

COORDENAÇÃO RELACIONAL E COCRIAÇÃO DE VALOR: modelagem e proposta de aplicação na citricultura brasileira¹

Irene Raguenet Troccoli²
Joyce Gonçalves Altaf³

1 - INTRODUÇÃO

A pesquisa acadêmica da Administração de Empresas voltada para as redes estratégicas e de relacionamentos tem mostrado crescente interesse pelo fenômeno da criação de valor por meio da interação dos agentes atuantes no mundo dos negócios nos mercados industriais. Cada vez mais a curiosidade se volta para a compreensão deste processo criatório, abandonando-se o entendimento tradicional de que o valor seria algo estático e mensurável objetivamente - por meio, por exemplo, de retorno financeiro.

Ou seja, de forma paulatina, o foco de várias pesquisas se move do tradicional exame da criação do valor do cliente - isto é, de como o produtor de um bem ou serviço pode maximizar seu retorno por meio de suas relações com a clientela - para o processo por meio do qual as partes que vivem uma relação de negócios criam valor conjuntamente.

Ao se discutirem recursos heterogêneos possuídos por dois agentes em uma relação comprador-fornecedor, a questão da interação torna-se crucial. Isso porque as partes interagem para tirar, cada uma, o melhor proveito de seus próprios recursos, dos recursos da outra parte e dos recursos em conjunto. Vai daí que o sucesso, ou o resultado da relação, é altamente dependente de quão bem cada agente use os recursos dominados pelo outro agente.

Esta interação, portanto, é influenciada pelas partes envolvidas e pelo contexto em que elas interagem. Assim, é a história do relacionamento que moldará esta interação em seus aspectos presente e futuro, ao mesmo tempo em que o

momento presente molda a forma de se interpretar a história do relacionamento. Afinal, a interação é um processo, estando em movimento constante e sujeita a mudanças frequentes.

O problema da incompreensão da dinâmica da cocriação de valor em relacionamentos comprador-fornecedor atinge fundamentalmente os executivos envolvidos em interfaces de negócios. Quando estes não conseguem ver o valor de um relacionamento no mundo atual, complexo e dinâmico, implica a perda de oportunidades de negócios. Assim, a escolha pelo engajamento em uma parceria de alto envolvimento, em substituição a uma abordagem meramente transacional com um fornecedor ou um cliente, é uma escolha estratégica. Por isso, os benefícios da cooperação estão sendo cada vez mais reconhecidos em mercados industriais.

Contudo, cooperar significa praticar estratégia intensiva em recursos. Ademais, ver a cooperação como benéfica *per se* é simplificar demais o assunto: a escolha pela estratégia cooperativa ao invés de uma prática meramente transacional deve ser vista como uma escolha estratégica que merece muita atenção.

Assim, o objetivo deste artigo é dar o primeiro passo na direção do estudo da criação de valor por meio do compromisso mútuo gerado nos relacionamentos entre parceiros situados em redes de negócios no mercado *business to business* (B2B). Em outras palavras, estudar o processo de cocriação de valor entre *players* industriais. Afinal, hoje não mais é suficiente apenas saber o que a outra parte deseja, para garantir-lhe a satisfação do negócio efetuado e a sua perpetuação. Não mais basta propor um produto ou um serviço que atenda às necessidades percebidas dos clientes, preferencialmente adequado ao poder de compra desse, e com preço afinado com o custo de produção. Mais do que isso, é necessário que ambos os lados entendam o universo que os cerca em aspectos que transcendem seu próprio mundo corporativo. Afinal,

¹Registrado no CCTC, IE-46/2009.

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

³Administradora de Empresas, Assistente Social (e-mail: jgaltaf@yahoo.com.br).

cada vez mais eles se encontram envolvidos em uma rede de elementos sociais, psicológicos, ambientais, políticos e tecnológicos que, simultaneamente, interagem para definir sua decisão de consumo.

2 - METODOLOGIA

Como primeiro passo para a construção do modelo proposto, aqui será apresentada a modelagem de rede industrial proposta pelo IMP Group⁴, a ser utilizada como fonte de inspiração nos passos que se seguirão a esse. Esta modelagem baseia-se na abordagem da interação diádica, em que as duas partes enfocadas, estabelecidas em coordenação relacional, cocriam valor a partir de quatro construtos relacionais. Trata-se de modelo de relações duais *input*-processo-*output*, em que o *input* por parte das empresas motivadas a criarem relacionamentos é determinado pela necessidade de acesso a clientes ou a recursos, conforme 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.

Também será apresentado breve perfil do agronegócio citrícola brasileiro, com foco no relacionamento entre os produtores de laranja e as empresas produtoras de suco - os dois *players* mais importantes deste segmento.

⁴O Grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*), formado originalmente em meados da década de 1970 para estudar *marketing* e aquisições industriais, foi composto por um grupo de pesquisadores de cinco universidades europeias: Uppsala (Finlândia), ESC Lyon (França), Ludwig Maximilians (Alemanha) e Bath e UMIST (Reino Unido). Um modelo dinâmico de relacionamento comprador-fornecedor, o "Modelo de Interação", foi desenvolvido e usado em estudos empíricos comparativos de *marketing* e de compras industriais, dentro e entre diversos países europeus (França, Alemanha, Itália, Suécia e Reino Unido). Atualmente o IMP Group transformou-se em uma rede de pesquisadores acadêmicos que continuam a abordar o *marketing*, as compras, o desenvolvimento tecnológico e a administração, a partir de uma perspectiva interativa, nos contextos B2B e *business to consumer* (B2C).

3 - REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 - A Teoria da Cocriação de Valor

Borys e Jemison (1989) definem o conceito de cocriação de valor de forma muito simples: trata-se de um processo pelo qual os recursos de duas empresas se combinam para se alcançar algo que uma das partes não alcançaria sozinha. Ramirez (1999) contribuiu para a introdução da ideia de co-produção de valor em oposição à ideia tradicional de criação de valor industrial, indicando que uma das diferenças mais relevantes entre estas duas escolas de pensamento provém do papel do cliente.

Na criação de valor industrial, os clientes eram vistos como "[...] destruidores do valor que os produtores lhes criaram [...]" (RAMIREZ, 1999). Por esta tradicional visão centrada na empresa, no momento da interface dessa com seus clientes o produto ou serviço seria simplesmente entregue a estes últimos. Desse intercâmbio o fornecedor extrairia o máximo valor econômico que repusesse seus custos de produção e lhe fornecesse a margem de lucro desejada.

Já na visão alternativa de cocriação de valor, os clientes ativamente cocriam e recriam valor tanto com seus fornecedores como com seus próprios clientes. Assim, o princípio básico de integrar produtores e clientes no processo de criação de valor aplicado ao bem ou ao serviço intercambiado entre as partes descartaria, definitivamente, o paradigma anteriormente seguido de que a primazia por esta criação de valor seria exercida, de forma solitária, pelo produtor.

Passando-se à visão de Prahalad e Ramaswamy (2004) para a teoria da cocriação de valor, eles pregam que vem sendo observado um paradoxo no mundo corporativo no século atual: cada vez mais escolhas são disponibilizadas aos consumidores sem que os ofertantes lhes consigam assegurar a obtenção de satisfação. Sua análise parte do resgate dos conceitos aplicados na pesquisa sobre estratégias empresariais ao final do século XX e início do século XXI, baseados na premissa de que as empresas "antigas" e consolidadas (chamadas de "tipo A") não desapareceriam no futuro, assim como as novas e exuberantes empresas "ponto com" (as "tipo B") não necessariamente sobreviveriam. O que aconteceria seria o aparecimento de um novo tipo de empresas (as "tipo C") a partir da

fusão e evolução das empresas A e B.

Ao examinar mais a fundo este fenômeno previsto, os autores verificaram que o cliente poderia participar ativamente no processo pelo qual todas essas empresas geram valor - ou seja, o cliente e a empresa estariam intimamente envolvidos na criação conjunta de valor que é diferenciado para o cliente e sustentável para a firma.

Nesta nova visão conceitual, estaria sendo questionado o universo convencional das empresas dos tipos A e B, no qual quase todo o trabalho estava centrado nelas - daí a categorização tradicional dos negócios em *business to business* (B2B) e *business to consumer* (B2C), ambos colocando o negócio (*business*) em primeiro lugar, numa visão da economia centrada na empresa, onde esta cria e oferece valor aos clientes.

Nessa linha de raciocínio, os autores propuseram um modelo de atividade econômica *consumer to business to consumer* (C2B2C). Ele desafia as noções tradicionais de valor e de sua criação, assim como os dois princípios fundamentais do sistema industrial, conforme sugere que: 1) os esforços conjuntos do cliente e da empresa - por meio da rede de relacionamentos das empresas e das comunidades dos clientes - sejam capazes de cocriarem valor por meio de experiências personalizadas que são específicas para cada cliente em especial; 2) estariam em cheque os princípios do valor em si, do processo de criação de valor, e da natureza do relacionamento entre a empresa e o cliente.

Nesse novo paradigma, a empresa e o cliente criariam valor conjuntamente nos chamados "pontos de interação", momentos e locais onde a experiência de cocriação ocorre com os clientes exercendo suas escolhas e o valor sendo criado em conjunto. Ou seja, é eliminado o conceito tradicional de que as empresas pensam e agem unilateralmente. No caso, o papel do cliente passa a ser fundamental nesta criação de valor, conforme deixa de ser um ente isolado e passivo para tornar-se conectado e ativo, características que trazem impactos diversos.

Com acesso à informação - por exemplo, via internet - os clientes passam a ter uma visão globalizada dos bens e serviços, e não mais aquela informação tradicional restrita a limites geográficos. Com isso, os clientes expandem seus padrões de preferência de consumo para além das fronteiras tradicionais, passando a desafiar as tradições das indústrias mais variadas

acostumadas a restringirem suas informações. Por exemplo, de simples pacientes, aqueles que necessitam de ajuda médica passam a agir como clientes ativos dos cuidados médicos, procurando, na internet, informações sobre os tratamentos, pesquisando sobre a qualidade dos hospitais e compartilhando suas experiências com outras pessoas.

O recurso da internet, aliado aos fortes avanços na comunicação de voz e de dados - via telefonia celular, por exemplo - ao garantir o crescimento da comunicação entre os clientes também tem dado margem ao aparecimento das comunidades temáticas de clientes. Ali eles compartilham idéias sem a interferência de barreiras sociais ou geográficas, e - o que é mais importante - de forma independente das empresas que desejam servi-los. Com isso, o padrão tradicional das comunicações de *marketing* "de cima para baixo" (ou seja, da empresa para o público) passa a inverter-se, conforme a rede de comunicação dos clientes consegue ser muito eficiente na divulgação dos custos e benefícios associados ao consumo de um bem ou serviço.

Por isso mesmo, a internet fez surgir aquilo que Prahalad e Ramaswamy (2004) chamam de ativismo dos clientes, que passam a dispor de poderosa arma para consolidarem suas posições no que se refere aos mais variados tipos de consumo. Como exemplo, têm-se os *blogs*, que, por meio da visão de um indivíduo sobre determinado assunto, expressado via textos, imagens e *links* na *web*, estimulam o debate público e a manifestação de opiniões. Outro exemplo são os sites criados especificamente para registrar as más experiências dos clientes.

Por meio dessas colocações, Prahalad e Ramaswamy (2004) demonstram que tem havido uma forte mudança no papel dos clientes, e, por consequência, as empresas e provedores de serviços

[...] não mais podem agir de forma autônoma, desenhando produtos, desenvolvendo processos de produção, construindo mensagens de marketing e controlando canais de vendas com pouca ou nenhuma interferência dos clientes.

Ou seja, o novo paradigma de criação de valor e de estratégia empresarial, proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), baseia-se em um conceito fundamental: a criação de valor deixa de ser um processo unilateral para tornar-se bilateral, já que o cliente passa a nele desempenhar papel

determinante. Por outro lado, os autores também colocam que esta nova visão levanta questões importantes para os provedores de bens e de serviços, assim como propõem formas de estes últimos lidarem com esta nova realidade.

3.2 - As Especificidades dos Relacionamentos para o Sucesso da Cocriação de Valor

Conforme colocado, à medida que a criação de valor passa a ser vista como possível a partir da interface entre as partes envolvidas na compra e na venda de um bem ou de um serviço, o relacionamento entre estas passa a envolver mais do que apenas aspectos monetários diretos. Esta nova configuração implica que, no limite, elas passem a agir em redes de relacionamentos, conforme as tradicionais perspectivas “do comprador” e “do fornecedor” passam a ser uma só - a perspectiva “do comprador-fornecedor” - que parte do princípio de que haja duas partes envolvidas ativamente em relacionamento que visa à criação de valor (FORSSTROM, 2003).

Estes relacionamentos comprador-fornecedor são ativos importantes em uma empresa, devendo ser administrados de forma continuada e cuidadosa por ambas as partes, frequentemente por um longo período. Para Ford et al. (1998), o relacionamento, mais do que apenas encomendas, vendas, projetos, produtos e mercados vistos de uma ótica individual, é a melhor perspectiva para se analisar um negócio, ou para se tomarem decisões, ou para se avaliar o valor que está sendo criado.

Por isso mesmo, estes autores entendem que cada relacionamento deve ser examinado pelas óticas tanto do comprador quanto do fornecedor: quais os componentes principais do valor para o comprador? Qual a opinião a respeito por parte do fornecedor? Como ambos percebem o valor advindo da relação?

Normalmente, enquanto a perspectiva do fornecedor é de que os clientes são ativos-chave para a empresa, a perspectiva do comprador remete a questões tais como as formas de criação de ofertas que lhe apresentem um elevado valor, contribuindo para a sobrevivência do negócio em mercados crescentemente competitivos. Nessa linha de raciocínio, Anderson; Jain; Chintagunta (1993) definem valor do cliente como [...] o valor percebido em unidades monetárias

do total de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais, recebido pela empresa-cliente em troca do preço pago por um produto, levando em conta as ofertas e os preços alternativos disponíveis pelo fornecedor.

Dessa forma, a perspectiva “comprador-fornecedor” reconhece a necessidade tanto de se atingirem uma melhor compreensão sobre a criação mútua de valor nos relacionamentos, nas sociedades e nas alianças, quanto de auxiliarem os decisores empresariais em sua busca por benefícios para ambos os lados (WILSON, 1995; RAVALD; GRONROOS, 1996; WILSON; JAN-TRANIA, 1996; FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 1997; GASSENHEIMER; HOUSTON; DAVIS, 1998; WALTER; HOLZLE; RITTER, 2002; BOUZDINE-CHAMEEVA; MANDJAK ; DURRIEU, 2002; FORSTROMM, 2003).

Assim, se qualquer uma das partes nestes relacionamentos de troca desejar criar e colher os benefícios trazidos pela criação de valor, a coordenação entre as empresas deve ser eficiente e eficaz. Neste particular, Dwyer (1993) e Anderson e Narus (1999) colocam que as empresas criam mecanismos de coordenação como função dos tipos de relacionamento que buscam. Também nesta linha de raciocínio, Gronroos (1991) e Webster (1992) veem as trocas realizadas no mercado dentro de um *continuum* relacional que vai desde o *marketing* de transações até o *marketing* de relacionamento. Iacobucci (1996) ilustra essas possibilidades quando afirma que as empresas que se integram verticalmente reconhecem o potencial pela criação conjunta de valor, mas, para manterem sua independência, preferem a abordagem mais tradicional de obtenção de maiores controle e margens dentro da cadeia de valor.

3.3 - Construtos Teóricos do Modelo de Redes Industriais IMP Group

A abordagem *European Industrial Marketing and Purchasing* (IMP) para mercados industriais enquanto redes nas relações interorganizacionais, proposta pelo IMP Group, oferece um contexto teórico apropriado para este estudo, conforme Hakansson e Snehota (1995). No caso, uma rede industrial é entendida como uma teia de relações em que um ator se conecta direta e indiretamente a outros atores por meio de relações de troca. A força dessas relações depende

das conexões entre os recursos de ambos e da complementaridade das estruturas e das ligações das atividades estabelecidas entre os atores individuais. Além do mais, a abordagem das redes industriais frisa a importância da coordenação relacional nos relacionamentos de negócios (FORD et al., 1998).

Embora haja autores que afirmam que a coordenação pode ser alcançada por meio do poder de mercado e do controle hierárquico (BONOMA, 1976; BRADACH; ECCLES, 1989), o processo da coordenação relacional permanece pouco compreendido. Segundo Medlin; Aurifeille; Quester (2002), isso em parte se explica pela falta de estudos diádicos⁵ de empresas envolvidas em relacionamentos de negócios.

Gittell (2002) diz que a coordenação relacional é diferente de todos os mecanismos formais de coordenação porque se refere às interações entre os participantes mais do que aos mecanismos de apoio e de substituição destas interações. Com ele concordam Zajac e Cyprus (1993), para quem a coordenação relacional se associa a medidas objetivas de eficiência e de desempenho da qualidade. Dessa forma, quando há elevados níveis de coordenação relacional, os *players* interagentes normalmente administram melhor suas interdependências de tarefas, o que os habilita a melhorarem suas *performances* em termos tanto de qualidade quanto de eficiência (ZAJAC; CYPRUS, 1993).

Frequentemente isso significa que a interdependência nas atividades e nos recursos em níveis administrativos, da produção, da logística e do desenvolvimento é a modificada e adaptada para prover uma melhor adequação entre as empresas (HALLEN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991). E, embora essas adaptações possam envolver mudanças discretas nos produtos, nos sistemas de produção ou nos processos, elas tendem a ser graduais. Isso implica que, ao longo do tempo, as empresas adaptam suas atividades de negócios à forma de trabalho da(s) firma(s) parceira(s) (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

Integrando-se o valor como dependente variável nessa modelagem de relacionamentos de negócios, tem-se que a maioria da literatura

⁵Estudos relativos a relacionamentos diádicos, que são aqueles desenvolvidos entre duas partes em que ambas têm poder para influenciar uma à outra (BAKER, 1998).

de valor - como, por exemplo, Reddy (1991); Ravald e Gronroos (1996); Anderson e Narus (1999) - remete ao nível de episódio isolado, sendo geralmente conceitual, predominantemente expressa como benefícios econômicos em termos monetários e usualmente definida em tipos diferentes de oferta na perspectiva do cliente.

Já na teoria IMP, a literatura referente a valor se situou tanto em nível de um episódio isolado quanto de relacionamento e de rede. No nível de relacionamento, o valor é visto como um processo dinâmico concernente às duas partes, e entendido, ou como valor propriamente dito, ou como cocriação de valor, ou como valor criado (MANDJAK; DURRIEU, 2000).

3.4 - A Construção do Modelo de Redes Industriais do IMP Group

É importante ressaltar, inicialmente, que, embora o foco da construção dessa modelagem de interação seja o relacionamento diádico, a mesma abordagem pode ser aplicada a um relacionamento entre mais do que apenas duas empresas. Com isso, o modelo pode ser utilizado para o estudo em indústrias específicas onde ocorram interações simultâneas entre várias empresas compradoras e fornecedoras.

Para construir seu modelo de relacionamento, o IMP Group utilizou metodologia etnográfica, entrevistando 878 compradores e fornecedores de 318 empresas francesas, italianas, alemãs, suecas e inglesas.

Tendo desenvolvido a abordagem da interação, o IMP Group entendeu que um modelo baseado na cooperação e não na visão tradicional da rivalidade entre comprador e fornecedor seria uma representação mais real dos dados que foram coletados. Assim, conceitualizaram a interação comprador-fornecedor como diádica nos níveis de ambas, com a interação sendo influenciada pelo ambiente. Este, por sua vez, é entendido como um construto multidimensional que envolve poder/dependência, cooperação, expectativas e aproximação, além do ambiente da interação em si (HAKANSSON; JOHANSSON; WOOTZ, 1976; HAKANSSON, 1982; TURNBULL; PALIWODA, 1986; FORD, 2002).

No caso, o IMP Group entendeu que a interação é composta por uma série de interações sociais de curto prazo, influenciadas pelo

processo de negócios de longo prazo que une as empresas. Tanto os adquirentes quanto os fornecedores individualmente seriam influenciados pelas variáveis individuais e tradicionais da empresa, tais como: estrutura organizacional, níveis de tecnologia da empresa e recursos disponíveis. Enquanto as atitudes, as metas e a experiência do indivíduo são considerados como influenciadores do seu comportamento dentro de episódios de troca, o ambiente do relacionamento pode ser entendido como uma cultura híbrida, desenvolvida entre empresas que adquirem e que vendem, refletindo elementos das culturas de ambas, embora seja diferente da cultura de cada uma delas.

Os componentes principais da abordagem (Figura 1) podem ser identificados em quatro grupos de variáveis que descrevem e influenciam a interação entre empresas compradoras e fornecedoras - salientando-se que a abordagem não envolve apenas a análise destes grupos mas também as relações entre eles:

- 1) Variáveis que descrevem as partes envolvidas, tanto como organizações como indivíduos;
- 2) Variáveis que descrevem os elementos e o processo da interação;
- 3) Variáveis que descrevem a atmosfera dentro da qual a interação ocorre;
- 4) Variáveis que descrevem a atmosfera que afeta e é afetada pela interação.

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. No caso, a análise se faz por meio de quatro elementos básicos - ou seja, os construtos relacionais - que são, em seguida, subdivididos:

- 1) O processo de interação: as relações entre as empresas fornecedoras e adquirentes em mercados industriais, pelo ângulo dos “episódios” individuais de um relacionamento (por exemplo, quando é feita uma encomenda) e pelo ângulo de aspectos de mais longo prazo, que tanto afetam como são afetados por cada episódio.
- 2) Os participantes do processo de interação: o processo de interação e o relacionamento entre organizações dependem, segundo Ford (2002), não apenas dos elementos presentes na interação, mas também das características das partes envolvidas, incluindo tanto as características das duas organizações quanto os indivíduos que as representam.

- 3) O ambiente no qual a interação ocorre: contexto mais amplo em que ocorre a interação entre a firma adquirente e a fornecedora, analisada de forma não isolada mas em contexto mais amplo. Esse contexto possui cinco aspectos: a estrutura do mercado; o grau de dinamismo dentro de um relacionamento e no mercado mais amplo; a internacionalização dos mercados adquirente ou fornecedor; a posição no canal de produção; e o sistema social (ou seja, ambiente mais amplo que circunda um relacionamento em especial).
- 4) A atmosfera que afeta e que é afetada pela interação: a dependência de poder que existe entre as empresas, o estado de conflito ou de cooperação e a proximidade ou a distância do relacionamento, assim como as expectativas mútuas das empresas.

3.5 - Introdução ao Segmento Citrícola Brasileiro

O Brasil é o maior produtor mundial de laranja e do seu suco, com cerca de 30% da quantidade total da fruta produzida, de acordo com o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, 2009). Com 85% do total da fruta sendo direcionados para a produção de suco, de acordo com o USDA (2008), o País detém cerca de 60% da produção mundial dessa bebida. Essa, sob a forma de concentrado congelado, é majoritariamente destinada ao mercado externo, rendendo divisas da ordem aproximada de mais de US\$1,3 bilhão/ano - o que bem dá a medida da importância do parque industrial brasileiro de suco.

Essa configuração definiu-se à medida que, na década de 1970, a demanda externa à bebida brasileira se iniciou, conforme as geadas que atingiram a região produtora de laranja na Flórida causaram o desabastecimento do mercado norte-americano, maior consumidor *per capita* de suco de laranja até hoje.

A produção tanto da fruta quanto do suco se concentra geograficamente no Estado de São Paulo, que se responsabiliza por cerca de 80% da colheita brasileira. Medida em caixas de 40,8kg e com o ano-safra estendendo-se de julho (floração) a junho (colheita), a colheita paulista de laranja em 2008/09 está prevista, pelo Instituto de Economia Agrícola - IEA (2008), da Secreta-

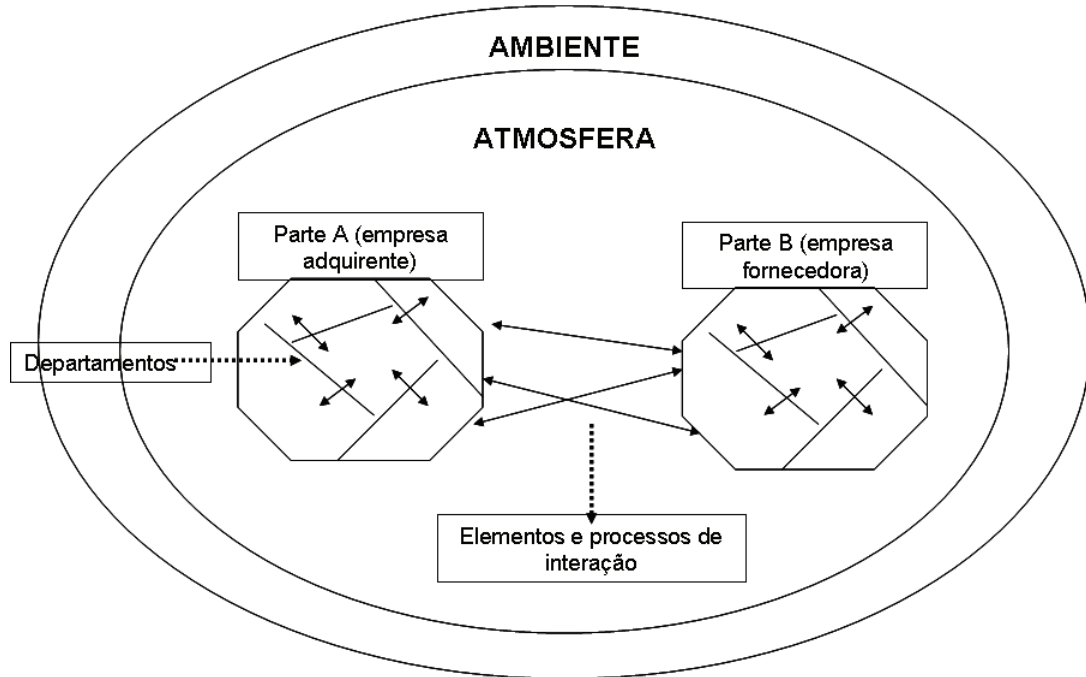


Figura 1 - Elementos Básicos do Modelo de Interação Empresarial Pertinente à Cocriação de Valor em Ambiente B2B.
Fonte: Ford (2002).

ria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, em 360 milhões de caixas.

O parque citrícola brasileiro engloba diversos *players* em variados segmentos do agnegócio (Figura 2). Observa-se que ele se inicia na indústria de insumos à lavoura e passa, sucessivamente, pelas atividades da lavoura da laranja, de seu transporte às empresas produtoras do suco, da transformação da fruta em suco, da sua distribuição atacadista e, finalmente, da sua distribuição tanto no mercado brasileiro quanto no exterior. Numa visão ainda mais estendida, podem-se considerar também os fabricantes de suco originários do Brasil que também atuam na Flórida, onde já são responsáveis por um terço de todo o processamento local desta fruta.

Em que pese esta diversidade de atores no cenário citrícola brasileiro, o foco fundamental, em nível de atuação, reside no binômio produtores de laranja-empresas transformadoras de suco. Isto porque se trata dos responsáveis pela demanda dos insumos no mercado chamado de "antes da porteira", assim como pela disponibilização do produto (tanto laranja *in natura* quanto suco desta fruta) ao consumo. Em outras palavras, trata-se dos atores-chave na cadeia produtiva.

Vale notar que as características dos agricultores praticantes da citricultura em solo

paulista não apresentam unicidade, nem no que tange à propriedade dos pomares, nem no que tange como forma a fruta é comercializada à indústria.

No primeiro caso, existem pomares de três tipos: 1) os dos chamados "produtores independentes", ou seja, plantadores que não têm vínculo pré-concebido com nenhuma empresa produtora de suco; 2) os da chamada "fruta prisioneira": trata-se de propriedades agrícolas de diretores de empresas, de amigos e de "clientes especiais" (SOUZA, 2003) - ou seja, pomares pertencentes a pessoas ligadas às empresas esmagadoras - cuja produção é 100% destinada a estas empresas; 3) os das empresas, ou seja, pomares que formalmente pertencem às empresas produtoras de suco e cuja produção também é 100% destinadas a elas, no formato de integração vertical para trás. De acordo com avaliações informais do USDA, a atual divisão da produção paulista de laranja entre estes três tipos seria de, aproximadamente, 40% para os independentes, 20% para os pomares de "fruta prisioneira" e 40% para os pomares das empresas.

Obviamente, apenas a produção dos citricultores independentes poderia não se dirigir obrigatoriamente às empresas esmagadoras. Porém, tendo em vista a vocação da citricultura

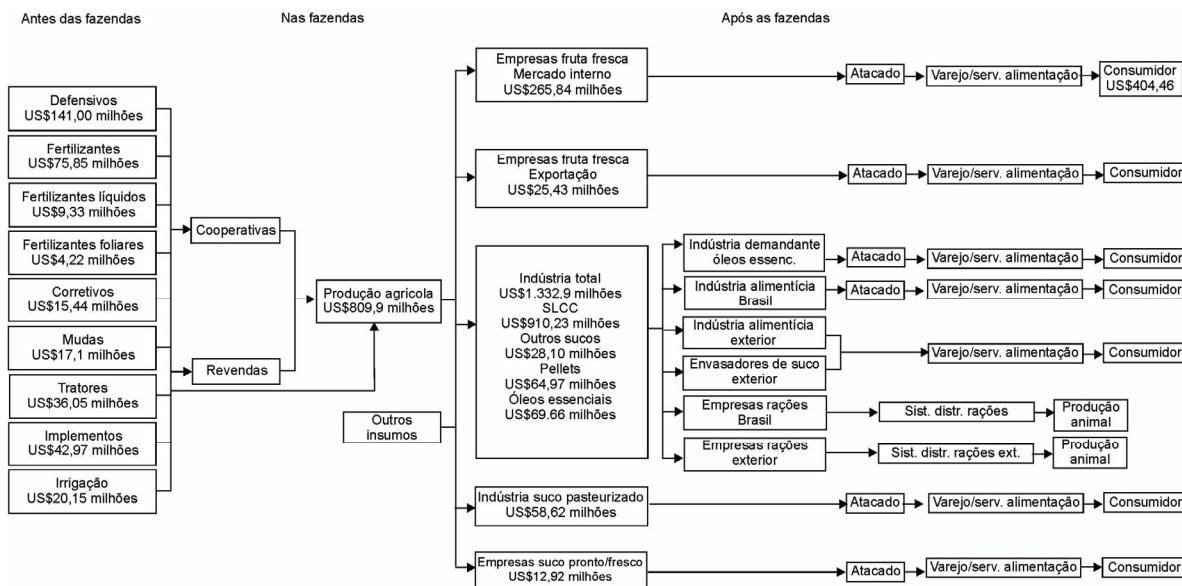


Figura 2 - Representação do Sistema Agroindustrial Citrícola Brasileiro e Valores Gerados por Alguns de Seus *Players* em 2003. Fonte: Neves et al. (2004).

paulista em abastecer estas últimas, aqueles produtores são, em sua maioria, fornecedores da indústria de suco. Em outras palavras, há uma dependência mútua entre estes *players*, uma vez que sem laranja não há suco, e que é a indústria de suco o sustentáculo da estrutura produtiva de laranja no País, já que o mercado interno de fruta *in natura* é capaz de absorver tão somente 15% da colheita comercial.

Interessantemente, porém, que esta dependência mútua não tem sido capaz de amenizar, ao longo dos últimos 40 anos, as divergências de interesses de ambas as partes, em que pesem as diversas formas tentadas para contornarem-se as diferenças entre os respectivos interesses.

4 - BREVE HISTÓRICO DAS RELAÇÕES CITRICULTORES-INDÚSTRIA DE SUCO

Nesse ambiente conflituoso entre citricultores e indústria podem-se traçar seis grandes movimentos desde o surgimento da citricultura enquanto atividade econômica no País (CHADDAD; JANK, 2006):

1) Desde os anos 1960, com a instalação do parque citrícola, citricultores e indústria interagem por meio de contratos de compra e venda firmados antes da colheita, a preço fixo, com base numa projeção futura de produção. Como essa forma de estabelecer os preços

excluía os produtores agrícolas de qualquer efeito acidental que viesse alterar positivamente o preço do suco de laranja, beneficiando a indústria do suco - como ocorria em ocasião das geadas na Flórida, quando a safra norte-americana de laranja quebrava e as cotações do suco no mercado internacional disparavam - a partir da década de 1980 ela passou a ser combatida pelos citricultores, desejosos de participarem destes lucros. Os produtores queriam que o preço da fruta fosse definido quando a indústria já estivesse vendendo o suco, momento quando já se teriam informações sobre a estimativa da safra americana e a ocorrência ou não de geada. Este desejo foi manifestado por meio de passeatas, de realização de manifesto em Brasília e de movimento de protesto em frente às empresas de suco, interrompendo-lhes o funcionamento. Com o aumento da importância do segmento na economia do País, esta situação de confronto muitas vezes implicou a interposição apaziguadora do Estado, representado pela extinta Carteira de Comércio Exterior (CACEX).

2) A partir da safra 1986/87, firmou-se novo tipo de contrato entre citricultores e indústria: o contrato-padrão ou de participação, eliminando-se a intermediação da CACEX, com as negociações passando a ser realizadas entre as associações dos produtores e da indústria. Nesse novo contrato, os preços da laranja li-

gavam-se às cotações do suco no mercado internacional, expresso pela Bolsa de Nova Iorque, além de referirem-se à remuneração da produção industrial e de comercialização (RPC), que incluíam despesas internas e externas (tais como: colheita, frete e tarifas portuárias) e a taxa de rendimento da fruta (ou seja, a quantidade de caixas de laranja necessárias para a produção de uma tonelada de suco concentrado a 65 graus Brix), da ordem de 260. O preço final da caixa de laranja só era fechado quando se encerravam as vendas do suco, no final da safra, com a primeira parte do pagamento sendo calculada de acordo com a produção do pomar estimada inicialmente; se o preço final superasse o que já havia sido pago, os citricultores recebiam a diferença; caso a indústria tivesse saldo negativo, a diferença deveria ser paga à indústria em dinheiro corrido ou em laranja da safra seguinte.

- 3) A partir dos anos 1990, novos pontos de conflito surgiram, conforme a produção de laranja aumentou tanto no Brasil quanto na Flórida, pressionando os preços do suco para baixo. Para Mazzali (1995) apud Vieira e Alves (1997), nessa ocasião a indústria reduziu os preços da caixa da laranja em proporção superior à queda da cotação internacional do suco, como forma de buscar manter a sua parte no montante da renda do setor, manipulando a taxa de rendimento acordada da fruta e as planilhas de custos de industrialização e comercialização. Com isso, novos pontos de discordância surgiram em torno do contrato-padrão: a) o fato de se considerarem as despesas de alíquotas e fretes com referência apenas nos Estados Unidos, onde o suco brasileiro paga uma das taxas de importação mais elevadas, sendo que este país não é o único importador do suco concentrado brasileiro; b) a consideração da cotação apenas da Bolsa de Nova Iorque para o cálculo do preço; c) o questionamento sobre a taxa de rendimento (caixas de laranja/ tonelada de suco); d) a discordância sobre a RPC, já que a indústria apresentava os custos de produção e de comercialização como um custo comum, sem especificar o valor de cada item para cada empresa. Nesse último caso, alegavam os citricultores que a planilha apresentada era como uma “caixa preta”, com o custo de cada processadora sendo uma informação sigilosa e estratégica embora todas as empresas formassem um preço único,

igualando tamanhos, volumes processados e capacidades diferentes. Ademais, a referência dos custos de produção era dada pelas empresas pequenas, pois assim elas não sofriam concorrência destrutiva na compra da matéria-prima, enquanto as maiores, pelos ganhos de escala, podiam obter lucros extraordinários, uma vez que os preços eram estabelecidos conjuntamente (MENEZES, 1993).

- 4) Em 1994, associações de citricultores entraram com ação na Secretaria do Direito Econômico (SDE), contra doze empresas processadoras de suco, acusando-as de práticas que implicariam o fim da concorrência (ADACHI, 1995): 1) atuação em cartel e imposição de preços na negociação com os produtores de laranja e 2) compra de terras pelas empresas para a verticalização do setor. A denúncia foi julgada procedente e deu-se início a processo administrativo a ser julgado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), que as acusou de formarem cartel para uniformizar e depreciar o preço da laranja, e aprovou termo de compromisso entre as empresas, suspendendo suas práticas comerciais. Em 1995, em troca da suspensão do processo de investigação de formação de cartel em andamento no CADE, firmou-se acordo entre as partes, estabelecendo-se que: 1) as empresas de suco deixariam de se reunir para discutir e para definir o preço da fruta; 2) o contrato-padrão não seria mais utilizado; 3) as empresas teriam que apresentar relatório trimestralmente até 1998, quando, se o acordo fosse julgado cumprido, o processo seria arquivado. Como o acordo não determinou uma política de preços, nem o estabelecimento de um novo contrato, nem questionou a questão da produção própria de matéria-prima pela indústria (visto pelo CADE como um instrumento de eficiência das empresas), ele não agradou os citricultores.
- 5) Em consequência à nova determinação, a partir da safra 1995/96, grande parte da produção passou a ser negociada caso a caso, de acordo com as condições da livre concorrência; a equação que definia o preço da caixa deixou de ser obrigatória, passando a valer as leis da oferta e procura ou o poder de negociação. Ou seja, após conseguirem “provar” a existência do cartel, os produtores passaram a lutar contra outro desafio: o de enfrentar a indústria sem contrato-padrão. Ademais, quando houve o rompimento

do contrato, algumas consequências imediatas recaíram sobre o setor agrícola: a) a transferência dos serviços de colheita e transporte para os produtores, que, quando da vigência do contrato, costumavam ser de responsabilidade da indústria; b) uma imediata queda dos preços, entendida pelos produtores como represália da indústria por não ter sido acompanhada por desvalorização paralela nas cotações internacionais do suco concentrado.

- 6) Pelas novas regras, os produtores passaram a negociar de acordo com as condições de mercado, expondo-se ao que as empresas de suco oferecem. Vai daí que, quando a produção da laranja aumenta, os produtores obviamente recebem menos pelo seu produto - conforme o que ocorreu na safra 1995/96, desastrosa para os produtores, pois grande parte deles não conseguiu vender a preço suficiente para cobrir as despesas: de acordo com Amorim (1995), a média dos preços pagos pelas empresas foi R\$1,50 por caixa de 40,8kg, na porta da fábrica, contra custo médio de produção por caixa de R\$1,26, mais R\$0,70 de colheita e transporte, somando R\$1,96. A saída encontrada pelos citricultores - venda da fruta através de grupos, denominados *pools* de produtores, tendo em vista o ganho de escala - não trouxe os resultados esperados: mesmo para os produtores que vendem desta forma, os preços pagos ainda foram considerados baixos, colocando os citricultores em círculo vicioso: para serem mais eficientes, necessitam de aumento de produtividade, que requer maiores investimentos, que requerem maiores rendimentos físicos. Em paralelo a esses acontecimentos, a combinação de preços mais baixos e de acréscimo dos custos gerou movimento reivindicatório - "Movimento pela Salvação da Citricultura" - por parte de muitos produtores contra suas próprias entidades representativas, ASSOCITRUS⁶ e ACIESP⁷ (CÉSAR, 1996),

⁶A sigla ASSOCITRUS, originalmente derivada de Associação Paulista de Citricultores, designa entidade criada em 1974 para unir, defender, representar, orientar e dar suporte técnico e jurídico aos citricultores. Desde 2003 a sigla passou a significar ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CITRICULTORES. Disponível em: <<http://www.associtrus.com.br>>. Acesso em: 2009.

⁷A Associação dos Citricultores do Estado de São Paulo (ACIESP) foi instituída em 1988 como entidade representante dos interesses dos citricultores, diferenciando-se da ASSOCITRUS pelo discurso a favor da desvinculação do Estado, da indústria e de qualquer instituição que não fosse

cujas ações anteriores, pela ótica dos citricultores, não surtiram os efeitos desejados. Este movimento levou à formação de nova entidade representativa em 1996, a Associação Brasileira dos Citricultores (ABRACITRUS), cujo objetivo seria a permanência do pequeno e do médio produtor no setor citrícola.

Com este longo histórico de encontros e desencontros, e com o natural amadurecimento do segmento citrícola ao longo de quatro décadas, seria de se esperar que, mais recentemente, se observasse uma melhoria consistente no nível dos relacionamentos entre as partes. Contudo, não é isso que vem ocorrendo, muito pelo contrário.

Por exemplo, em 1999 a Secretaria de Direito Econômico (SDE) foi solicitada, pelo Congresso, a investigar denúncia de citricultores de que as empresas de suco teriam feito uma grande repartição dos pomares produtores da fruta, combinando entre si o pagamento de valores baixos aos produtores. Esta denúncia de cartel foi julgada improcedente pela Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE) em 2001.

Isso não impediu, porém, que novos problemas surgissem em 2005, e de forma muito aguda porque, desde o início dos anos 2000, muitos citricultores haviam optado por firmarem contratos de fornecimento da fruta à indústria com durações geralmente variando entre três e cinco anos, firmando a remuneração em dólar. Ocorre que, especialmente entre 2004 e 2007, esta rigidez contratual passou a conviver com seguidas elevações dos preços internacionais do suco devido ao déficit na produção norte-americana. Assim, muitos produtores foram prejudicados, conforme seu contrato não captasse estas altas - caso daqueles que fecharam negócio por prazo de três anos ou mais antes da explosão dos preços internacionais (JANK; NEVES, 2006; BRAGA; BOTEON, 2008).

Ao longo destes embates, instalou-se a chamada "CPI do Suco" para a análise da conduta das empresas. As investigações da Secretaria de Direito Econômico (SDE) que se seguiram incluíram, em 2006, ação de busca e apreensão de documentos por parte da Polícia Federal em empresas de suco e na residência do ex-presidente de uma delas - documentos cuja análise à época foi impedida por decisão da Justiça, o que se reverteu ao início de 2009.

Ainda no rastro dessas investigações,

ligada apenas ao produtor citrícola com atuação localizada. Existiu até o início dos anos 2000 (BORGES; COSTA, 2004).

em abril de 2009, renovaram-se as denúncias da ASSOCITRUS ao Ministério Público do Estado de São Paulo quanto à prática de cartel por parte da indústria. Com isso, o Grupo Especial de Delitos Econômicos (GEDEC), ligado àquele Ministério, iniciou mais uma averiguação.

4.1 - Formas Atuais de Comercialização da Laranja à Indústria de Suco

No que se refere à forma como a fruta é comercializada à indústria, Trombin; Lopes; Neves (2008) informam que, em 2008, havia nove modalidades (Tabela 1).

Já no que tange à forma como os citricultores independentes negociam sua safra junto à indústria, esta pode ocorrer de duas formas: 1) via a venda no mercado *spot*, ou seja, sem nenhum acordo prévio de fornecimento, com os produtores procurando a empresa transformadora conforme disponham da matéria-prima, e negociando-a ao preço do momento; 2) via contratos pré-estabelecidos de fornecimento junto às empresas, sendo que estes contratos podem variar em termos de sua duração, dependendo do interesse entre as partes.

De acordo com Braga e Boteon (2008), em 2008, a primeira forma representava 22% de toda a comercialização da laranja colhida em São Paulo; 25% remetiam aos contratos firmados para o fornecimento de três safras, 24% para o fornecimento apenas para a safra daquele ano e 24% diziam respeito a uma metodologia mista, em que uma parte da safra respondia a contrato de venda e a outra parte não possuía compromisso formal de venda⁸.

5 - CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS

O que se vê muito claramente neste ambiente de negócios é que citricultores e empresas são clientes naturais um do outro. Esta coexistência em ambiente *business to business* implicaria a emersão natural da cocriação de valor, tendo em vista a complementaridade das funções exercidas por ambos os *players*: pelo lado da indústria, interessa garantir o fluxo de matéria-prima, reduzindo-lhe os riscos do não

⁸Os 5% restantes não informaram a modalidade praticada na comercialização da colheita.

cumprimento dos contratos de exportação do suco; pelo lado dos produtores de laranja, interessa a garantia de compra, tendo em vista a incapacidade do mercado *in natura* de absorver a quantidade de fruta produzida.

Contudo, a exposição acima - embora de forma muito resumida - do histórico da interface entre as partes mostra que esta emersão está longe de existir de forma plena. Idas e vindas neste (quase) diálogo deixam claro que as percepções entre os atores divergem muito entre si, não tendo ocorrido amadurecimento neste interlúdio como seria de se esperar em um segmento produtivo que, em sua especificidade, caracteriza-se como o maior do mundo.

Obviamente, este gigantismo é o que tem evitado que os desencontros entre as partes atinjam níveis irreversíveis, que ameacem a manutenção deste *status quo* econômico. O maior exemplo disso é a ação uníssona e imediata de citricultores e indústria de suco sempre que o segmento se vê às voltas com qualquer ameaça fitossanitária: as iniciativas são orquestradas em conjunto, com o apoio do governo paulista, de forma a buscar minimizar a capacidade das doenças e/ou pragas de prejudicar o setor. Concretamente, tem-se a instituição do Fundo de Defesa da Citricultura (FUNDECITRUS), associação de fins não econômicos, fundada em 1977 por citricultores e indústria de suco, que então buscavam solução para o cancro cítrico, grave doença que ataca a laranjeira. Neste íterim, o FUNDECITRUS tornou-se órgão de projeção mundial, destacando-se nos estudos de inovação tecnológica, assim como nas iniciativas de monitoramento de pragas e de doenças, além de monitorar indicadores econômicos do segmento citrícola - por exemplo, o tamanho e a idade dos pomares.

Apesar deste contraexemplo, os fatos mostram que indústria de suco e produtores de laranja ainda se veem em campos opostos no que tange aos respectivos interesses. Por isso mesmo, em fins de 2006, o grupo de pesquisadores da Universidade de São Paulo (USP), agregado no seu Programa de Agronegócios (PENSA), lançou a chamada **Agenda 2015**. Tratou-se de documento diagnóstico dos segmentos citrícolas mundial e brasileiro, com vistas a

[...] indicar uma agenda de trabalho [para o setor citrícola] para os próximos dez anos em termos de ações privadas e públicas nos seus diferentes segmentos - insumos, produção, indús-

TABELA 1 - Tipos de Interface Produtor de Laranja-Indústria de Suco, Participação Percentual de Cada Tipo Sobre a Produção Comercial Total de Laranja e Características de Cada Tipo de Interface

Tipos de interface produtor de laranja-indústria de suco	Participação % sobre produção comercial total de laranja	Características da interface
Integração vertical	18 a 22	Pomares próprios da indústria
Arrendamento	1 a 2	Contrato de aluguel da propriedade de longo prazo por preço fixo
Parceria integral	1 a 2	Contrato de longo prazo por preço fixo, indústria investindo e operando a propriedade
Parceria com fomento	0,5	Contrato de longo prazo com insumos cedidos pela indústria aos produtores
<i>Toll processing</i>	7	Processamento via arrendamento de fábrica ¹
Contrato <i>flex (gatilho)</i>	10 a 15	Contrato de suprimento com remuneração baseada em parcelas fixa e variável ²
Contrato fixo	35 a 40	Contrato de suprimento com remuneração de valor fixo
Contrato safra	5 a 10	Contrato válido para uma safra, com preço fixo
Mercado <i>spot</i>	5 a 10	Fruta vendida em transações de mercado

¹O *toll processing* é uma parceria praticada entre produtores de laranja e indústria de suco, em que esta última aluga suas instalações àqueles, para o processamento da laranja destes últimos. É praticado entre a Montecitrus (tradicional *pool* de citricultores da região de Monte Azul Paulista, SP) e a empresa de suco Citrovita, com esta última, por meio de contrato de aluguel de suas instalações, processando a laranja produzida pelos citricultores do *pool*.

²A fórmula geral para esta remuneração é $PF = PMG + \{(PSV - PSR) * PC\}/RMP$, onde PF = preço final pago ao citricultor, em US\$/caixa de laranja; PMG = preço mínimo garantido, em US\$/caixa; PSV = preço do suco vendido, em US\$/tonelada de suco; PSR = preço do suco usado como referência, em US\$/tonelada de suco, estabelecido por cada processador; PC = participação do citricultor na valorização do preço do suco, em %; RMP = rendimento médio do processamento no ano-safra, em caixas de laranja/tonelada de suco. Fonte: Trombin; Lopes; Neves (2008).

tria processadora, logística e consumo - para que esta cadeia produtiva amplie sua liderança e dominação global por meio de sua competitividade (NEVES; JANK, 2006).

Várias propostas foram lançadas neste programa, muitas delas afetas especialmente à melhoria do relacionamento entre produtores de laranja e indústria de suco. O destaque ficou por conta da proposta de unificação das chamadas organizações horizontais (só de produtores ou só da indústria) por uma organização vertical, que não teria o formato reivindicatório de uma câmara

setorial tradicional, mas que buscaria, especialmente, “[...] oferecer modelos alternativos para contratos e arbitragens entre produtores e indústria [...]” (NEVES; JANK, 2006).

No desenvolvimento seguinte a este artigo, pretende-se colaborar com a **Agenda 2015**, examinando-se os mecanismos de coordenação relacional que emergem dos interesses coletivos tanto da indústria de suco quanto dos citricultores a partir de uma evolução do modelo aqui apresentado de interação empresarial pertinente à cocriação de valor em ambiente B2B.

LITERATURA CITADA

ADACHI, V. Coimbra cessa ação. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 28 maio 1995, p. 21.

AMORIM, G. Azeda relação entre produtores e as indústrias de suco de laranja. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 20 nov. 1995, p. 15.

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

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. **Business market management: understanding, creating and delivering value.** New Jersey: Prentice Hall, 1999.

BAKER, M. **The Westburn dictionary of marketing.** Argyll (Scotland): Westburn Publishers Limited, 1998.

BONOMA, T. V. Conflict, cooperation and trust in three power systems. **Behavioral Science**, v. 21, p. 499-514, nov. 1976

_____; COSTA, V. M. O agronegócio citrícola no estado de São Paulo: periodização, coordenação e atuação do Estado. In: CONGRESSO SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 42., 2004, Cuiabá (MT). **Anais...** Cuiabá: SOBER, 2004.

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

BOUZDINE-CHAMEEVA, T.; MANDJAK, T.; DURRIEU, F. Organisational learning of business relationship value by means of causal mapping. In: EUROPEAN CONFERENCE ON ORGANISATIONAL KNOWLEDGE, LEARNING AND CAPABILITIES, 3., 2002, Greece. **Anais...** Greece: [s.n.], 2002.

BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority and trust. **Annual Review of Sociology**, v. 15, p. 97-118, 1989.

BRAGA, D.; BOTEON, M. Preparando a citricultura para uma nova década. **Revista Hortifruti Brasil**, v. 7, n. 68, p. 6-15, maio 2008.

CÉSAR, M. C. Fracasso nas negociações com a indústria leva produtor a acusar lideranças de negligência. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 20, 11 jul. 1996.

CHADDAD, F.; JANK, M. The evolution of agricultural policies and agribusiness development in Brazil. **Choices**, v. 21, n. 2, p. 85-90, 2006.

DWYER, R. F. **Soft and hard features of interfirm relationships: An empirical study of bilateral governance in industrial distribution.** Pennsylvania (USA): ISBM, 1993. (Report ISBM, n. 6).

FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; FISHER GARDIAL, S. Customer value change in industrial marketing relationships. A call for new strategies and research. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 2, p. 163-175, 1997.

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

_____, et al. **Managing business relationships.** London: John Wiley/Sons Ltd., 1998.

FORSSTROM, B. The conceptual exploration into "value-co-creation" in the context of industrial buyer-seller relationships. In: ANNUAL IMP CONFERENCE, 19., 2003, Switzerland. **Anais...** Switzerland: IMP, 2003.

GASSENHEIMER, J. B.; HOUSTON, F. S.; DAVIS, J. C. The role of economic value, social value and perception of fairness in interorganisational relationship retention decision. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 4, p. 322-337, 1998.

GITTELL, J. H. Coordinating mechanisms in care provider groups: relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects. **Management Science**, v. 48, n. 11, p. 1408-1426, 2002.

GRONROOS, C. The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990's. **Management De-**

cision, v. 29, n.1, p. 9, 1991.

HÅKANSSON, H. **International marketing and purchasing of industrial goods: An Interaction Approach**. Chichester (UK): John Wiley and Sons, Ltd., 1982.

_____; JOHANSON, J.; WOOTZ, B. Influence tactics in buyer-seller processes. **Industrial Marketing Management**, v. 5, p. 319-332, 1976.

_____; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. London: International Thomson Business Press, 1995.

HALLEN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. Interfirm adaptation in business relationships. **Journal of Marketing**, v. 55, n. 2, p. 29-37, April 1991.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business networks and cooperation in international business relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.

IACOBUCCI, D. **Networks in marketing**. London: Sage Publications, 1996.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA - IEA. **Banco de dados IEA**: conjuntura; previsão de safras. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/producao/prev_safrs.php>. Acesso em: 2009.

JANK, M.; NEVES, M. **Perspectivas da cadeia produtiva da laranja no Brasil: a agenda 2015**. 2006. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/pensa/downloads/Agenda_Citrus_2015_PENSAICONE.pdf>. Acesso em: maio 2008.

MANDJAK, T.; DURRIEU, F., Understanding the non-economic value of business relationships. In: ANNUAL IMP CONFERENCE, 16., 2000, [s.l.]. **Anais...** [S.l.]: IMP, 2000.

_____; BOUZDINE-CHAMEEVA, T.; DURRIEU, F. Different perceptions of business relationship value. In: ANNUAL IMP CONFERENCE, 18., 2002, Dijon. **Anais...** Dijon: IMP, 2002.

MAZZALI, L. **O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à "organização em rede"**. 154 p. Tese (Doutorado)-Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995.

MEDLIN, C. J.; AURIFEILLE, J. -M.; QUESTER, P. G. A collaborative interest model of relational coordination and empirical results. **Journal of Business Research**, p. 1-9, 2002.

_____; QUESTER, P. G. A collaborative interest model of relational coordination: examining relational norms as actor bonds. In: ANNUAL IMP CONFERENCE, 17., 2001, Norway. **Anais...** Norway, 2001.

MENEZES, V. B. **A indústria da laranja: competitividade e tendências**. Salvador: Fundação Centro de Projetos e Estudos da Bahia, 1993.

NEVES, M. F.; JANK, M. S. Perspectivas da cadeia produtiva da laranja no Brasil: a agenda 2015. 23 de novembro de 2006. Relatório Ícone/Markestra/Pensa. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/arquivos_diversos/agenda_estrategica/Agenda_Citrus_2015_PENSAICONE.pdf>. Acesso em: set. 2009.

_____, et al. **Metodologias de análise de cadeias agroindustriais: aplicação para citros**. 2004. Disponível em: <http://www.favaneves.org/index.php?registros=&cod_categoria=7;cod_secao=16;pag=2, 2004>. Acesso em: maio 2008.

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

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

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

REDDY, M. N. Defining product value in industrial markets. **Management Decisions**, v. 29, n. 1, p. 14-19, 1991.

SOUZA, A. C. Industrialização de polpa e suco de goiaba. In: ROZANE, D.; COUTO, F. (Ed.) **Cultura da goiabeira: tecnologia e mercado**. Viçosa: Gráfica Imprensa Universitária/ Universidade Federal de Viçosa, 2003. p. 369 -380.

TROMBIN, V. G.; LOPES, F. F.; NEVES, M. F. Sistema agroindustrial de laranja: uma agenda de competitividade para a indústria paulista. In: SEMANA DA CITRICULTURA, 30., 2008, Cordeirópolis (SP). **Anais...** Cordeirópolis: Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, 2008.

TURNBULL, P. W.; PALIWODA, S. **Research in international marketing**. London: Croom Helm, 1986.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE - USDA. **Brazil citrus annual 2008**. 2008. (Gain Report BR, n. 8021). Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/gainfiles>>. Acesso em: set. 2009.

_____. **Citrus: world markets and trade; citrus update to the february forecast**. July 2009. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/psdonline/circulars/citrus.pdf>>. Acesso em: set. 2009.

VIEIRA, A. C.; ALVES, F. J. A evolução dos contratos de compra e venda no setor citrícola e consequências de sua extinção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 18., 1997, Gramado (RS). **Anais...** Gramado: ABEPRO, 1997.

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

WEBSTER, F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992.

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

_____; JANTRANIA, S. Understanding the value of a relationship. **Asia-Australia Marketing Journal**, v. 2, n. 1, p. 55-66, 1996.

ZAJAC, E. J.; CYPRUS, P. O. From transaction cost analysis to transaction value analysis: implications for the study of interorganisational strategies. **Journal of Management Studies**, January, v. 30, p. 131-145, 1993.

COORDENAÇÃO RELACIONAL E COCRIAÇÃO DE VALOR: modelagem e proposta de aplicação na citricultura brasileira

RESUMO: Este artigo é o primeiro passo para a criação de modelo de atuação estratégica com foco na criação de valor no segmento citrícola brasileiro, examinando-se as relações entre dois dos

seus principais players: o produtor de laranja e a indústria de suco. Para tanto, 1) revisitam-se os elementos básicos utilizados na composição de modelo de interação empresarial que explora a natureza dos mecanismos de coordenação relacional que emergem dos interesses coletivos das empresas em relacionamentos diádicos e que dão margem à cocriação de valor empresarial; 2) apresenta-se uma revisão da história de conflitos entre citricultores e indústria de suco.

Palavras-chave: cocriação de valor, relacionamentos empresariais diádicos, mercado B2B, citricultura.

**RELATIONAL COORDINATION AND VALUE CO-CREATION:
modelling and proposal for application in the Brazilian citrus industry**

ABSTRACT: This paper aims at building a strategic performance model stressing value creation in the Brazilian citrus industry by examining the relationships between two of its major players: orange growers and juice processors. This goal shall be achieved through two steps: a) Revisiting the basic elements used in the building a value co-creation model which explores the nature of the relational coordination mechanisms that emerge from the collective interests of companies in dyadic relationship; b) Reviewing the conflicting relationship between orange growers and the juice industry.

Key-words: value co-creation, dyadic corporate relationships, B2B market, citrus industry.

Recebido em 07/05/2009. Liberado para publicação em 14/09/2009.