores e compradores, bem como com as instituições internacionais, nacionais e regionais que dão apoio à atividade.

3.1 - Histórico do Complexo Cooperativista

A indústria, que hoje é a Cooperativa X, teve como principal acionista até a década de 1990 uma grande empresa suíça do ramo químico e, secundariamente, uma grande empresa global de sucos de fruta. Já nesse período a empresa atuava no mercado externo vendendo suco de maracujá concentrado. Próxima à região onde está localizada a empresa, no Estado do Pará, há pequenas propriedades que favorecem a cultura do maracujá, bem como um clima adequado para o cultivo da fruta. Durante esse período, a empresa tinha relações próximas com os produtores de maracujá, fornecendo assistência técnica, e mudas para o plantio da fruta. Era de grande interesse da empresa fortalecer as relações com os produtores para um fornecimento regular de maracujá e de frutas de qualidade. No entanto, a indústria teve dificuldades em 1995, quando o principal acionista vendeu suas ações. A partir daí as relações com o produtor começaram a se deteriorar. Também houve uma superoferta de maracujá no período, o que diminuiu os preços da fruta e prejudicou as relações da empresa com os produtores. No fim da década de 1990, a empresa foi vendida e os problemas permaneceram, até que em 2000, os funcionários assumiram a direção e houve a formação das três cooperativas: a dos funcionários, F, que atua na Cooperativa Central, que é a indústria propriamente dita (cuja atividade é o processamento de maracujá para obtenção do suco concentrado); e as duas de produção, Y e Z. Houve a negociação das dívidas junto ao Governo do Estado do Pará com grande

participação da Agência de Desenvolvimento Social local (ADS/PA). Nasceu assim o complexo cooperativo. A cooperativa Central recebe insumos das duas cooperativas, a Z que é constituída por 600 famílias, e pela Y que é formada por médios produtores. A terceira cooperativa, F, que compõe a Central, é constituída pelos funcionários da indústria.

3.2 - Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do Complexo é constituída por uma diretoria executiva, por um núcleo gerencial e, por fim, pelas duas cooperativas de produção - Y e Z - e pela cooperativa de funcionários - F. A diretoria executiva é constituída por dois representantes da F, um da Y e um da Z. Ou seja, há dois representantes da Cooperativa dos funcionários e um de cada Cooperativa de produtores. Já o núcleo gerencial é composto apenas por cooperados da F (Figura 1).

3.3 - Cooperativa X, Produção, Relações com Compradores e Fornecedores, Transferência de Conhecimento e Cenários Futuros

Quanto ao processo produtivo, além de maracujá, estava programado para o segundo semestre de 2004, o processamento de laranja e, em 2005, de acerola e abacaxi. Com relação aos custos totais, cerca de 60% referem-se à compra de matéria-prima. Atualmente, as cooperativas de produtores não conseguem atender toda a demanda da indústria, sendo assim, a indústria também recebe maracujá de terceiros. A Y fornece 72% do maracujá processado pela indústria, 14% a Z, 4% são provenientes de convênios que a indústria tem com alguns produtores e, por fim, 10% são provenientes de terceiros. Mesmo com todos esses agentes fornecendo maracujá, a indústria opera com uma capacidade ociosa que varia de 25% a 50%. A grande variação é consequência da sazonalidade da produção de maracujá e do fato de que, atualmente, não há produção suficiente

de maracujá na região para utilizar toda a capacidade produtiva. Além disso, é fundamental controlar a oferta de suco como forma de controlar os preços do produto. A capacidade de processamento da fábrica é de 4.000 toneladas/ano de suco concentrado e a produção, em 2002, foi de 2.000 toneladas. Os meses críticos são maio e junho, quando há um intervalo na produção de maracujá e a indústria precisa se planejar, pois a fábrica fica parada.

Ainda tratando do processo industrial, são utilizadas algumas ferramentas de gestão da qualidade, tais como: análise dos perigos e pontos críticos de controle (HACCP), controle estatístico de processo (CEP), inspeção do produto final e inspeção da matéria-prima por lote. São realizados exames laboratoriais nos lotes de matéria-prima para verificar qual o rendimento da fruta. O padrão utilizado pela indústria é de 11 quilos de fruta para 1 quilo de suco concentrado. Tendo em vista este padrão, os cooperados são premiados caso seu rendimento seja superior. É interessante ressaltar que a análise é feita por lote e a premiação também é por lote. Sendo assim, há o incentivo para que os cooperados enviem sua produção com aqueles produtores que produzam frutos de qualidade. Vale lembrar que o comprador, empresa internacional, faz todas as exigências citadas relativas à qualidade de produto e processo.

Ao lado da indústria funciona uma Escola, com outra personalidade jurídica e que foi criada em 2002 pelo Complexo, com o objetivo de prover formação aos cooperados, tanto do ponto de vista técnico, quanto dos aspectos ligados à cidadania e relações cooperativas. Atualmente, a Escola fornece assistência técnica aos cooperados. A Escola também estabeleceu um convênio recente com o Centro de Estudos da Lavoura do Cacau (CEPLAC). O objetivo é que a Escola possa usar as instalações do CEPLAC, principalmente laboratórios, e que os técnicos do CEPLAC adquiram conhecimento sobre as culturas de interesse do complexo e passem a fornecer assistência aos cooperados. Além disso, há um projeto para cultivo de cacau orgânico entre os cooperados, que ainda não tem data certa para ser implementado. Por

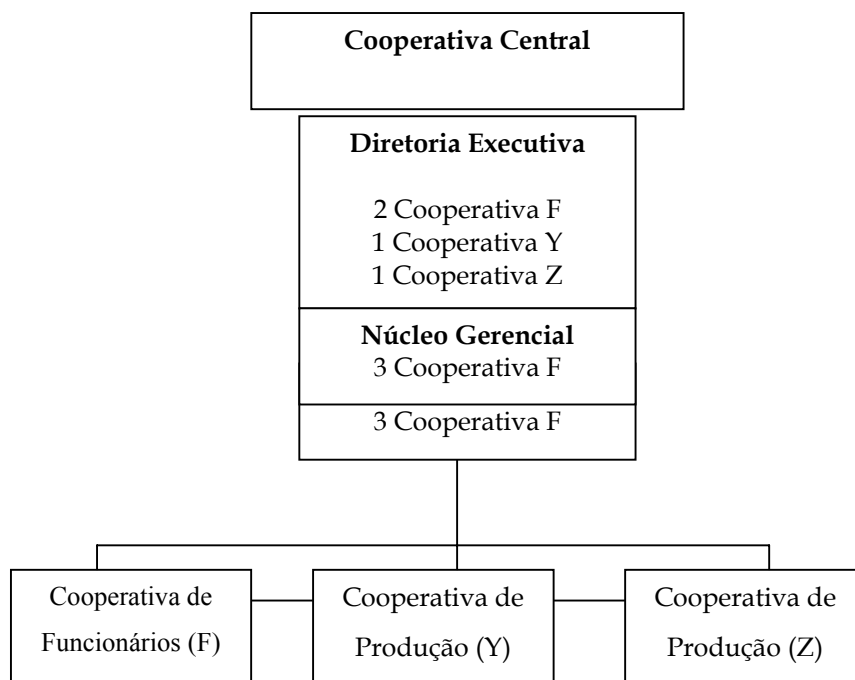


Figura 1 - Estrutura Organizacional do Complexo Cooperativo.
Fonte: Dados da pesquisa.

fim, por meio das instalações laboratoriais do CEPLAC, é possível fazer 250 análises de solo por semana, o que é fundamental para subsidiar o trabalho do agricultor cooperado. É fundamental conscientizar o cooperado de sua importância para o desenvolvimento e sucesso da atividade, bem como de sua função como cooperado. A Escola é um dos instrumentos utilizados para viabilizar a transferência de conhecimento para os pequenos e médios produtores. Vale ressaltar a importância que podem desempenhar as instituições nesse processo, como é o caso do CEPLAC. De acordo com vários trabalhos, as instituições são fundamentais para apoiar o desenvolvimento das economias locais, vide o caso da produção de frutas em Petrolina-Juazeiro, onde o Governo Federal, através da Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco, desenvolveu os projetos de irrigação e fomentou o desenvolvimento local (DAMIANI, 1999, SILVA, 2001). Também há o caso da produção de melão no Rio Grande do Norte (GOMES,1999) e produção de maçã em Santa Catarina (GOMES,1999), respectivamente, Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

(SUDENE) e políticas do Governo de Santa Catarina, que concederam apoio para o desenvolvimento dessas atividades na região.

A Cooperativa Central possui um único cliente, uma grande empresa suíça de suco de frutas, que era uma grande acionista da empresa antes de ela se tornar complexo cooperativo. Ressalta-se que o suco concentrado de maracujá produzido pelo complexo não chega ao consumidor final com a sua marca. Dentre as exigências do comprador pode-se citar a rastreabilidade do produto e exigências quanto à diminuição no uso de agrotóxicos na produção de frutas. De acordo com Sans, Fontguyon (*apud* JANK, 2000), rastreabilidade “é a capacidade de reencontrar o histórico, a utilização ou a localização de um produto qualquer através de meios de identificação registrados”. Tendo em vista a questão da diminuição do uso de agrotóxicos na produção, a indústria - Cooperativa X - tem financiado, com recursos próprios, alguns cooperados dentro do chamado Programa de Produção Integrada (PPI), com o objetivo de desenvolver uma produção orgânica e familiar. Atualmente, cerca de

82 famílias compõem o PPI, que compreende o fornecimento de uma cesta de alimentos por mês e de recursos aos cooperados para plantação. Vale lembrar que alguns autores mostram que a produção orgânica é extremamente favorável em situações em que há agricultura familiar, como é o caso dos cooperados. Segundo Damiani (2003) e Morgan e Murdoch (2000), a agricultura familiar acaba favorecendo a produção de orgânicos devido à baixa utilização de agroquímicos e o uso intensivo de mão-de-obra, características desse sistema.

No segundo semestre de 2003, foram iniciadas as obras de expansão da planta industrial para o processamento, principalmente, de abacaxi e produção de suco concentrado. O processamento de abacaxi começará no segundo semestre de 2004. Em agosto de 2004, será iniciada a construção de uma nova fábrica processadora de suco pronto de laranja, acerola e limão. Diante do cenário apresentado, as cooperativas de produção têm incorporado aos seus planos o aumento do número de cooperados para a expansão da base produtiva com o plantio de novas frutas para atender as novas demandas da indústria.

3.4 - Cooperativa de Produtores Y

Esta cooperativa é constituída por 500 famílias de produtores de maracujá. No entanto, cerca de 200 famílias desse total têm uma participação mais efetiva junto às atividades da Cooperativa, inclusive com o recebimento de financiamento. Cerca de 50 famílias participam dos chamados núcleos de produção. Os núcleos de produção são grupos constituídos de no máximo 30 famílias, que possuem um coordenador, cuja principal função é servir de interlocutor entre os cooperados do núcleo e a cooperativa singular.

Quanto ao tamanho das plantações de maracujá, pode-se mensurá-las a partir do número de mudas do fruto. As plantações de maracujá por família variam de 1.000 a 10.000 mil pés. Segundo o Presidente da Cooperativa, com menos de 1.000 pés de maracujá a atividade fica inviável. Cerca de 95% das propriedades têm entre 25 e 50 hectares, e ape-

nas 5% têm de 50 a 100 hectares.

Atualmente, a Y está sendo beneficiada por uma linha de financiamento do Banco de Desenvolvimento da Amazônia (BASA). Esses recursos são distribuídos aos produtores por meio de insumos comprados pela Cooperativa Y, que faz as compras numa maior quantidade, conseguindo, portanto, melhores preços nas transações.

No que diz respeito às vendas do maracujá para a Cooperativa, não há contratos formais com os produtores para garantir que os seus produtos sejam encaminhados para a indústria, Cooperativa X. No entanto, aqueles produtores que têm plantações cujos insumos foram financiados têm o compromisso de entregar a produção proveniente dessas para a Cooperativa X, a indústria. Grande parte dos cooperados também planta uma qualidade de maracujá que é vendido *in natura* (via mercado). Essa qualidade de maracujá tem grande aceitação nos mercados da Região Sudeste do País. Alguns produtores possuem relações de confiança com atravessadores que compram e transportam a produção para o Sudeste. Hoje há cerca de quatorze atravessadores cooperados. Atualmente, cerca de 50% da produção de maracujá dos cooperados da Y vai para a indústria (Cooperativa X) e o restante da produção é vendida para comercialização *in natura* para atravessadores.

Os serviços que a Y tem prestado aos seus cooperados são: transporte do maracujá até a indústria (Cooperativa X) por meio de transporte próprio e assistência técnica, que é fornecida através de três técnicos agrícolas contratados pela Cooperativa que fazem visitas regulares aos produtores.

Quanto aos cenários futuros, a Cooperativa vem incentivando os agricultores a plantarem abacaxi para atender novas demandas da indústria, que pretende realizar investimentos para também processar esta fruta para produção de suco.

3.5 - Cooperativa de Produtores Z

Esta cooperativa é constituída por 600 famílias

de produtores de maracujá, distribuídas entre treze municípios do Estado do Pará. Cerca de 300 delas estão localizadas em apenas um município, chamado de Barcarena. Assim como na Y, na cooperativa Z também há os chamados núcleos de produção que são constituídos de no máximo 30 famílias. Quanto ao tamanho das propriedades, todas elas são iguais ou menores que 25 hectares.

Atualmente, a Z está sendo beneficiada por uma linha de financiamento do BASA. Esses recursos são distribuídos aos produtores por meio de insumos comprados pela cooperativa, que faz as compras em grande quantidade, conseguindo melhores preços nas compras.

No que diz respeito às vendas do maracujá para a indústria (cooperativa X), não há contratos formais com os produtores para garantir que os seus produtos sejam encaminhados para a X. No entanto, aqueles produtores que têm plantações cujos insumos foram financiados têm o compromisso de entregar a produção proveniente dessas para a indústria.

Atualmente, os cooperados da Z têm assistência técnica fornecida pelos profissionais da Escola. Ao contrário da Y, a Z não conta com transporte próprio para levar até a indústria a produção de maracujá de seus cooperados. Já, em alguns municípios, onde há cooperados, há técnicos agrícolas da Prefeitura que dão alguma assistência, bem como transporte da produção de maracujá até a indústria. No entanto, não há contratos formais que estabeleçam o transporte pela Prefeitura.

Quanto aos cenários futuros, esta Cooperativa vem incentivando os agricultores a plantarem abacaxi para atender novas demandas da Cooperativa Central. Como já foi citado, a indústria tem planos de expansão da estrutura produtiva, o que implica o processamento de outras frutas. Sendo assim, a cooperativa Z vem realizando um trabalho para a adesão de novos cooperados para o aumento da base produtiva.

Apesar de não haver contratos formais de fornecimento do maracujá pelos cooperados à indústria, a Z vem se preocupando com essa questão e já

está formatando alguns contratos para serem utilizados. Também está nos planos da cooperativa criar "filiais" nos principais municípios (onde há maior número de cooperados produtores), com o objetivo de manter uma relação mais próxima com os produtores de cada região.

3.6 - Relações Interorganizacionais

O que se pode observar é a grande importância da *Interchurch Organization for Development cooperation* (ICCO) como agente de governança para viabilizar as negociações de suco concentrado no mercado internacional. Apesar de a empresa suíça (compradora) já ser um grande cliente da indústria no passado, foi a ICCO o agente responsável pelas negociações dos novos contratos de fornecimento de suco concentrado de maracujá com a empresa. Além disso, a ICCO vem incentivando as atividades do complexo por meio do pagamento de consultorias, que realizam estudos de mercado, para nortear as atividades de expansão. Os últimos estudos de mercado revelaram a importância do complexo diversificar a produção de sucos, aumentar e consolidar sua base produtiva para garantir fornecimento regular de frutas para a indústria (Cooperativa Central). Em se tratando dos produtores, a relação pode ser caracterizada como mediana. No entanto, já vem sendo tomadas decisões para fortalecer essa relação, como pode ser visto a partir dos núcleos de produção e da criação da Escola.

Dentre outras instituições, podem ser destacadas: parcerias com algumas prefeituras cujos municípios têm cooperados da Z para fornecimento de assistência técnica e transporte das frutas até a indústria, o Governo do Estado por meio do Banco do Estado do Pará, BASA, Universidade Federal do Pará, SEBRAE, ADS/PA, CEPLAC. As contribuições de algumas dessas instituições foram especificadas durante as entrevistas, outras instituições foram citadas pelos entrevistados como colaboradoras do Complexo ao longo da sua existência, sem especificar as contribuições (Figura 2 e Quadro 2).

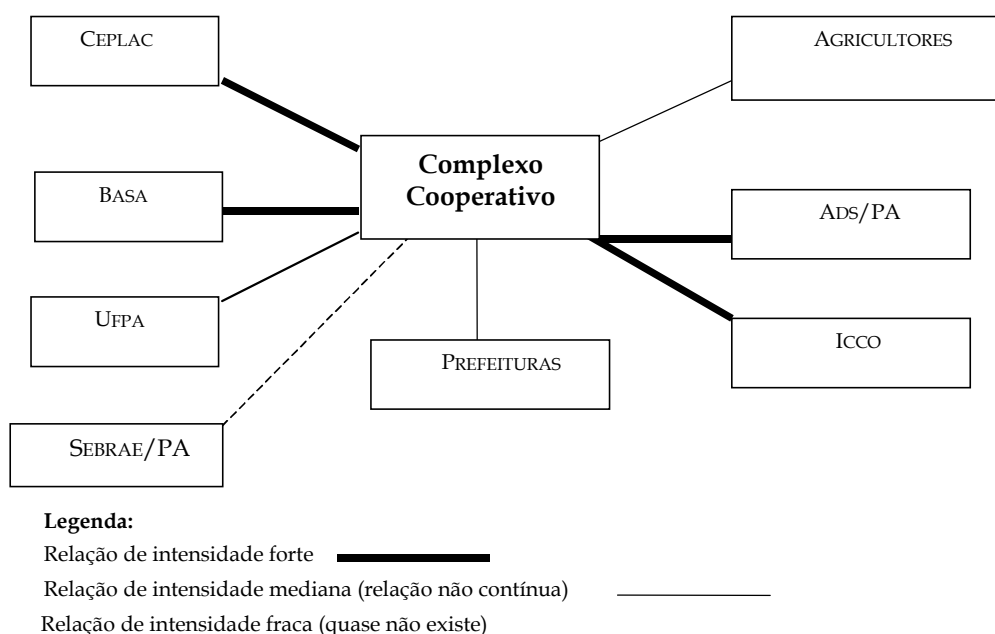


Figura 2 - Quadro da Intensidade das Relações Inter-Organizacionais.
Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 2 - Demonstrativo das Relações do Complexo com as Instituições

Instituições	Frequência		Intensidade		
	Muito freqüente	Pouco freqüente	Fraca	Mediana	Forte
ADS	x				x
ICCO	x				x
SEBRAE		x		x	
CEPLAC	x				x
BASA	x				x
Universidade Federal do Pará		x		x	

Fonte: Dados da pesquisa.

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há uma série de exigências feitas pelo cliente externo que implica desafios para o Complexo, ou seja, na aquisição de conhecimento para atendê-las. Essa aquisição de conhecimento vem sendo realizada pelo Complexo com grande apoio de instituições globais, como a ICCO e, locais, como é o caso do BASA, CEPLAC, ADS, SEBRAE/PA e Universidade Federal do Pará. Vale lembrar que essas instituições têm importância também para realização de *upgrading* (funcional nesta situação), como é o caso da produção de suco orgânico, produção de novas variedades de suco, atuação no mercado doméstico e produção de suco pronto para beber. Sendo assim, o Complexo

vem realizando ações que consolidam sua posição e fomentam o desenvolvimento local por meio da diversificação das atividades. Além disso, a estrutura produtiva é de fundamental importância para a consolidação das atividades e foi preciso criar instrumentos para transferir conhecimento aos produtores. Diante disso, vêm sendo estabelecidos os chamados núcleos de produção e houve a criação da Escola. A Cooperativa Central transfere conhecimento para o cooperado responsável pelo núcleo, e este passa os conhecimentos para os demais cooperados. Já a Escola Densa mostra a importância da atividade de cooperação para os produtores e incentiva a realização de novas atividades, bem como a utilização de métodos que melhorem a qualidade dos produtos (Figura 3).

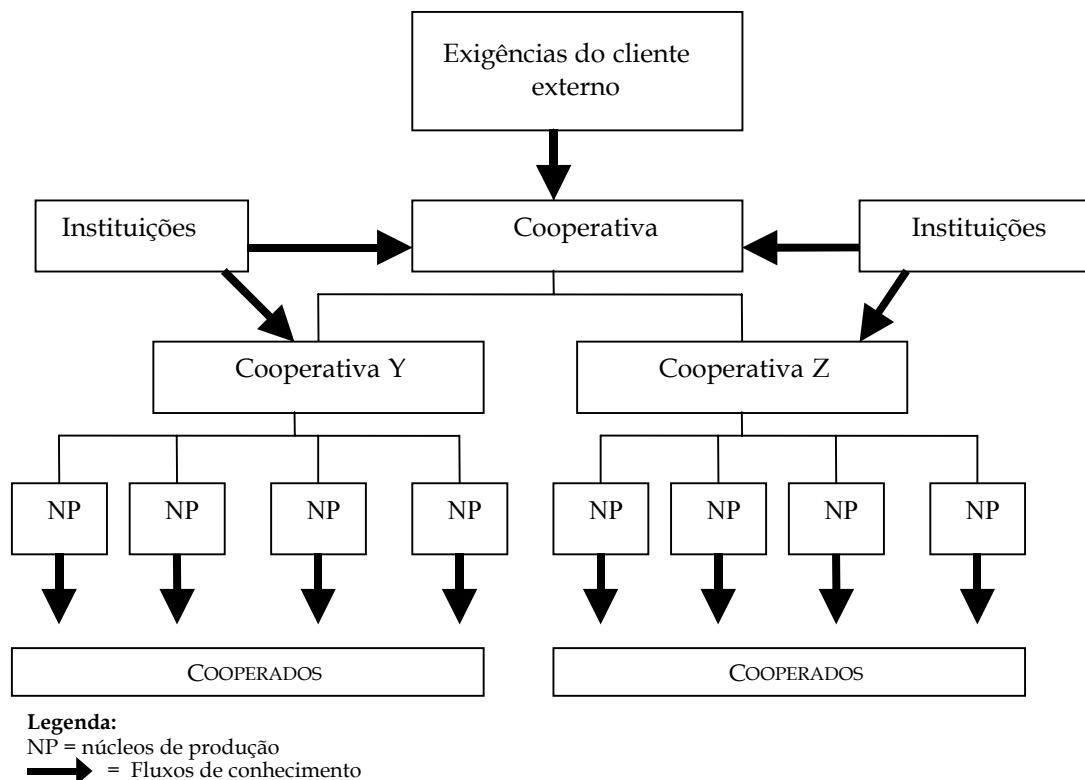


Figura 3 - Diferentes Agentes e Transferência de Conhecimento.
 Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da hipótese apresentada no início deste artigo, as exigências estabelecidas pelo cliente externo podem e, neste caso, trouxeram um aumento do conhecimento para o Complexo Cooperativo em questão. Especificamente, observa-se uma cadeia de produção cuja governança é do tipo *buyer-driven*, e o comprador pode induzir o *upgrading* para outros segmentos. No entanto, para que haja o *upgrading*, as economias locais devem ser apoiadas por instituições, em diferentes níveis, bem como diversificar suas atividades como ocorre com o Complexo Cooperativista em questão.

LITERATURA CITADA

BESANKO, D. et al. **Economics of strategy**. 3. ed. Wiley Higher Education, 2004.

DAMIANI, O. **Beyond market failures: irrigation, the State, and non-traditional agriculture in Northeast Brazil**. Boston, 1999. 130 p. Tese (Doutorado) - Massachusetts Institute of Technology.

_____. The adoption of organic agriculture among small farmers. In: **LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN**. Rome: International Fund for Agricultural Development, 2003.

DOLAN, C.; HUMPHREY, J. Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African horticulture industry. **Journal of Development Studies**, v. 37, n. 2, p. 1-37, 2000.

FAIR TRADE FEDERATION. **Report on fair trade trends in US, Canada & Pacific Rim**, 2003. Disponível em: <<http://www.fairtradefederation.com>>. Acesso em: 20 maio 2004.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v. 48, p. 37-70, 1999.

GOMES, R. **Unexpected growth and unintended spillovers: the making of the melon industry in Mossoró-Assu**,

Northeast Brazil. Boston, MA/Department of Urban Studies and Planning/ Institute of Technology, 1999. Mimeo.

HUMPHREY, J. Opportunities for SMEs. In: DEVELOPING countries to upgrade in a global economy. Geneva: International Labour Office, 2003. (SEED Working Paper, n. 43).

_____. **The upgrading imperative**. Brighton: Institute of Development Studies, 2004. Mimeo.

_____; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Brighton, UK: Institute of Development Studies/University of Sussex, 2000. (IDS Working Paper, 120).

JANK, M. S. A rastreabilidade nos agronegócios, In: ZYLBERSZTAJN, D. (Coord.). **Cinco ensaios sobre gestão da qualidade no agribusiness**. São Paulo: Seminário Internacional PENSA, 9., 2000.

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. **A handbook for value chain research**. Brighton, UK: Institute of Development Studies, 2000.

MORGAN, K.; MURDOCH, J. Organic vs. conventional agriculture: knowledge, power and innovation in the food chain. **Geoforum**, n. 31, p. 159-173, 2000.

REARDON, T. et al. The rise of supermarkets in África, Ásia and Latin América. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 85, n. 5, p.1140-1146, 2003.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SILVA, P. C. G. da. **Articulação dos interesses públicos e privados no pólo Petrolina - PE/Juazeiro - BA: em busca de espaço no mercado globalizado de frutas frescas**. 2001. 239 p. Tese (Doutorado) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo.

SOUZA, R. C.; AMATO NETO, J. The foreign market as an innovation inductor in the fresh fruit productive chain in Brazil. In: EUROPEAN OPERATIONS MANAGEMENT ASSOCIATION & PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY, Joint International Conference, 2003, Como Lake, Italy.

Recebido em 18/04/2005. Liberado para publicação em 01/07/2005.