

# STATUS RELACIONAL E ATUAÇÃO ESTRATÉGICA NA CITRICULTURA<sup>1</sup>

Irene Raguenet Troccoli<sup>2</sup>  
Joyce Gonçalves Altaf<sup>3</sup>

## 1 - INTRODUÇÃO

A formação da citricultura paulista e de seu complexo industrial iniciou-se nos anos 1960, “[...] durante a fase de regulação estatal na agropecuária nacional em geral e o início da crise fiscal do Estado” (PAULILLO, 2006), com a estruturação de seus atores-chave - produtores de laranja e agroindústria transformadora do suco desta fruta. Desde então, várias fases se intercalaram no arranjo de forças, obedecendo às condições do mercado interno e externo da bebida, que influenciavam o posicionamento dos *players* envolvidos.

Conforme estas forças moldavam o perfil do segmento citrícola paulista, ele se tornou o maior do mundo na produção do suco, e de extrema relevância na atuação transnacional: informalmente, estima-se que empresas brasileiras atualmente responsabilizem-se por cerca de 40% do fornecimento desta bebida na Flórida, Estados Unidos.

Mas essa formação não se fez sem a recorrência de contratempos no relacionamento entre estes atores, que paulatinamente construíram os princípios que cada um deles passou a levar em consideração a cada evento que os colocasse em confronto. A este respeito, Paulillo e Almeida (2009) trazem detalhes sobre o perfil atual da coordenação agroindustrial citrícola, evidenciando a paulatina - e aparentemente inexorável - diminuição da representatividade dos citricultores na rede de poder deste segmento, mas mostrando que estes ainda se constituem, juntamente com as empresas esmagadoras, como seus mais importantes *players*.

Foi a partir desses eventos que ambos atores chegaram à sua atual forma de estruturação de rede política e, conseqüentemente, de rede

de poder, em suas formas constitucional, jurídica, organizacional, financeira e de informação.

A motivação desse artigo advém de considerar-se que, quando se quer ampliar o campo de avaliação das teorias baseadas nas tradicionais análises centradas nas relações de compra e de venda do mundo capitalista, cabe realizar-se análise organizacional pautada nas relações de recursos de poder (PAULILLO, 2001). Afinal, interações institucionais diferenciadas, que têm contornos econômicos e políticos, se materializam a partir da interdependência dos atores, da complementaridade dinâmica dos segmentos, da busca de recursos de poder e da orquestração dos interesses.

Assim, em que pese a evidência de acentuada assimetria de poder entre esmagadoras e citricultores, consubstanciada no movimento excludente no campo (PAULILLO; ALMEIDA, 2009), entende-se ser relevante o exame da criação de valor neste segmento, pela ótica da interação dos *players* - ou seja, no que tange à co-criação de valor. Afinal, não se deve ignorar esse tipo de avaliação, mesmo quando se trata da maior indústria mundial de produção de suco de laranja. Tal avaliação indicará oportunidades de geração de valor que estão sendo subaproveitadas ou não aproveitadas, numa ótica integradora voltada para uma situação de ganha-ganha.

Destaque-se, o intuito aqui de colaborar com a **Agenda 2015**<sup>4</sup>, construindo modelo de atuação estratégica no segmento citrícola brasileiro com foco na co-criação de valor.

Esta iniciativa já deu seu primeiro passo na apresentação da teoria da co-criação de valor, das especificidades dos relacionamentos

<sup>1</sup>Registrado no CCTC, IE-27/2010.

<sup>2</sup>Ciências Econômicas, Doutora, Universidade Estácio de Sá (irene.troccoli@estacio.br).

<sup>3</sup>Administração de Empresas, Mestre, Universidade Estácio de Sá (jgaltaf@yahoo.com.br).

<sup>4</sup>Documento diagnóstico dos segmentos citrícolas mundial e brasileiro lançado em fins de 2006 por grupo de pesquisadores da Universidade de São Paulo - USP, agregado no seu Programa de Agronegócios - Pensa, com vistas a [...] indicar uma agenda de trabalho [para o setor citrícola] para os próximos dez anos em termos de ações privadas e públicas nos seus diferentes segmentos - insumos, produção, indústria processadora, logística e consumo - para que esta cadeia produtiva amplie sua liderança e dominação global por meio de sua competitividade. (NEVES; JANK, 2006, p. 6).

para o sucesso da co-criação de valor e dos construtos teóricos embasadores do modelo de atuação estratégica de redes industriais do IMP Group (TROCCOLI; ALTAF, 2009).

No segundo passo, procede-se ao exame dos mecanismos de coordenação relacional que emergem dos interesses coletivos tanto das empresas de suco quanto dos citricultores, desenhando-se o *status* relacional atual entre esses *players*. Este desenho, por sua vez, é realizado com base nos quatro construtos relacionais, e em suas respectivas subdivisões, que são os componentes principais da abordagem que deu origem ao modelo do IMP Group.

Este artigo se estrutura com esta introdução e com a apresentação da metodologia, seguindo-se o referido desenho do *status* relacional entre os *players* enfocados, da conclusão e dos próximos passos deste processo construtivo.

## 2 - METODOLOGIA

A metodologia seguida é a da análise da atuação individual e da interface dos dois principais *players* da economia citrícola paulista - pro-

dutores de laranja e empresas produtoras de suco - a partir dos quatro construtos relacionais já introduzidos em Troccoli e Altaf (2009), e de suas respectivas subdivisões, que são a fonte de inspiração do modelo de atuação estratégica de rede industrial do IMP Group. Com isto, ter-se-á um retrato do *status* relacional atual entre eles.

## 3 - STATUS RELACIONAL ATUAL ENTRE CITRICULTORES E INDÚSTRIA DE SUCO DE LARANJA EM SÃO PAULO SOB O MODELO IMP GROUP DE ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DE REDE INDUSTRIAL

O modelo IMP da rede industrial propõe que o marketing e a aquisição de bens industriais são vistos como um processo de interação entre duas partes enquadradas em um certo ambiente. Conforme Troccoli e Altaf (2009), os componentes principais desta abordagem 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 (Quadro 1).

QUADRO 1 - Variáveis e Subvariáveis que Descrevem e que influenciam a Interação Entre Empresas Compradoras e Fornecedoras em Relacionamento Didático B2B

Variáveis	Subvariáveis
1) Variáveis que descrevem as partes envolvidas, tanto como organizações quanto como indivíduos:	1.1) O processo de interação entre fornecedores e adquirentes em "episódios" individuais envolvendo: 1.1.1) Produto 1.1.2) Serviço 1.1.3) Informação 1.1.4) Recursos financeiros 1.1.5) Elementos sociais 1.2) O processo de integração em aspectos de longo prazo
2) Variáveis que descrevem os elementos e o processo da interação. As características dos interagentes se situam em quatro categorias:	2.1) Tecnologia 2.2) Tamanho-estrutura-estratégia organizacionais 2.3) Experiência organizacional 2.4) Indivíduos
3) Variáveis que descrevem a atmosfera dentro da qual a interação ocorre. Incluem cinco aspectos:	3.1) Estrutura de mercado 3.2) Dinamismo 3.3) Internacionalização 3.4) Posição no canal de produção 3.5) Sistema social
4) Variáveis que descrevem a atmosfera que afeta e que é afetada pela interação. Possuem duas dimensões:	4.1) Econômica 4.2) De controle

Fonte: Ford (2002).

Procedendo-se ao enquadramento do segmento citrícola paulista neste paradigma, têm-se as características enumeradas a seguir.

1.1.1) O processo de interação pelo ângulo dos “episódios” individuais do relacionamento envolvendo produto: os citricultores fornecem laranja às empresas de suco, sendo a fruta matéria-prima responsável por cerca de 50% do custo de produção da bebida. Este fornecimento ocorre conforme se colhem as safras das variedades da fruta que são usadas nesta transformação. Esta interação pode ocorrer em episódios individuais no mercado *spot*, por decisão do citricultor ou da empresa. Este tipo de interface, segundo Trombin, Lopes e Neves (2008), representa apenas de 5% a 10% do total executado entre as partes, indicando que sua característica de incerteza detém pouco peso na interação como um todo. Este processo de intercâmbio tradicionalmente não apresenta desencontros derivados da insatisfação do adquirente. Isto porque a lavoura citrícola é fundamentalmente voltada para o atendimento da produção de suco, satisfazendo plenamente a esta produção em termos qualitativos. Por seu turno, pode haver desencontros quando o preço pago pela esmagadora não atinge o patamar almejado pelo produtor.

1.1.2) O processo de interação pelo ângulo dos “episódios” individuais do relacionamento envolvendo serviço (não há esta interface porque, entre esmagadoras e citricultores, a relação envolve tão somente o produto laranja).

1.1.3) O processo de interação pelo ângulo dos “episódios” individuais do relacionamento envolvendo informação - dois tipos de informação se destacam neste mercado: 1) aquelas relativas às doenças que podem afetar os pomares, e 2) aquelas relativas a eventos que possam afetar as cotações da fruta e/ou do suco. No primeiro caso, tradicionalmente o comportamento de ambos os *players* é alinhado, com compartilhamento não só das informações que possam reforçar o combate às pragas detectadas ou ameaçadoras, como também de esforços no combate a elas. Quanto ao segundo caso, ali reside a parte mais sensível do relacionamento entre os *players*, já que as esmagadoras cultivam a assimetria de informação, retenção que se constitui em forte instrumento de dominação sobre os citricultores, que se veem “[...] com reduzido discernimento para a venda [da laranja] em cada safra” (PAULILLO; ALMEIDA, 2009). Assim, in-

formações sobre o balanço de oferta e demanda do suco, sobre variações específicas no perfil de consumo da bebida, ou sobre variações positivas no rendimento da laranja durante seu esmagamento, são rotineiramente sonegadas aos citricultores. Além desta precariedade no alcance e na profundidade destas informações, sua transmissão entre os atores deste mercado pode ocorrer de maneira impessoal, por meio de porta-vozes representantes das classes, o que imputa formalidade no contato, minando qualquer expectativa de ambiente mais amigável. Com isso, a natureza do processo de interação quanto ao relacionamento entre as partes passa a caracterizar-se mais como de inimigos do que como de parceiros.

1.1.4) O processo de interação pelo ângulo dos “episódios” individuais do relacionamento envolvendo recursos financeiros: não se notam percalços na interface entre as partes neste aspecto, tendo em vista que, tradicionalmente, não há intercâmbio deste tipo de recursos entre as partes. Além do mais, não há necessidade da realização de câmbio nas operações bilaterais, o que elimina incertezas quanto a estas operações ao longo do tempo. Por outro lado, é importante voltar a ressaltar que não faltam ruídos na política de remuneração dos citricultores por parte das esmagadoras.

1.1.5) O processo de interação pelo ângulo dos “episódios” individuais do relacionamento envolvendo elementos sociais: no segmento agroindustrial do suco de laranja em São Paulo, não se notam episódios de intercâmbio social entre os atores que gradualmente os fizessem integrar-se, e que poderiam ser importantes em si mesmos para evitar dificuldades de curto prazo entre ambas as partes e na manutenção do relacionamento em períodos de calma. Não transparece, entre os *players*, a confiança mútua que seria construída via processo social, que demanda tempo e que deve se fundamentar em experiências pessoais e na execução bem sucedida dos demais três tipos de intercâmbio citados. Ou seja, a falta de confiança mútua advém dos orifícios encontrados nestes três tipos de intercâmbio citados, já que também deles depende seu desenvolvimento. E esta desconfiança faz com que, a longo prazo, as empresas deixem de se integrar, impedindo que se evitem dificuldades de curto prazo entre elas, assim como a própria manutenção do relacio-

namento em períodos de calma.

1.2) Pelo ângulo de aspectos de prazo maior, que tanto afetam como são afetados a cada episódio: de acordo com Trombin, Lopes e Neves (2008), de 10% a 20% de todos os tipos de interface consideradas de curto prazo entre citricultores e empresas de suco se dão com características de curto prazo, via contrato safra e mercado *spot*; como 18% a 22% das interfaces se dão à base de integração vertical para trás das esmagadoras, tem-se que os relacionamentos de longo prazo com citricultores independentes oscilariam entre 72% e 58%. Ou seja, a grande maioria dos intercâmbios se escuda em aspectos de longo prazo. Em princípio isto indicaria impacto positivo na construção dos relacionamentos: a presença de sua rotinização tradicionalmente levaria a expectativas claras, de ambos os lados, quanto aos papéis e às responsabilidades. E estas expectativas, ao final, tornar-se-iam institucionalizadas, deixando de ser questionadas por qualquer das partes. Isto porque, quando há comunicação ou intercâmbio episódico das informações, reforça-se a construção de padrões nos contatos organizacionais, nos papéis e nos relacionamentos, enriquecimento que estimula a integração entre ambas as partes, passando a ser uma variável importante a ser considerada no relacionamento comprador-fornecedor. Paralelamente, a eventual ocorrência de intercâmbios informacional e social podem se estender por tempo considerável sem que produto ou dinheiro sejam intercambiados, o que traz benefícios intangíveis às partes. Contudo, apesar desses aspectos potencialmente positivos trazidos por relacionamentos de longo prazo, muito pouco é aproveitado na citricultura. Uma das poucas vantagens usufruídas se observa na troca de informações sobre os aspectos fitossanitários dos pomares, caso clássico de um bom fluxo de intercâmbio informacional no segmento. Outro benefício a ser teoricamente aproveitado entre as partes, advindo da presença de relacionamento nestas condições, remete à emergência de oportunidade para a realização de adaptações, por parte de um ou do outro *player*, em qualquer dos elementos intercambiados ou no próprio processo de intercâmbio (produto, arranjos financeiros, rotinas de informação, relações sociais, episódios específicos visando à modificação do relacionamento como um todo). Isto ocorre, por

exemplo, no caso de especificidades da fruta que melhor se adequem às necessidades da produção de suco, o que implica ganho de benefícios potenciais em termos de redução de custos para citricultores e/ou de aumento da receita para esmagadoras. É importante notar que, a despeito da forte presença de indicadores de relacionamento de longo prazo entre os *players* na citricultura, permanece, como ponto sensível no relacionamento entre as partes, a questão da remuneração em si. Não raro os preços pagos pela laranja são interpretados pelas lideranças da área de produção da fruta como aquém do possível, à luz dos patamares alcançados pela cotação do suco na Bolsa de Nova Iorque e das taxas de rendimento da fruta. Ademais, essas mesmas lideranças acusam as esmagadoras de exagerarem no deságio aplicado aos preços da fruta contratada por prazo longo, conforme estas últimas se escudam na garantia de aquisição da produção. Em outras palavras, aqui não ocorreria nenhum esforço - muito pelo contrário - das organizações adquirentes em acomodar seus fornecedores via a adaptação de seus próprios requerimentos quanto ao preço que estão preparadas para aceitar, muito embora esta adaptação possa ocorrer em termos operacionais (por exemplo, via modificação em suas políticas de entrega e de estocagem).

2.1) Características dos interagentes em termos de tecnologia: quanto às questões técnicas, geralmente cruciais na interação fornecedor-comprador em mercados industriais, os objetivos do processo de interação podem ser interpretados como a "amarração" da tecnologia de produção do fornecedor à tecnologia de aplicação do comprador. Neste particular, o que se observa na citricultura é que se trata de aspecto cujas partes não apresentam divergências. Isto porque se trata de dois sistemas complementares entre si, com a produção da matéria-prima se dando em nível próximo ao agrícola, enquanto a produção do suco se dá em nível próximo ao industrial. Ou seja, não ocorre interação neste particular, tendo em vista a separação natural que existe entre as características dos dois sistemas tecnológicos e as diferenças entre eles. Consequentemente, esta diferença não gera derivações sobre outras dimensões dos processos de interação, tais como as necessidades de adaptações, a confiança mútua e os padrões de contato. Em outras palavras, não se pode dizer que

se trata de *players* separados por grande diferença de *expertise* técnica; antes, trata-se de *players* habitando mundos diferentes. Ressalte-se, contudo, a sempre crucial questão fitossanitária, cujo controle no campo é crucial não só ao segmento citrícola como também às esmagadoras.

2.2) Características dos interagentes em termos de tamanho-estrutura-estratégia organizacionais: aqui reside o grande nó da questão citricultores-indústria de suco, tendo em vista o princípio de que é o tamanho e o poder das partes que lhes dão posições básicas a partir da qual elas interagirão. Tratando-se de um oligopsônio, aliado ao fato de a posição das empresas de suco na atividade agrícola vir crescendo conforme aumentam seus pomares próprios, tende a tornar-se cada vez maior o domínio destas sobre os citricultores independentes. Os revezes ocorridos na história das entidades representativas da classe dos citricultores reforçam essa situação, conforme lhes falta intensidade em sua centralização. Em termos do intercâmbio entre citricultores e esmagadoras, sua formalização se dá por meio de contratos de fornecimento da fruta ou da sua compra no mercado *spot*. Ou seja, em que pese o fato de haver variedades da fruta diferentes entre si, e as necessidades das esmagadoras poderem se alterar de acordo com os *blends* da bebida que elas necessitam produzir, os procedimentos de intercâmbio entre as partes apresentam-se simplificados, contrariamente ao que ocorre no ramo de vestuário, por exemplo, onde a matéria-prima utilizada - o tecido - tem que obedecer a padrões muito variados conforme as necessidades das confecções. O único lócus onde ocorre maior interface entre citricultores e esmagadoras encontra-se no campo fitossanitário, onde eles convergem, apoiados via FUNDECITRUS, tendo em vista o peso negativo que doenças e pragas igualmente apresentam para ambas as partes. Já no que diz respeito aos aspectos financeiros envolvidos, conforme já apontado, subsistem os desencontros entre citricultores e esmagadoras, afetando a substância daquilo que é intercambiado. Por outro lado, no longo prazo, estas estruturas organizacionais podem ser modificadas a partir da repetição do processo de interação que emerge dos episódios individuais, mitigando os confrontos originais, o que explicaria o porquê de esmagadoras e citricultores específicos fecharem contratos de fornecimento de longo

prazo - situação que, no limite, se configura na chamada "fruta prisioneira"<sup>5</sup>. Por outro lado, vale lembrar que a criação da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Citricultura<sup>6</sup> foi um passo importante para se almejar a oxigenação do relacionamento entre as partes, amortecendo - ainda que parcialmente - as situações de latente desequilíbrio de forças. Isto porque uma das ações prioritárias da câmara é que a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) passe a realizar as estimativas oficiais de safra de citros por geoprocessamento, atividade que o campo vê como importante para aumentar-lhe a confiança nas estimativas de produção de laranja, permitindo, assim, uma melhor orientação quanto ao comportamento esperado de sua remuneração.

2.3) Características dos interagentes em termos de experiência organizacional - remetendo à experiência das partes tanto no relacionamento quanto fora dele, no caso da citricultura ela reside unicamente dentro do relacionamento: a produção comercial de laranja em São Paulo é dirigida em sua quase totalidade à indústria de suco, com o mercado da fruta *in natura* sendo comparativamente muito pequeno e, conseqüentemente, incapaz de garantir o escoamento da grande quantidade de laranja produzida quando esta não é dirigida ao esmagamento. Da mesma forma, ao mesmo tempo em que as cinco décadas de existência da citricultura em São Paulo garantem aos *players* um incontestável domínio sobre as particularidades do funcionamento do mercado do suco, a especificidade dos ativos desta indústria é forte barreira de saída. Esta "limitação" de ambas as partes implica sua impermeabilidade a outros relacionamentos semelhantes - e, conseqüentemente, ao conhecimento sobre a administração destes outros tipos de relacionamento. Tal limitação também afeta o nível de importância atribuído a qualquer outro relacionamento fora do universo específico dos produtos derivados da laranja, que passa a ser nulo. Igualmente, a experiência adquirida pela indústria de suco em operações internacionais tem afetado positivamente sua capacidade

<sup>5</sup>Nome dado à fruta oriunda de propriedades agrícolas de diretores de empresas, de amigos e de citricultores considerados "clientes especiais".

<sup>6</sup>Fórum de debate, de caráter consultivo, criado em 2004 no âmbito do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, composto por representantes dos diversos segmentos da cadeia produtiva da citricultura.

e seu desejo de estabelecer relacionamentos internacionais, como prova a crescente atuação de algumas empresas brasileiras na Flórida, Estados Unidos.

2.4) Características dos interagentes em termos de indivíduos: este aspecto remete à interação entre as partes no que tange ao(s) indivíduo(s) diretamente nela envolvido(s), nos dois lados. Ou seja, na medida em que há as figuras de um comprador e de um vendedor, eles se envolvem em um relacionamento, o que comumente pode envolver vários indivíduos de diferentes áreas funcionais, de diferentes níveis hierárquicos e desempenhando diferentes funções. No caso citrícola, esta interface forçosamente implicaria a troca de informações, o desenvolvimento de relacionamentos e a eventual construção de laços sociais, que influenciariam as decisões de cada empresa no relacionamento de negócios. Contudo, há que se notar que o fato de se ter um oligopsônio sem dúvida torna esses laços sociais pouco fortes por parte das empresas esmagadoras: além da crescente presença dos pomares próprios, sua posição de dominação enquanto adquirente da fruta as capacita a escolher outros fornecedores no caso de não haver plena sintonia com um fornecedor em particular. Ou seja, a experiência individual pode resultar em pré-concepções quanto a certos ofertantes, e as reações em episódios individuais podem condicionar as formas nas quais se constrói o relacionamento geral. Além do mais, o papel, o nível e as funções das pessoas centrais na interação afetam as chances de desenvolvimento futuro no relacionamento. Não se deve esquecer que, pelo lado dos produtores de laranja, estas interfaces também afetam suas atitudes em relação aos compradores, com o processo de aprendizagem a partir da experiência no nível tanto individual quanto corporativo sendo comunicado e afetando os episódios detalhados na interação. Neste particular, vale lembrar as ações jurídicas dos produtores de laranja contra as esmagadoras, como aquela impetrada no âmbito da Secretaria de Direito Econômico em 1994 (TROCCOLI; ALTAF, 2009).

3.1) Ambiente da interação no aspecto de estrutura de mercado: há quatro situações: a) o relacionamento entre as partes só se pode dar em nível nacional, dada a característica fundamental do negócio de que produção da matéria-prima e unidades esmagadoras obrigatoriamente

têm que estar próximas uma da outra; b) por parte do campo há forte necessidade em garantir o fluxo contínuo do intercâmbio, tendo em vista a elevada perecibilidade da fruta, e por parte das esmagadoras há relativa<sup>7</sup> necessidade de garantir o fluxo da laranja para processamento e para cumprimento dos contratos de exportação antecipadamente firmados pelas empresas de suco. Estes são dois dos fatores que explicam a concentração geográfica dos *players* no Cinturão Citrícola. Além disso, foi considerável a taxa de mudança do mercado do suco de laranja ao longo dos últimos 50 anos, não só em termos de aumento da demanda pelo produto brasileiro, como também, mais recentemente, de aumento da competição por parte de outras bebidas e do próprio suco de laranja não concentrado. Em termos da taxa de mudança dos membros constituintes deste mercado, observaram-se movimentos consolidadores pela parte das empresas de suco, cujo número diminuiu ao longo dos últimos anos, numa clara tendência à concentração dos adquirentes de laranja para processamento. Já pela parte dos citricultores, também houve movimento consolidador, com muitos sendo afastados do segmento devido às diversas crises pelas quais passaram, tanto em termos de remuneração pela fruta quanto por consequências fitossanitárias; c) o mercado do suco de laranja concentrado congelado (SLCC) é fundamentalmente internacional, enquanto o mercado da laranja *in natura* é estritamente nacional; e d) há forte concentração dos compradores de laranja, e ausência desta concentração por parte dos fornecedores de laranja, constituindo-se em um típico mercado oligopsônico.

3.2) Ambiente da interação no aspecto de dinamismo: a interação entre citricultores e indústria de suco ocorre sob várias formas de arranjos comerciais (TROMBIN; LOPES; NEVES, 2008). Em que pese esta diversidade, o relacionamento entre as partes não é próximo, distanciamento que diminui o conhecimento de uma parte quanto às ações prováveis da outra parte, daí minando sua capacidade preditiva. Não espanta, portanto, que os recursos jurídicos, conforme Paulillo e Almeida (2009), venham sendo rotineiramente utilizados por ambos os *players* para buscarem reverter situações em que se jul-

<sup>7</sup>A possibilidade de estocagem do SLCC relativiza esta necessidade.

gam prejudicados na interface com a outra parte. 3.3) Ambiente da interação no aspecto de internacionalização: na relação diádica esmagadoras-citricultores não se verifica internacionalização, com as relações ocorrendo no nível do Estado de São Paulo. Vale observar que algumas esmagadoras brasileiras vêm atuando na Flórida, o que obviamente se refletiu em sua organização, na medida em que passaram a ter de se estruturar fisicamente nos EUA, e que desenvolver a necessária *expertise* para tanto - por exemplo, passar a dominar conhecimentos especiais sobre as regras comerciais e legais norte-americanas.

3.4) Ambiente da interação no aspecto de posição no canal de produção: no caso citrícola têm-se apenas dois elementos atuantes - o produtor de laranja e a indústria de suco - sem a existência de intermediários. Assim, pode-se afirmar que, no aspecto de posição no canal de produção, não há extensão. Daí, não existem interações com outros *players* que pudessem afetar e ser afetadas por este relacionamento fundamentalmente diádico.

3.5) Ambiente da interação no aspecto de sistema social: tanto citricultores quanto empresas esmagadoras têm de estar cientes das regulações e das limitações ao negócio (por exemplo, as taxas de câmbio e as regulações de comércio) que podem circundar o segmento onde atuam. Assim, um citricultor que tenha fechado contrato de fornecimento de longo prazo para uma esmagadora em particular deve estar ciente *a priori* das regras deste fornecimento para ser bem sucedido na empreitada. Da mesma forma, uma esmagadora que tenha fechado contrato de suprimento com remuneração baseada em parcelas fixa e variável deve estar ciente das regras pré-acordadas de remuneração, para que a interface tenha bom resultado. Vale ressaltar aqui que a história das relações entre estes *players*, conforme Paulillo e Almeida (2009), registra o caso emblemático do rompimento unilateral do contrato-padrão por parte das esmagadoras, que, a partir de 1991, preferiram procurar individualmente os citricultores e oferecer-lhes preços diferentes. Ademais, estes mesmos autores salientam que

Como os contratos [de fornecimento de laranja às esmagadoras] são individualizados, as discussões das cláusulas também ocorrem de modo muito mais individualizado (ou específico)

(p. 22).

4) Atmosfera que afeta e que é afetada pela interação: os relacionamentos entre as esmagadoras e os citricultores são dinâmicos conforme são afetados pelos episódios individuais que ocorrem entre eles. Ao mesmo tempo, ambos têm a estabilidade derivada da duração de seus relacionamentos, da sua rotinização e das expectativas claras das partes envolvidas e da natureza da interação em si. Isto, por sua vez, é função da tecnologia envolvida e do ambiente dentro do qual a interação ocorre. A estratégia organizacional também pode afetar tanto os episódios de curto prazo quanto os relacionamentos de longo prazo entre as partes. Exemplificando: o interesse das empresas esmagadoras em passarem a produzir o suco não concentrado mudou o paradigma tradicional da indústria do suco, na medida em que passou-se a ter um novo produto, com condições plenamente diferenciadas do tradicional SLCC, o que impactou o *modus operandi* até então dominante da transformação da matéria-prima laranja. No que tange à atmosfera geral do relacionamento - um dos aspectos mais importantes deste e que pode ser afetado pelo planejamento consciente - ela pode ser descrita em termos do relacionamento de dependência de poder que existe entre os *players*, do estado de conflito ou de cooperação, e da proximidade ou distância do relacionamento, assim como pelas expectativas mútuas dos *players*. No caso da citricultura, o relacionamento de dependência de poder que existe entre as partes é grande, mas de uma forma recíproca: assim como os citricultores dependem das esmagadoras para escoarem sua produção, as esmagadoras necessitam da laranja para poderem fabricar o suco. O estado que surge na esteira deste relacionamento, antes de ser de cooperação, é de conflito, na medida em que, historicamente, os citricultores entendem serem rotineiramente colocados à parte na divisão dos benefícios advindos da venda do suco no exterior. Isso, por sua vez, tem gerado fortes confrontos jurídicos (PAULILLO; ALMEIDA, 2009, p. 22), que colaboram para que aumente a distância do relacionamento, e para que as expectativas mútuas dos *players* sejam prejudicadas no médio e longo prazos. A abordagem que deu origem ao modelo do IMP Group prega que, ao invés de estas variáveis serem mensuradas de forma direta, a atmosfera é considera-

da como um grupo de variáveis intervenientes, definida pelas diversas combinações de características ambientais, específicas da empresa e do processo de interação. Ou seja, a atmosfera é um produto do relacionamento, e também mediadora da influência dos grupos de variáveis. Neste sentido, o que se tem é que a atmosfera característica da economia citrícola possui dois componentes básicos: a) o aspecto externo, em que as variáveis têm sido favoráveis aos *players* na medida em que, historicamente, o Brasil desenvolveu as melhores condições para a produção da laranja para industrialização e para a produção do seu suco, garantindo posição no mercado internacional que, inclusive, possibilitou a penetração de algumas empresas na Flórida; b) o aspecto interno, onde se aliam dois elementos: b.1.) a favorabilidade à produção de laranja, ditada pelas condições edafoclimáticas verificadas no Estado de São Paulo; e b.2.) o clima de embate entre o campo e a indústria, onde, historicamente, se vêm repetindo disputas jurídicas a reboque da constituição da rede de poder estabelecida ao longo dos anos (PAULILLO; ALMEIDA, 2009). Em vista do segundo componente, consolidaram-se motivos para que os citricultores desenvolvessem elevado grau de distanciamento de seu parceiro - distanciamento este que, abstraídas as questões de estabelecimento de rede de poder tão caras às esmagadoras, beira a esquizofrenia, tendo em vista a dependência mútua claramente identificável entre ambos. Analisando-se mais detidamente as vantagens e desvantagens ligadas à atmosfera onde opera a economia citrícola paulista, podem-se identificar as razões tanto em nível de dimensão econômica (custo-benefício) quanto de dimensão de controle.

4.1) Dimensão econômica: vários tipos de custo podem ser reduzidos para uma empresa por meio de uma maior interação com sua parceira adquirente ou fornecedora. No caso citrícola, o maior exemplo é o interesse mútuo de evitarem-se prejuízos fitossanitários à lavoura da laranja, tendo em vista que uma gravidade extrema deste elemento implicaria a falência simultânea de ambos os atores. Outro exemplo provém daquilo que Williamson (1975) descreveu como custo de transação: uma conexão mais próxima significa que pode ser possível lidar com a distribuição, com a negociação e com a administração com mais eficiência. Neste particular, apesar dos

desencontros entre citricultores e esmagadoras no que tange à remuneração dos primeiros pelos segundos, não se pode negar que a conexão entre eles é muito próxima, pelo próprio motivo recém-apontado: o fato de haver uma dependência mútua e de as atividades serem complementares. Outro tipo de custo que pode ser reduzido é o custo de produção, na medida em que um relacionamento mais próximo dá oportunidades para se encontrar uma divisão do processo de produção melhorada entre o fornecedor e o cliente. De novo, aqui se vê que o interesse das esmagadoras converge com o dos citricultores, pois que, sendo a laranja responsável por 50% do custo de produção do SLCC, um menor custo de produção desta matéria-prima interessa a ambos os lados: implica menores investimentos e/ou endividamento do agricultores, acarretando-lhe maior lucro da sua remuneração por parte da indústria de suco; esta também se beneficia porquanto, por exemplo em épocas de altas no preço internacional do SLCC, pode aumentar suas margens (teoricamente repassando parte desta diferença à remuneração da laranja). A abordagem que deu origem ao modelo do IMP Group também prega que fornecedor e comprador podem realocar alguns processos de produção entre eles ou cooperarem no *design* do produto, de modo a facilitar sua produção ou seu posterior desenvolvimento pelo cliente. Neste aspecto, o que se observa na economia citrícola é uma separação clara de funções, com este tipo de integração não ocorrendo: cabe às esmagadoras definirem os rumos tecnológicos que estarão adotando, e eventuais modificações nas características dos seus produtos. Novidades podem ser desenvolvidas conjuntamente ou produtos antigos podem ser redesenhados (como ocorreu na introdução da produção do suco não concentrado, ou na substituição do transporte do suco congelado em tambores pelo sistema de granel em caminhões especiais), com os produtores de laranja sendo mantidos à parte deste processo, até por uma questão de divisão de vocações (vale ressaltar que estes últimos são convidados a manifestar sugestões para aumentar o consumo da bebida). Por isso, a indicação da abordagem que deu origem ao modelo do IMP Group de que aumentos de receita podem advir de uma interação mais próxima entre ambos os lados, conforme esses possam alcançar ganhos positi-

vos usando melhor a competência e os recursos um do outro, é subaproveitada na economia citrícola. Apenas se observa que a indústria se mantém atenta aos prejuízos que a lavoura pode ter ou virá a ter nos aspectos fitossanitários. Com isso, a proposta de que as partes possam intercambiar informações técnicas e comerciais valiosas acaba perdida em grande medida.

4.2) Dimensão do controle: outro importante motivo para uma proximidade maior com um parceiro pode ser a redução da incerteza associada com o *input* ou com o *output* envolvido, por meio do aumento do controle sobre a outra parte. No caso citrícola, refere-se à indústria de suco de controle sobre a produção de laranja (o que vem crescentemente ocorrendo conforme se expandem os pomares próprios das empresas), fenômeno que melhora as chances da empresa em prever e em determinar esta parte - fundamental - do seu ambiente. A abordagem que deu origem ao modelo do IMP Group também reforça que a habilidade de controlar um relacionamento remete ao poder percebido das duas partes; no caso, as percepções de poder normalmente não são claras nos primeiros estágios de um relacionamento e uma das funções-chave dos episódios iniciais de intercâmbio será a de capacitar cada parte a entender o poder da outra parte. Historicamente, na economia citrícola a revisão histórica da formação das redes política e de poder evidenciam o porquê do perfil ali identificado de controle do relacionamento. E aquela abordagem alerta que as percepções de poder podem mudar ao longo da vida de um relacionamento. Neste caso, o que se vem observando é que o poder das esmagadoras tem-se consolidado, principalmente por via do aumento da integração vertical para trás e da quantidade da chamada "fruta prisioneira". Ou seja, de novo se verifica a força do modelo oligopsônico identificado neste segmento, com os recursos que são percebidos como de cada parte assim como a relativa dependência de ambas quanto a este relacionamento individual. Assim, o poder das esmagadoras remete à habilidade que elas detêm em recompensar ou em coagir a outra parte por meio do intercâmbio, ou de suas relativas *expertises* e do acesso à informação, assim como de seu poder referente - isto é, o valor que cada parte atribui na associação com a outra parte por causa do seu desejo de aprender com esta ou agir de forma igual a

esta. Em termos do custo de oportunidade relacionado ao valor do investimento de tempo e de recursos em um relacionamento comparativamente a estes investimentos em outro relacionamento, o que se tem é que, de ambas as partes, a especificidade dos ativos é muito elevada, implicando-lhes elevadas barreiras de saída. Além disto, o nível de dependência no relacionamento também é muito alto para ambas as partes, mas pode-se entender que a estrutura oligopsônica aumenta comparativamente a vulnerabilidade dos citricultores no jogo de poder que se desenrola no segmento, vulnerabilidade esta que, de uma forma ambígua, é administrada por meio do fechamento de contratos de fornecimento de longo prazo às esmagadoras.

#### 4 - CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS

A análise do *status* relacional e da atuação estratégica na citricultura à luz dos construtos relacionais que são a fonte de inspiração do modelo de atuação estratégica de rede industrial do IMP Group, indica que citricultores e esmagadoras vivem em evidente ambiência de confronto. A estrutura oligopsônica ali dominante implicou consequências que, paulatinamente, vêm excluindo os citricultores da rede de poder que ali vigora, e cuja reversão se torna cada vez mais difícil conforme se expande a integração vertical para trás das esmagadoras e o seu processo consolidação - cujo movimento mais recente foi o anúncio da fusão das empresas Citrovita e Citrusuco.

Essa dificuldade ficou muito clara ao se enquadrarem as características do segmento agroindustrial citrícola aos construtos relacionais embaixadores do modelo de atuação de rede industrial do IMP Group. O enfoque específico das variáveis de relacionamento mostrou que o processo de coordenação relacional em nível de relacionamento diádico citricultores-esmagadoras apresenta ruídos constantes e cada vez mais solidificados, que obviamente em nada colaboram para a construção de valor no relacionamento - ou seja, para a co-criação de valor. Atividades, recursos e capacitações deixam de ser sincronizados, ou o são em menor grau do que o ideal.

E isso leva à seguinte indagação: como seria a citricultura brasileira - já a maior do mundo em sua especialidade - caso se enquadrasse em modelo de solução de conflitos no qual ambas as

partes sempre saíssem ganhando? Em outras palavras, quais os benefícios de que este segmento produtivo poderia ter usufruído caso estes parceiros pensassem suas estratégias em uníssono, ao invés de se desperdiçarem esforços?

Esta avaliação, pretendida por meio do desenvolvimento de modelo de atuação estratégica com foco na co-criação de valor, será uma contribuição inovadora ao estudo do desempenho do segmento: complementar os estudos que enfatizam as relações de recursos de poder, e se desviará da tradicional avaliação baseada na teoria neoclássica, onde a perspectiva competitiva parte do princípio de que uma troca seja evento discreto, no qual o valor econômico previamente gerado pelas empresas é por elas compartilhado de acordo com o princípio da eficiência alocativa.

Incorporando os princípios da coopetição<sup>8</sup> (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1997), o desenvolvimento do referido modelo dará visibilidade à agregação de valor de que o segmento citrícola tem aberto mão conforme, ali, cooperação e competição não só não têm conseguido se fundir, como também a renovada fricção entre ambas tem retroalimentado desencontros e embates destruidores de valor econômico.

Vale notar que este esforço revela-se congruente com uma inédita mudança de paradigma - impensável até há pouco tempo atrás - observada no jogo de forças dentro do próprio mercado internacional de suco de laranja: recentemente, autoridades brasileiras e norte-americanas divulgaram a junção de esforços para a cria-

ção de campanha de marketing global e genérica para enfrentar a queda do consumo do suco na Europa e nos EUA.

Ademais, entende-se que esta avaliação mantém-se útil mesmo considerando-se que o movimento rumo à integração vertical das empresas tem-se consolidado nos últimos anos (informalmente estima-se que já se igualem os percentuais das origens da fruta esmagada oriunda de fazendas próprias das empresas e dos produtores independentes, à base de 30%). Isso porque, na esteira dos embates pela sobrevivência dos citricultores independentes - especialmente os de pequeno e médio portes - não se pode *a priori* garantir a brevidade do horizonte para que esta integração venha a se tornar dominante. Ou seja, ainda continuando a existir, estes produtores mantêm sua capacidade de agregação de valor à citricultura.

Dois serão os próximos passos na direção da criação de modelo de atuação estratégica com foco na co-criação de valor para a citricultura, conforme indicado em Troccoli e Altaf (2009). O primeiro será o exame da maneira pela qual os construtos relacionais contribuem para a coordenação relacional e para a criação de valor ao relacionamento. Isto será realizado por meio da análise de 13 atributos mencionados na literatura a respeito, conforme compilação de Wilson (1995): comprometimento, confiança, poder, cooperação, metas mútuas, satisfação com o desempenho, nível de comparação das alternativas, investimentos no relacionamento não recuperáveis, adaptações, comunicação e troca de informações, compartilhamento de tecnologia, vínculos estruturais, e vínculos sociais.

O segundo passo será o desenho do modelo de atuação estratégica com foco na criação de valor no segmento citrícola paulista, a partir da relação diádica citricultores-esmagadoras, adaptado do modelo do IMP Group.

<sup>8</sup>Coopetição significa uma relação de cooperação entre concorrentes para atingir objetivo comum. Ou seja, os competidores têm que entender que têm mais a ganhar se não destruírem seus concorrentes, e buscarem uma forma de ganhar algo que seja bom para ambos, de forma que o ganha-ganha seja alcançado. Portanto os citricultores e a indústria de suco teriam de passar a trabalhar em uníssono pra criarem valor econômico.

## LITERATURA CITADA

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Dobleday, 1997. 304p.

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

NEVES, M. F.; JANK, M. S. **Perspectivas da cadeia produtiva de laranja no Brasil: a agenda 2015**. São Paulo, 2006. Disponível em: <[http://www.fundacaofia.com.br/pensa/downloads/Agenda\\_Citrus\\_2015\\_PENSAICONE](http://www.fundacaofia.com.br/pensa/downloads/Agenda_Citrus_2015_PENSAICONE)>. Acesso em: 01 mar. 2010.

PAULILLO, L. F.; ALMEIDA, L. M. M. C. A coordenação agroindustrial citrícola brasileira e os novos recursos de poder: dos políticos aos jurídicos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 11, n. 1, p. 11-27, 2009.

\_\_\_\_\_. A rede política citrícola brasileira: constituição e metamorfoses. In: PAULILLO, L. F. (Org.). **Agroindústria e citricultura no Brasil** - diferenças e dominâncias. Rio de Janeiro: E-papers, 2006. p. 61-110.

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

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

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.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975. 286p.

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.

### STATUS RELACIONAL E ATUAÇÃO ESTRATÉGICA NA CITRICULTURA

**RESUMO:** Este artigo compõe o processo construtivo de modelo de atuação estratégica de rede industrial analisando especificamente o processo de co-criação de valor, e inspirado no paradigma do IMP Group. Toma-se como referência a criação de valor no segmento citrícola brasileiro, em visão B2B, por meio do exame das relações entre seus dois principais players: o produtor de laranja e a indústria de suco. Inicialmente, examinam-se os mecanismos de coordenação relacional que emergem dos interesses coletivos tanto das empresas de suco quanto dos citricultores. Em seguida, desenha-se o status atual das relações entre ambos, com base nos quatro construtos relacionais que são os componentes principais da abordagem do paradigma mencionado, assim como em suas respectivas subdivisões. Ao final, indicam-se os próximos passos desta construção.

**Palavras-chave:** co-criação de valor, citricultura, rede política.

### RELATIONAL STATUS AND STRATEGIC PERFORMANCE IN THE CITRUS INDUSTRY

**ABSTRACT:** This article contributes to the construction process of a strategic performance model for industrial networks, particularly focused on the value co-creation process and inspired in the IMP group's paradigm. As a reference, we analyze value co-creation in the Brazilian citrus industry, in a B2B context, by examining the relationships between its two major players: orange growers and juice industry. First we examine the relational coordination mechanisms that emerge from collective interests of both juice companies and orange growers. Next we design the current status of the relationships between them, based on the four relational constructs that are the main components of the approach to the paradigm mentioned, as well as their respective subdivisions. Finally, we point out the next stages of this construction.

**Key-words:** value co-creation, citrus industry, political network.

---

Recebido em 10/03/2010. Liberado para publicação em 15/07/2010.