

REDES, CAPITAL SOCIAL E MARKETING COMO ELEMENTOS FUNDAMENTAIS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR: UMA EXPERIÊNCIA NO PROJETO PÚBLICO DE IRRIGAÇÃO JAÍBA

Networks, Social Capital and Marketing as Key Elements for Family Farms: An Experience at the Jaiba Public Irrigation Project

RESUMO

Aborda-se, neste estudo, a experiência de um grupo de produtores de limão no projeto público de irrigação Jaíba, em parceria com uma empresa privada, a Itacitrus, além da Codevasf (Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba). Em função das conhecidas dificuldades de viabilizar pequenas propriedades em perímetros públicos de irrigação e a agricultura familiar no Brasil, o texto busca apresentar os elementos fundamentais que permitiram o crescimento sustentado da atividade, entendendo os investimentos de cada uma das partes envolvidas na parceria e quais são suas responsabilidades compartilhadas. O método utilizado é o do estudo de caso em profundidade com o uso de observação, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. São utilizados conceitos de redes, bem como capital social e marketing. As conclusões buscam dar diretrizes de gestão para produtores familiares, empresas agroindustriais e para organizações governamentais, envolvidas na busca de desenvolvimento econômico e social no contexto agropecuário. Para os produtores familiares, esses devem buscar construir ou contratar competências sobre qualidade de produtos e comercialização. Para empresas agroindustriais é sugerida a construção de parcerias e, finalmente, para órgãos governamentais, tais como a Codevasf, é sugerida a análise crítica das competências presentes em redes produtivas, como sendo um pré-requisito para a realização de investimentos públicos, como incentivo ao desenvolvimento social e econômico de uma região.

Luciano Thomé e Castro
Professor da área de Marketing da EAESP – FGV e do Mestrado da Unimep (Piracicaba). Pesquisador da Markestrat – Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia
ltcastro@markestrat.org

Frederico Fonseca Lopes
Professor de MBA's na FUNDACE. Pesquisador da Markestrat – Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia
fflopes@marketrat.org

Marcos Fava Neves
Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo
favaneves@usp.br

Colaboradora:
Jéssica Paezani Sanches
Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP)
jpsanches@fearp.usp.br

Recebido em 18.8.09. Aprovado em 3.8.10
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador científico: Cristina Lelis Leal Calegario

ABSTRACT

This study discusses an experience of a group of small lemon growers in a public irrigation project called Jaíba, partnering with a private company called Itacitrus, besides Codevasf (Development Company of the Valleys of San Francisco and Parnaíba). Because of the known difficulties of turning small properties into profitable units inside public irrigation projects in Brazil, the study aims to understand which were the elements that allowed the sustainable growth of the growers' association. This paper identifies and analyses investments of each party involved in the partnership and their shared responsibilities. The method used is the in-depth case study, along with documental research and observation that allowed bringing up multiple and different variables over the phenomenon. The concept of networks is used along with social capital and marketing. The conclusions indicate that small family producers should acquire or develop product quality management techniques as well as trade competences. Secondly, trading companies should be able to develop long term partnerships with producers and governmental entities must evaluate whether critical competences are present as a way to drive public investments.

Palavras-Chave: Redes, agricultura familiar, capital social.

Key Words: Network, family farming and social capital.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de agricultura familiar incorporou-se ao vocabulário acadêmico, aos movimentos sociais e às políticas públicas de forma mais intensa a partir de meados da década de 90. Esses empreendimentos são caracterizados pela administração familiar das terras, a maioria dos seus trabalhadores são os próprios familiares e suas dimensões em termos de número de hectares também são menores.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2000), a agricultura familiar ocupa no Brasil cerca de 30% da área total dos estabelecimentos rurais. Uma parte muito significativa da produção agropecuária nacional vem da agricultura familiar. Apesar de uma real capacidade de incorporar mudanças tecnológicas importantes, participar de mercados dinâmicos e poder operar de forma eficiente com crédito, em geral os agricultores familiares encontram muitas dificuldades e o ganho satisfatório na atividade fica prejudicado.

A menor capacidade de gestão agrícola e empresarial, bem como a baixa coordenação entre pequenos produtores podem resultar, freqüentemente, em uma posição de menor competitividade. Essa dificuldade é refletida em uma aquisição de insumos mais cara, a ausência de ganhos de escala na operação agrícola, bem como métodos de comercialização que levam a um baixo preço recebido pelo produto agrícola. É comum também a insistência em um modelo de produção e comercialização de determinado produto com demanda reduzida, resultando em preços inferiores a custos de produção, em determinadas épocas do ano (GIORDANO, 1997; NEVES; CASTRO, 2007).

O acesso ao mercado consumidor é, de fato, outro grande desafio para a agricultura familiar. Para esse tipo de agricultor existe, em geral, muito pouca informação e experiência a respeito de consumidores de alimentos, atacadistas e varejistas, já que os produtores ficam com o horizonte limitado a intermediários que compram e revendem seus produtos. Isso é ainda mais marcante quando se trata de mercado internacional, já que existem os agravantes de idioma, uma necessidade de maior quantidade e qualidade de produtos pelas exigências logísticas e contratuais de clientes internacionais.

Em projetos públicos de irrigação existem ainda os custos referentes à água para irrigação e os custos de amortização da infraestrutura que foi disponibilizada pela iniciativa pública. O insucesso na comercialização da

produção e incapacidade de gerar receitas de forma significativa levam o produtor a não pagar as tarifas referentes a esses custos. Ocorre a inadimplência dentro do projeto de irrigação levando o projeto a uma situação de *déficit* orçamentário e uma maior demanda de investimentos públicos para manutenção da estrutura. Além disso, produtores passam a não arcar com suas obrigações junto a Bancos que, por ventura, tenham financiado sua produção. Isso o leva a uma situação de crédito ruim, tornando-o incapaz de obter futuros financiamentos. Por fim, esse produtor perde sua capacidade de gerir comercialmente sua produção e acaba optando pela agricultura de subsistência (produção majoritariamente para próprio sustento familiar) como opção restante.

Em decorrência desses fatores ocorrem ociosidade e subutilização das áreas, possivelmente levando ao abandono das terras pelo produtor. Isso se torna mais grave ainda quando esses produtores estão vinculados a programas de reforma agrária no Brasil, situação em que investimento público realizado se torna mal empregado (BANCO MUNDIAL, 2004).

Apesar do cenário descrito, colocando os desafios da pequena produção familiar e de projetos públicos de irrigação, é possível encontrar casos bem sucedidos, inclusive dentro dos projetos públicos de irrigação. Esses casos precisam ser detalhadamente compreendidos, para que sejam tiradas lições a serem replicadas ou aproveitadas em milhares de hectares disponíveis no Brasil.

A experiência relatada e analisada a seguir é a que ocorre no projeto público de irrigação Jaíba, no norte do estado de Minas Gerais. Um grupo de produtores familiares de limão em parceria com uma empresa privada, a Itacitrus, e o órgão público Codevasf (Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba), de certa forma cooperaram para a construção de um modelo de negócio bem sucedido. O artigo traz em seu conteúdo uma investigação mais detalhada sobre a divisão de responsabilidades nas atividades e investimentos feitos pelos atores. A seguir, os objetivos e método do artigo são apresentados.

1.1 Objetivos e Métodos

Objetivou-se, neste texto, a partir de uma experiência desenvolvida em um projeto público de irrigação, entender:

- os elementos fundamentais que devem estar presentes para aumentar a chance de sucesso de propriedades familiares;

- os de competências e arquiteturas organizacionais que favorecem bons resultados de empreendimentos agrícolas familiares.

O método para desenvolvimento desse texto é o estudo de caso em profundidade. Escolhe-se o estudo de caso como a melhor forma de alcançar os objetivos, dado o grande número de variáveis envolvidas e a necessidade de aprofundamento no relacionamento interorganizacional estabelecido (YIN, 2001).

É selecionado um empreendimento com aparente sucesso financeiro e de satisfação dos envolvidos no projeto público de irrigação Jaíba, no Norte de Minas Gerais, envolvendo uma arquitetura organizacional particular entre uma central de produção de produtores familiares de limão (Centraljai), uma empresa privada (Itacitrus) e uma empresa pública (Codevasf).

Foram feitas ao total oito entrevistas semiestruturadas com todas as três partes envolvidas na parceria (Codevasf, Centraljai, Itacitrus), além de uma pesquisa documental sobre a Centraljai e de entendimento do mercado de limão, a partir de dados secundários para avaliar a parceria no contexto de mercado.

Sobre as entrevistas, foram utilizados guias semiestruturados, permitindo que entrevistador e entrevistado direcionassem a entrevista quando os pontos críticos fossem aparecendo, conforme orientações de Malhotra (2001). Pela Codevasf, foram entrevistados o responsável pelo projeto no escritório regional na cidade da Mucambinho (MG) e a diretoria de agricultura integrada em Brasília (DF). O foco dessas entrevistas foi entender o papel da Codevasf e a forma como ela pode ser fundamental para que o desenvolvimento econômico ocorra. O Anexo 1 contém os roteiros de entrevista utilizados.

Na Itacitrus, foram entrevistados o proprietário da empresa e responsável pela configuração da parceria, além do diretor financeiro, a fim de entender-se a motivação para a parceria, os resultados alcançados e desafios para a sua manutenção e crescimento (Anexo 2).

Na Centraljai foi entrevistado o gestor executivo do projeto, responsável por gerenciar em parceria com a Centraljai a unidade de *packing house*, a fim de também entenderem-se as motivações para a parceria, os detalhes de seu funcionamento e os desafios para o seu crescimento (Anexo 3). Foram entrevistados, ainda, dois produtores de limão associados à Centraljai para colher suas percepções sobre o projeto (Anexo 4).

Vale ressaltar que as visitas, tanto à unidade da Itacitrus, em Itajobi (SP), como à Centraljai (MG), foram muito úteis como complemento às informações levantadas

e pesquisas documentais, permitindo aos pesquisadores melhor compreensão dos fenômenos investigados, por meio da observação. Itens que serão comentados na sequência como uma compra diferenciada de limão, o uso do classificador e a corresponsabilidade na gestão ficaram mais claros e permitiram um maior aprofundamento na análise. Por isso, a observação como método de pesquisa deve também ser ressaltada.

De acordo com Malhotra (2001), o método da pesquisa por observação busca registrar os padrões de comportamento de pessoas, objetos e eventos a fim de obter informações relevantes sobre os acontecimentos de interesse. Na observação não estruturada, são monitorados pelo observador todos os aspectos desses acontecimentos, que parecem importantes para o problema em foco, no caso, o modelo de integração realizado pela Centraljai, Itacitrus e a Codevasf.

Para interpretar as entrevistas e o conjunto de informações, foram utilizados os modelos conceituais de redes, capital social, além da visão de marketing aplicado aos agronegócios. Foram feitas análises dos discursos dos entrevistados, que foram a base para a formatação dos quadros de análise (como respostas) e das conclusões (CAPPELLE et al., 2003).

O procedimento para a análise de discurso seguiu a estrutura sugerida por Nogueira (2001). As frases transcritas nas entrevistas eram interpretadas e classificadas seguindo a estrutura conceitual utilizada. Por exemplo, o discurso de um dos entrevistados por parte da Centraljai fala sobre “a responsabilidade da organização em pagar os produtores e a importância disso devido à facilidade no trato da Centraljai com produtores”. Essa sentença então era decomposta no fato de que o fluxo financeiro (existente dentro de uma transação no marketing) era executado parcialmente pela Centraljai e que também o fator confiança estava relacionado ao capital social acumulado pela Centraljai, facilitando o relacionamento entre os agentes.

A interpretação e análise crítica dos dados, bem como os fatos observados, contribuíram para a construção e descrição da rede analisada e a busca pelo alcance dos objetivos da pesquisa. Os quadros conceituais utilizados para essa interpretação são discutidos a seguir e demonstram a perspectiva que os pesquisadores utilizaram para analisar o fenômeno.

2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE REDES, CAPITAL SOCIAL E MARKETING NOS AGRONEGÓCIOS

Três linhas conceituais serão trabalhadas neste tópico. A primeira linha sobre redes ou *networks* aborda as

razões e formas como organizações compõem redes de relacionamento. A segunda linha aborda capital social como fator de alinhamento e coordenação entre os agentes na rede. Finalmente, a terceira linha fala sobre compartilhamento de atividades em marketing, necessárias para a geração de valor a clientes.

Buscando o referencial sobre redes, Verhallen et al. (2003) introduz o conceito de *demand driven networks* (redes orientadas ao mercado). Redes são uma resposta a um ambiente complexo, versátil e com consumidores que possuem demandas diversas. Essas redes são necessariamente complexas, flexíveis e inovadoras, combinando competências de diferentes empresas. Elas são resultados de parcerias, bem como de ajustes estruturais internos para lidar com os desafios do ambiente.

Networks (redes) são definidas como um conjunto de empresas e relacionamentos entre elas. É um pensamento mais expandido do que a visão tradicional de cadeia de valor ou suprimentos, porque não está preocupado com sequências verticais ou horizontais de relacionamento, tampouco com posse ou propriedade de produtos, mas sim, com todo o conjunto amplo de relacionamentos que uma organização assume para viabilizar seus negócios. Existem diferentes perspectivas sobre redes.

O grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) coloca sua perspectiva de redes baseada em alguns princípios. Primeiro, ao invés de ver a empresa vendedora como a parte ativa e a empresa compradora como a parte reativa em uma transação fechada de duas empresas, a perspectiva de redes vê as empresas como pertencentes a uma rede de negócios, composta de um grande número de empresas ativas e heterogêneas, que interagem entre si e procuram soluções para os seus diferentes problemas. Ou seja, não se pode ficar restrito à uma análise da transação entre duas empresas, mas também olhar outros relacionamentos que essas empresas possuem em uma rede, que podem impactar ou serem impactados pelo que acontece em uma transação em particular (FORD et al., 2002; GEMUNDEN, 1997).

Segundo, as empresas são interdependentes para vendas, compras, informações, desenvolvimento de tecnologia e para acesso a outras empresas na rede. Por isso empresas irão buscar complementaridades entre elas para aumentar a competitividade. Terceiro, ao invés de ver a empresa como possuidora de todos os recursos, habilidades e tecnologias necessárias para selecionar e desenvolver suas estratégias, a perspectiva de rede coloca que nenhuma empresa tem todos os recursos, habilidades

ou tecnologias necessárias, mas depende da interação com fornecedores, clientes, distribuidores e até concorrentes (FORD et al., 2002; GEMUNDEN, 1997).

Camps et al. (2004) colocaram diversos motivos pelos quais surgem as redes:

- (a) legislação: quando, por lei, uma empresa precisa se relacionar com outras;
- (b) assimetria de poder: o fato de uma empresa ter mais poder que outras, faz com que essas não tenham melhor alternativa no relacionamento organizacional;
- (c) interesse mútuo ou reciprocidade: empresas se relacionam porque existem vantagens claras para ambos os lados;
- (d) eficiência: a associação entre empresas permite o uso mais eficiente de recursos;
- (e) estabilidade: redução de incertezas pode levar empresas a buscar relacionamentos com outras empresas;
- (f) legitimidade: a empresa, aparecendo em uma rede, pode incrementar sua imagem, agregando credibilidade.

Camps et al. (2004) faz uma distinção entre cinco tipos de redes. Redes de suprimentos, sendo considerada a rede formada pelos fornecedores de uma empresa cliente; redes de produção, que são os arranjos organizados entre empresas concorrentes para unir sua produção e outras funções administrativas; redes de clientes, que são os elos a jusante de uma empresa foco, estando incluídos distribuidores atacadistas, varejistas e clientes finais; as redes de coalizão, padrão que inclui empresas que estabelecem padrões globais com o objetivo explícito de amarrar diversas empresas em seus padrões; e, finalmente, as redes de cooperação tecnológica que existem para facilitar a aquisição de design e tecnologia de produto.

Dentro da visão de Camps et al. (2004) são colocados alguns fluxos que estruturam o funcionamento das redes. O primeiro, sendo os recursos e atividades empregadas para alcançar as vantagens em rede; o segundo, o fluxo de informação com o objetivo de aumentar a colaboração na rede; e o terceiro, como sendo o conjunto de expectativas recíprocas existentes e alinhadas entre membros de uma rede, que são a base da confiança entre essas organizações. Esse tema de confiança e estabilidade nas relações chama a atenção sobre a importância do capital social, abordado a seguir.

A segunda abordagem considerada no presente trabalho é a do capital social. A noção de capital social permite ver que os indivíduos não agem independentemente, que seus objetivos não são estabelecidos de maneira isolada e seu comportamento

nem sempre é estritamente egoísta. Nesse sentido, as estruturas sociais devem ser vistas como recursos, como um ativo que indivíduos podem dispor.

Coleman (1990) e Putnam (1993) colocam que capital social diz respeito a "... características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas".

Bourdieu (1985, 2005) coloca que capital social descreve situações nas quais indivíduos podem se valer de sua participação em grupos e redes para obter benefícios econômicos convencionais. Para Burt (2001), o capital social é um ativo de propriedade conjunta, envolvendo parceiros em uma relação.

Capital social seria um elemento indutor da democracia e do desenvolvimento econômico, estando ligado a certas características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas (VALE, 2007).

Fligstein (1999) sugere atenção à ação estratégica em campos organizacionais, desenvolvendo a habilidade de promover cooperação entre atores, no sentido de criar, contestar e reproduzir regras de interação em favor de seus interesses.

A terceira linha aborda as funções de marketing aplicadas aos agronegócios. Deve existir uma eficiente alocação de atividades na rede para a geração de valor. Existe uma necessidade de um eficiente fluxo físico de produtos (logística), bem como de serviços de apoio aos participantes e também um esforço de comunicação promocional. Também, pedidos de compra e remuneração deverão voltar dos consumidores até os elos iniciais da rede (COUGHLAN et al., 2002).

Na Figura 1, esquematizam-se as atividades necessárias que precisam ser compartilhadas entre os diferentes participantes em uma rede, sejam eles empresas atuantes na cadeia de suprimentos ou nos canais de distribuição. O conjunto das empresas participantes vai desenvolver esforços que podem ser mais sinérgicos, para agregação de valor via melhora da obtenção de informações sobre mercado, comunicação de marketing, criação de marca, entre outras possibilidades. Na figura colocam-se em perspectiva as empresas e seus relacionamentos, e na seqüência, um conjunto de questões relacionadas à divisão de responsabilidades na rede para a geração de valor aos seus participantes.

Quem agregar mais valor no sentido amplo de marketing acaba por obter o que se define como "*residual*

rights" ou direitos residuais, ou seja, é a empresa que, em determinada rede, comanda a demanda, puxa os negócios. Sem ela a rede teria dificuldade de continuar existindo. De fato, essa é uma empresa que possui um diferencial importante do ponto de vista do consumidor em termos de produto (uma marca, por exemplo) ou serviços superiores. De acordo com Sauvée (2001), discutindo o papel de duas empresas líderes no setor de vegetais semiprocessados na França, e citando Lorenzoni e Baden-Fuller (1995), essas empresas compõem o chamado centro estratégico. Seu papel é criar valor para seus parceiros, definir regras e construir capacidades ao mesmo tempo em que estabelece e estrutura uma estratégia da rede. Esses papéis ajudam a identificar quem é o centro estratégico em uma rede.

A seguir as organizações serão descritas para que depois, a análise da rede possa ser feita, utilizando-se o referencial descrito nesse tópico.

3 DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ENVOLVIDAS

A seguir a Centraljai, Itacitrus e Codevasf são descritas, para depois o modelo de negócios ser detalhado e as análises serem feitas.

4 CENTRALJAI

A Centraljai (Central de Associações dos Produtores Rurais do Projeto Jaíba) é uma associação sem fins lucrativos, que tem por objetivo congregar e representar as associações de irrigantes do projeto Jaíba, além de defender os direitos e interesses dos produtores.

A Centraljai realiza as atividades envolvidas no processo de seleção, beneficiamento, classificação e comercialização de limão e armazenagem de suas associadas. Ela também promove o desenvolvimento tecnológico, a educação associativa e o aprimoramento técnico profissional dos associados. A Centraljai é composta por 29 associações de produtores, com um total de 600 associados. Atualmente, a associação atua somente com limão e pimenta. Aproximadamente 60% da produção de limão do projeto Jaíba passa pela Centraljai.

A Centraljai obteve cessão de uso de uma área e do *Packing House* da Codevasf e conta com serviços de armazenagem, câmara de refrigeração para estocamento dos produtos beneficiados, com capacidade 70 toneladas, sendo uma câmara de resfriamento rápido de 10 toneladas e duas câmaras de armazenagem com controle de temperatura de 30 toneladas para cada unidade. Também possui um box de comercialização no Ceasa de Belo Horizonte.

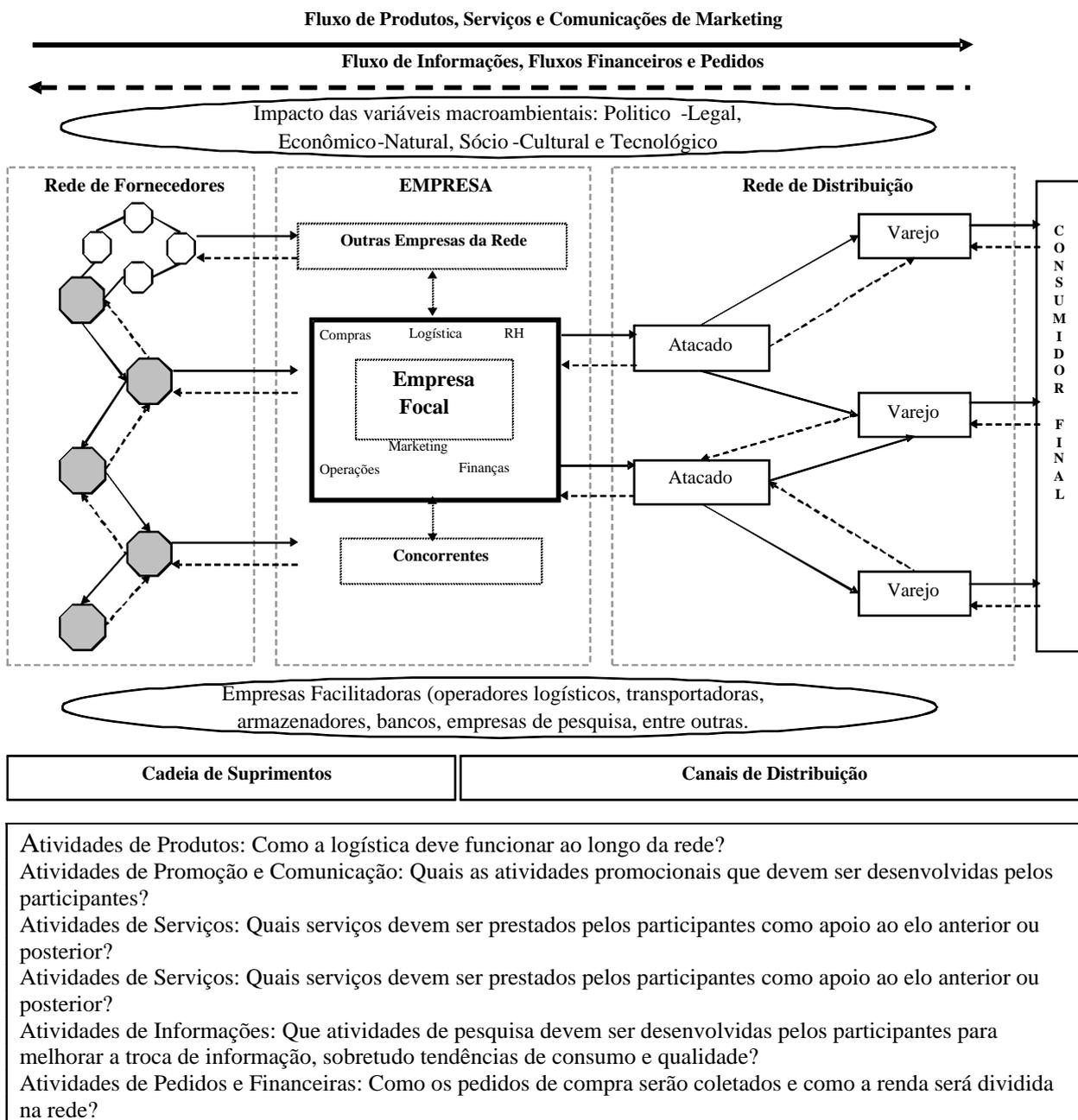


FIGURA 1 – Atividades para Geração de Valor em Redes Produtivas

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Neves e Castro (2003)

4.1 A Itacitrus

A Itacitrus foi fundada em 1988, e seu principal objetivo é a produção e a distribuição de limão para o mercado interno e externo. Sua sede fica na cidade de

Itajobi, no noroeste do estado de São Paulo. A Itacitrus conta atualmente com uma infraestrutura com capacidade de atender às grandes demandas do mercado nacional e internacional, e também com áreas de atuação

fora de Itajobi, como na região de Alagoinhas (BA) e Jaíba (MG).

Apesar de atuar na produção, seu foco está na comercialização do produto, conta com *packing houses* em todas as regiões de atuação. Exporta diretamente para varejistas, redes de supermercados europeias. Possui certificações tradicionais dos varejistas europeus, como a “Global GAP – Boa Prática Agrícola”.

4.2 A Codevasf

A CODEVASF (Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba) é um órgão público, vinculado ao Ministério da Integração Nacional do governo brasileiro, que visa o desenvolvimento sustentável da região. A CODEVASF atua nos estados de Alagoas, Bahia, Minas Gerais, Pernambuco e Sergipe, perfazendo 640.000 km² do Vale do São Francisco. Em janeiro de 2000, a CODEVASF passou a atuar também, no vale do rio Parnaíba, numa área de 340.000 km², abrangendo os estados do Maranhão e Piauí.

Os objetivos, como colocados pela companhia, são: a “geração de emprego e renda; a redução dos fluxos migratórios dos efeitos econômicos e sociais de secas e inundações frequentes e a preservação dos recursos naturais dos rios São Francisco e Parnaíba, visando melhorar a qualidade de vida dos habitantes dessas regiões”.

O foco dos investimentos da Codevasf tem estado na construção de projetos de irrigação públicos. Ela também investe no emprego de novas tecnologias, na diversificação de culturas, na recuperação de áreas ecologicamente degradadas, na realização de pesquisas e estudos socioeconômicos e ambientais. A Codevasf também busca viabilizar estruturas de comercialização para produtores, bem como assistência técnica em forma de extensão rural.

Em 2007, a Centraljai, vivendo um momento de dificuldade devido ao mercado de limão nacional, busca uma parceria com a Itacitrus como forma de escoar a produção de limão. Entender essa parceria e a arquitetura da rede resultante é o foco do tópico a seguir.

5 MODELO DE PARCERIA ESTABELECIDO

Antes da descrição do modelo de parceria e sua análise, vale entender os momentos que antecederam o encontro da Centraljai com a Itacitrus para a compreensão das motivações das partes. O trabalho de Borges (2007) é uma oportunidade, já que o autor retratou esse momento em seu trabalho.

A não sobrevivência pela falta de competitividade era um risco real para a Centraljai. Sua produção voltada

majoritariamente ao mercado interno, respeitava a estrutura de preços de intermediários locais, com foco central no CEASA (Central de Abastecimento) de Belo Horizonte.

O preço do limão é altamente variável. Durante a safra (entre os meses de dezembro e julho), se paga (em média) pela caixa de 27 kg de limão, entre R\$ 2,92 e R\$ 12,22 no mercado interno. Já na entressafra, nos meses de agosto a novembro, há um aumento de preço do produto, que passa a valer entre R\$ 20,39 e R\$ 32,43 a caixa com 27 kg de limão. Em outubro do ano de 2008, por exemplo, o preço do limão no período de entressafra chegou a R\$ 51,78 (CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - CEPEA, 2009).

As principais dificuldades encontradas na gestão da Centraljai foram elencadas por Borges (2007) como estando relacionadas à baixa vocação ou capacitação em gestão dos seus membros. Outro fator de dificuldade citado por Borges (2007) era a falta de tempo dos diretores e conselheiros em administrar a Centraljai, que se deve ao fato desses gestores serem também produtores irrigantes.

A partir de 2007, a Centraljai formou, além de seu conselho administrativo e fiscal, um conselho consultivo. O presidente do conselho administrativo também nomeou um gestor executivo, um assistente de produção, um auxiliar administrativo e um encarregado de operação e manutenção. Por fim a Centraljai foi à procura de uma *trading*.

A Centraljai fez uma parceria com a empresa Itacitrus (*trading* na área de limão), com o objetivo de expandir o mercado de seus associados, comercializando o limão no mercado externo, além de aumentar sua participação no mercado interno. Com a Figura 3, demonstra-se a estrutura organizacional da Centraljai resultante da parceria estabelecida, já que ela foi além da simples comercialização do limão. A parceria envolveu um compartilhamento de atividades em rede.

Foi a partir do encontro com a Itacitrus, que todo o limão da Centraljai do mercado interno e todo o limão do mercado externo passou a ser comercializado pela Itacitrus. Essa passou a ser a responsável, dentro da Centraljai, pela Gerência Comercial (venda para o mercado interno e externo), pela Gerência de Suprimentos (compra da produção) e pela Gerência de Qualidade (verifica o padrão do limão para exportação ou para venda interna). Com a Centraljai ficava toda a gestão operacional e administrativa do *packing house*. O organograma a seguir coloca como essas funções foram coordenadas e acomodadas na estrutura da Centraljai.

A seguir é caracterizada a rede da empresa Centraljai. Vale visualizar os agentes coordenados a partir da associação da Centraljai com a Itacitrus, a rede de suprimentos e os diversos agentes envolvidos nos canais de distribuição.

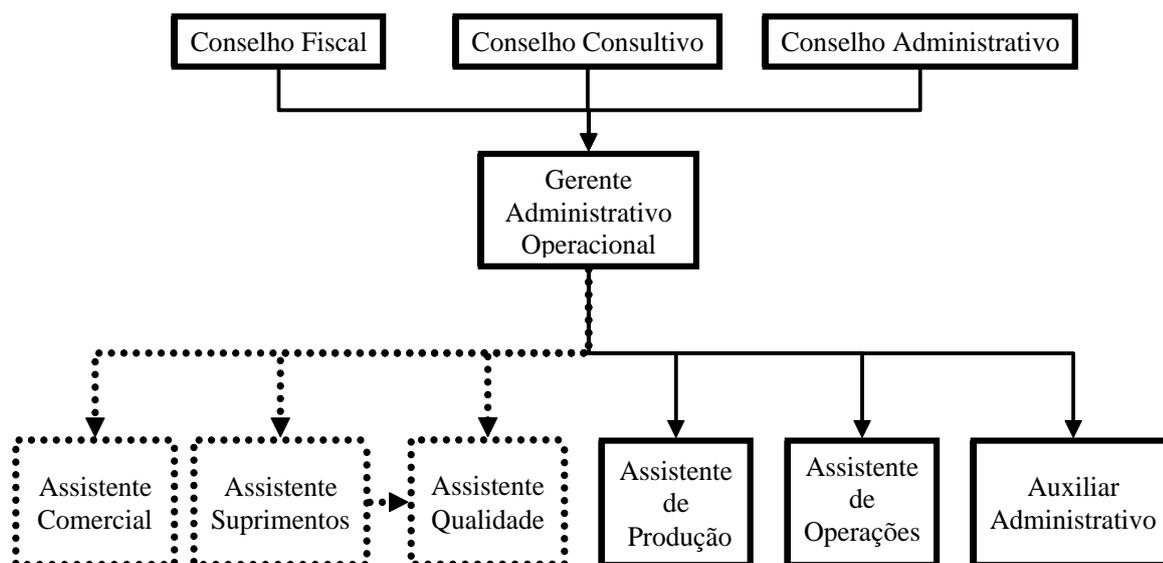


FIGURA 2 – Estrutura Organizacional da Centraljai

Fonte: Elaborado pelos autores.

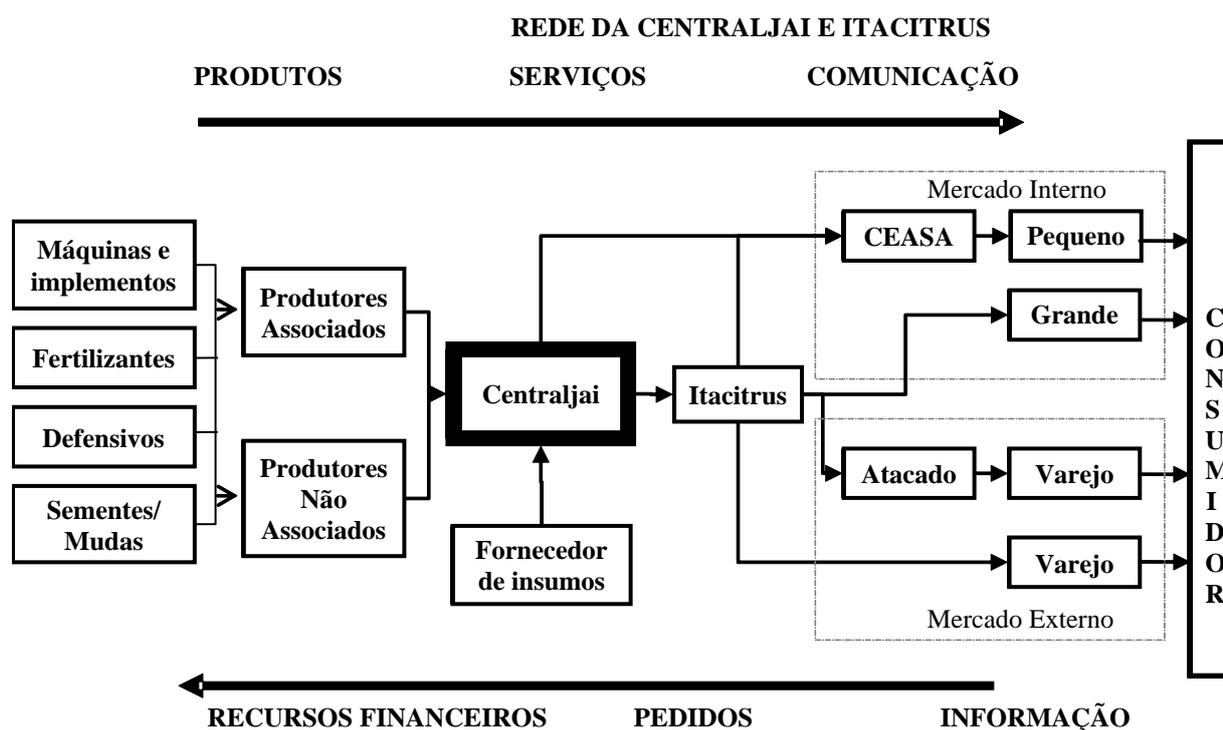


FIGURA 3 – Rede Centraljai e Itacitrus – Compartilhamento de responsabilidade dos fluxos de atividade de Marketing.

Fonte: Elaborado pelos autores

Os produtores associados à Centraljai produzem nas janelas de mercado por causa das características edafoclimáticas e fitossanitárias dessa região específica do Vale do São Francisco. Esse fato garante um preço muito vantajoso no mercado internacional, ao qual a Itacitrus tem acesso.

Com a rede montada, a Itacitrus consegue atender aos clientes internacionais em um momento em que poucos ofertam. Já a Centraljai consegue escoar seu produto e, além disso, consegue remunerar melhor seus produtores associados transferindo um preço superior a eles, como será explicado a seguir. É formada uma rede com reciprocidade, ou seja, com benefícios para todas as partes e também com o aspecto de eficiência, segundo Camps et al. (2004).

Para viabilizar a arquitetura da rede que apresenta-se na Figura acima, vários detalhes são necessários. Os modelos conceituais trabalhados neste texto foram utilizados para a compreensão desses detalhes. Fluxos de marketing, redes e capital social precisam ser entendidos. Esses conceitos aparecerão conjuntamente ao longo da análise a seguir.

Sobre produtos, podemos entender que os produtores associados à Centraljai são responsáveis por produzir, mas passam a alterar a forma de produzir para ajustar o produto para as classificações que pagam o melhor preço, devido aos critérios de qualidade e preço da Itacitrus. A Itacitrus paga um prêmio de preço, conforme a classificação do limão.

Quanto à questão de serviços, a Itacitrus presta serviço aos produtores transportando as frutas dos pomares para o *packing-house* da Centraljai. Essa função torna-se crucial para a diluição de custo de transporte, pois em um mesmo frete, possibilita-se o transporte de frutas de vários produtores ao mesmo tempo, haja vista que os volumes de produção são pequenos dados à característica de sua maioria, composta por produtores familiares de pequeno porte.

A Centraljai opera o *packing-house*, tanto a parte operacional como a administrativa e centraliza o pagamento aos produtores. Existe um elemento de confiança central nesse processo já que os produtores recebem da Itacitrus com o intermédio da Centraljai. Apesar da classificação do limão ser visível e poder ser acompanhada pelos produtores, são raras as vezes que estes presenciam o processo. Essa confiança é um elemento de capital social presente que garante estabilidade e legitimidade ao processo (CAMPS et al., 2004; COLEMAN, 1990).

A Centraljai fica encarregada pela prestação de serviços no *packing-house*, desde a limpeza, aplicação de ceras, na classificação, separação dos frutos de acordo com o critério de qualidade estabelecido pelos mercados, embalagem e armazenamento.

Sobre a questão de comunicações de marketing, a Itacitrus é a responsável por isso no momento em que usa a sua marca *Brazilian Limes* e a divulga em feiras internacionais, nos contatos com varejistas e importadores de frutas. De fato, a Itacitrus é a responsável pela interação com os compradores do mercado interno (parte da comunicação realizada com o CEASA-MG é feita diretamente pela Centraljai, e toda comunicação realizada com o grande varejo é feita pela Itacitrus) e do mercado externo (grandes varejistas e atacado internacional).

Sobre a busca de informações, pedidos e financeiro, a empresa Itacitrus fica encarregada de passar as informações referentes às preferências dos compradores para a Centraljai. Essas informações, em relação à qualidade do produto e ajustes de prazo, por exemplo, são repassadas aos produtores, para que eles produzam acompanhando as preferências e as demandas de seus clientes.

Os pedidos dos clientes nacionais e internacionais são gerados pela Itacitrus, que os repassa à Centraljai, que fica responsável em buscar, a partir de seus produtores, os produtos requeridos. A Itacitrus recebe o pagamento dos clientes e faz o repasse à Centraljai, que recebe um percentual pelo seu serviço de embalagem e também um valor referente às despesas administrativas. O cálculo é feito com base no volume de limão embalado pela Centraljai. E por fim, a Centraljai paga os produtores de acordo com a quantidade comprada e a classificação de qualidade do limão.

A Codevasf, por sua vez, é a organização que viabilizou o *packing house* e as camaras frias para armazenagem. É a Codevasf também a responsável majoritária pelo investimento no projeto público de irrigação Jaíba, que foi a forma como os produtores de limão puderam, dentro de seus lotes, iniciar a atividade. A Codevasf também dispõe de serviços de extensão rural básicos para os produtores locais, em parceria com a EPAMIG (Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado de Minas Gerais).

Os fluxos descritos acima são sumarizados no quadro a seguir no quadro a seguir.

QUADRO 1 – Atividades Desenvolvidas Relacionados aos Fluxos de Marketing

Centraljai	Itacitrus	Codevasf
<ul style="list-style-type: none"> • Serviços: Gestão do <i>packing house</i> mediante pagamento de porcentagem do volume embalado; • Financeiro: Centraliza o pagamento dos produtores de limão • Financeiro: Paga o produtor, mediante classificação do limão quanto à qualidade • Serviços: Lava, classifica e embala a fruta. • Serviços: Manutenção da estrutura do <i>packing house</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto: Supervisiona Qualidade; • Produto: Responsável por aquisição de fruta; • Serviços: Responsável pelo frete pomar-<i>packing house</i> • Comunicação: Venda do limão para os clientes internos e externos; • Negociação de preços e prazos • Negociação com clientes dada a disponibilidade de fruta por tipo de qualidade; • Comunicação: Comercialização interna e externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços: Assistência Técnica para produtores, por meio de convênio com a EPAMIG

Fonte: Elaborado pelos autores

Devem ser entendidos também os investimentos iniciais relacionados à estrutura que viabiliza o desenvolvimento desse conjunto de atividades descrito. Estes são sumarizados a seguir.

Percebe-se que o maior investimento, seguindo o critério financeiro feito, é o da própria Codevasf. Esse investimento é bem aproveitado pelo complemento do investimento da Itacitrus, com o uso do caminhão, do classificador e sua marca. Não menos importante são os produtores e a Centraljai como elemento de legitimidade na relação com as outras organizações.

Esse modelo conseguiu resultados razoáveis. Os benefícios obtidos pelos produtores são interessantes. Somente no ano de 2008, eles receberam R\$ 2,6 milhões pela comercialização de cerca de 4 mil toneladas de limão, o que corresponde a, aproximadamente, 12 containers da fruta por semana, e 195.320 caixas de 20 kg, grande parte em direção à Europa e também ao mercado interno.

Os principais compradores do mercado interno são o estado de São Paulo e Minas Gerais, com um faturamento de cerca de R\$ 850 mil, o que equivale a 2.260 toneladas do fruto, um número muito baixo se for levado em consideração a quantidade exportada do limão, que são de 1.645 toneladas e o seu faturamento que chega a R\$ 1.2 milhões. Os principais países importadores são Holanda, Portugal e Inglaterra.

6 ELEMENTOS FUNDAMENTAIS PARA O SUCESSO DA PARCERIA

Há alguns elementos-chave para o sucesso da parceria entre Itacitrus, Centraljai e Codevasf, que podem

ser destacados a partir do entendimento e análise do modelo. Esses podem ser concentrados em quatro frentes.

Primeiro, deve-se notar que o arranjo montado é uma resposta complexa a um ambiente complexo. A Centraljai teve que se transformar internamente e também teve que trazer uma parceria para conseguir sobreviver à pressão do mercado consumidor e os desafios que existiam. Um novo presidente do conselho além de mudar a configuração interna da associação, foi em busca de empresas de outras regiões para parcerias. Isso fica bem caracterizado pelo modelo de arquitetura organizacional apresentado e ajuda a visualizar a colocação de Verhallen et al. (2003).

Segundo, vale ressaltar também a questão da complementaridade da parceria. A grande experiência da Itacitrus na comercialização e na gestão da qualidade dos produtos eram competências escassas à Centraljai. Por outro lado, a Centraljai possui uma rede grande de produtores aptos a adotarem esses padrões, o que era escasso à Itacitrus. Essa interdependência na rede, conforme Verhallen et al. (2003), é fundamental para a sua formação e sucesso.

Terceiro e não menos importante é a relação de confiança estabelecida pela Centraljai com o produtor. Esse fato legitima a relação permitindo que novas normas e um novo sistema tivessem surgido naquele ambiente. A Itacitrus dificilmente teria conseguido sucesso com esse empreendimento, lidando com os produtores de forma isolada. A detenção do capital social por parte da Centraljai permitiu a crença dos produtores em um novo modelo de

QUADRO 2 – Investimentos da Rede

Centraljai	Itacitrus	Codevasf
<ul style="list-style-type: none"> • Produtores formaram seus pomares; • Centraljai é elemento agregador, dado o capital social da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caminhão para fazer o frete do pomar para o <i>Packing House</i>; • Disponibiliza mais um classificador; • Investimento na marca Brazilian Limes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura Física PH; • Câmaras Frias; • Terreno e benfeitorias; • Projeto de Irrigação;

Fonte: Elaborado pelos autores

negócios. A Itacitrus encontrou na Centraljai um elemento aglutinador e capaz de gerar estabilidade na relação com produtores. Coleman (1990) e Putnan (1993) destacam muito o fato da criação da norma, como facilitadora de transações. Essa norma é legítima e executada, porque encontrou sustentação na crença geral dos produtores. Caso contrário a desconfiança ou insegurança dos produtores poderia retardar ou mesmo impedir o desenvolvimento da rede.

O quarto fator é o diferencial da parceria na compra do limão e na competição com outros intermediários. O modelo de pagamento por qualidade da produção, a pontualidade dos pagamentos, o serviço de transporte do limão resultaram em uma maior fidelidade do produtor. Como consequência, produtores preferem investir na melhoria dos seus frutos e capturarem mais valor desse investimento, ao invés de lutar por alternativas de ganho de curto prazo.

De fato, a competição com intermediários é algo que deve ser muito explorado por investidores em agronegócios em regiões com essas características no Brasil. Esses sempre tentarão motivar produtores a romper contatos firmados em momentos de safra e preços baixos o que reforça mais ainda a questão da criação de uma norma para ser seguida.

7 CONCLUSÕES

Foram avaliados os elementos fundamentais para o sucesso do modelo de integração das empresas Itacitrus, Centraljai e Codevasf, nas quais cada uma investiu e participa de maneira distinta.

A Itacitrus contribuiu com as questões relacionadas à qualidade de produto, logística do pomar ao *packing house*, comercialização no mercado nacional e internacional, além de investir na marca. Para isso, ela investiu em um classificador da fruta para ser usado no *packing house*, além de um caminhão. A Centraljai administra as relações com os produtores, efetua a administração do fluxo

financeiro, administra o *packing house* além de disponibilizar mão de obra. O maior investimento ou ativo que a Centraljai disponibiliza ao negócio está relacionada a sua capacidade de articular os produtores e manter estáveis essas relações. A Codevasf por sua vez permitiu, através dos investimentos nos canais de irrigação e viabilização dos projetos, que a cultura do limão fosse ali produzida. A Codevasf também realizou os investimentos no *packing house* e na estrutura de armazenagem refrigerada.

Pode ser percebido que cada uma das partes foi fundamental à construção do modelo de rede estabelecido. Todas as atividades poderiam ser realizadas por uma única organização que tivesse a capacidade de investimento da Codevasf, a competência comercial e de qualidade da Itacitrus e o capital social da Centraljai. No entanto, as três organizações se complementaram para que cada uma atingisse seus objetivos de forma mais eficiente.

Especialmente a Codevasf consegue atingir o seu objetivo de desenvolvimento econômico e social com seus investimentos. Vale colocar que vários investimentos semelhantes da empresa são mal aproveitados pela sociedade. Isso apareceu nas entrevistas e pode ser constatado em publicações do Banco Mundial Este artigo permite ver que, além do ativo físico, as competências de produção e marketing, bem como capital social na facilitação da coordenação entre agentes em uma rede, permitem a sustentabilidade do negócio. Esses fatores são requisitos fundamentais em projetos de investimentos futuro da Codevasf ou qualquer outra agência de desenvolvimento, seja ela pública ou privada. Garantir que esses fatores estejam presentes ou contribuir na sua viabilização é fundamental.

Quatro aspectos-chave de sucesso mereceram destaque na análise da rede. O primeiro foi justamente a capacidade de reinventar o modelo de negócio tradicional em um novo formato. É necessário reconhecer essa

transformação. O *status quo* e a inércia organizacional muitas vezes bloqueiam esses movimentos e isso deve inspirar organizações agrícolas semelhantes que, como relatado na literatura, têm diversos desafios organizacionais, técnicos e comerciais. O segundo foi justamente a complementaridade de competências, e não sua equivalência, para que o novo modelo fosse construído.

A compra de produtos eficientes teve destaque na análise. Pagar em dia e incentivar por qualidade, demonstra um caminho para diversas indústrias ou *traders* que enfrentam problemas na estruturação de redes de fornecimento. Fidelizar o produtor através de serviços e transferência de ganhos teve destaque na análise. Da mesma forma, o vínculo de confiança e relacionamentos entre produtores na Centraljai é um elemento que deve ser bem compreendido para empresas que, a partir de outras regiões, possam construir relações com produtores regionais.

As limitações do artigo estão relacionadas à amostra reduzida de pessoas entrevistadas e à característica inerentemente subjetiva da análise dos discursos. Outra limitação está relacionada à escolha das linhas teóricas que, de certa forma, também condicionam o destaque a determinados aspectos em detrimento de outros. Estudos futuros podem ser desenvolvidos buscando minimizar essas fragilidades colocadas.

8 REFERÊNCIAS

- BANCO MUNDIAL. **Impactos e externalidades sociais da irrigação no semi-árido brasileiro**. Brasília, 2004. (Série Água-Brasil, 5).
- BORGES, J. F. Gestão e organização de uma central de associações: um estudo do caso Centraljai. 2007. 138 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Administrativos, Belo Horizonte, 2007.
- BOURDIEU, P. The Forms of Capital. In: RICHARDSON, J. G. **Handbook of theory and research for sociology of education**. New York: Greenwood, 1985.
- BURT, S. R. Structural holes versus network closure as social capital. In: LIN, N.; COOK, K. **Social capital: theory and research**. New York: Aldine de Gruyter, 2001.
- CAMPS, T. et al. (Org.). **The emerging world of chains and networks**. Den Haag: Reed Business Information, 2004. 348 p.
- CAPPELLE, M. C. A. et al. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 5, n. 1, p. 69-85, 2003.
- CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. Disponível em: <www.cepea.esalq.usp.br>. Acesso em: 10 fev. 2009.
- CODEVASF. Disponível em: <www.codevasf.gov.br>. Acesso em: 23 mar. 2009.
- COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge: Belknap, 1990.
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- FLIGSTEIN, Neil. **Social skills and the theory of fields**. Berkeley: University of California, 1999.
- FORD, D. et al. Managing networks. In: INDUSTRIAL MARKETING AND PURCHASING GROUP CONFERENCE, 18., 2002, Dijon. **Proceedings...** Dijon: IMP, 2002.
- GEMUNDEN, H. G. The Development of IMP: an analysis of conference proceedings 1984-1996. In: GEMUNDEN, H. G.; RITTER, H. G.; ACHIM, E. (Org.). **Relationships and networks in international markets**. Oxford: Pergamon; Elsevier Science, 1997. p. 3-12.
- GIORDANO, S. R. **O sistema agroindustrial dos frutos do cerrado: o agribusiness do pequeno produtor**. São Paulo: PENSA, 1997. (Série Estudos Temáticos, 3/97).
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo agropecuário 1995/96**. São Paulo, 2000.
- LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. Creating a strategic center to manage a web of partners. **California Management Review**, Berkeley, v. 37, n. 3, p. 146-163, 1995.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.
- NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. Agronegócio, agregação de valor e sustentabilidade. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

_____. **Marketing e estratégia em agronegócios e desenvolvimento.** Ribeirão Preto: Atlas, 2003. 369 p.

NOGUEIRA, C. Análise do discurso. In: ALMENIDA, L.; FERNANDES, E. **Métodos e técnicas de avaliação:** novos contributos para a prática e investigação. Braga: CEEP, 2001.

PUTMAN, R. D. **Comunidade e democracia:** a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1993.

_____. **Making democracy work:** civic traditions in modern Italy. New Jersey: Princeton University, 1993. 258 p.

SAUVÉE, L. Strategic interdependence and governance: empirical evidence with two agri-food networks in the fresh and processed vegetable sectors in France. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 5., 2001, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA, 2001. CD-ROM.

VALE, G. M. V. **Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais.** Rio de Janeiro: Garamond, 2007. 230 p.

VERHALLEN, T. et al. Demand driven chains and networks. In: CAMPS, T. et al. (Org.). **The emerging world of chains and networks: bridging theory and practice.** Den Haag: Reed Business Information, 2004. p. 129-145.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ANEXOS

Anexo 1

Qual a visão da Codevasf sobre a Cebtraljai (desde a sua fundação até os dias atuais)?

Quais investimentos foram feitos de forma geral e quais as expectativas da Codevasf sobre eles?

Qual o julgamento da empresa sobre o que está dando certo ou errado?

Qual a visão da empresa sobre a parceria realizada pela central com a empresa privada Itacitrus?

A Codevasf pretende continuar auxiliando a Centraljai? Como?

O que pode ser aprendido desse caso para ser levado a outros projetos da empresa? O que deve ser evitado?

Anexo 2

Por que a parceria com a Centraljai?

Quais os objetivos da Itacitrus nesse negócio?

Como que a Centraljai é fundamental para o negócio? Quais as alternativas à Itacitrus?

Quais os principais investimentos realizados? Quais as principais atividades desenvolvidas cotidianamente no projeto sob responsabilidade da Itacitrus?

Como foi o processo de negociação para construção do acordo com a Centraljai? O que pode ser destacado como facilitadores ou dificuldades?

Como foi o processo de ajuste da rotina da Centraljai para contemplar expectativas da Itacitrus? O mesmo, ao contrário, como que a Itacitrus precisou ajustar suas rotinas para se ajustar a forma de trabalhar da Centraljai? Quais os resultados alcançados com essa parceria?

Qual o papel da Centraljai e da Codevasf nesse negócio? Quais os objetivos futuros dessa parceria? Quais os desafios para consolidação do modelo?

Anexo 3

Fale um pouco da evolução da Cebtraljai. Qual sua perspectiva sobre os desafios que ela enfrenta?

Por que buscar um parceiro privado como a Itacitrus?

Que mudanças internas ocorreram para que a que os processos fossem ajustados?

Quais os resultados para a Centraljai dessa parceria?

Como você vê a responsabilidade da Itacitrus e da Centraljai no sucesso desse negócio? Que papel a Codevasf possui no empreendimento?

Quais os objetivos da Centraljai no futuro? Como é visto no futuro parcerias como essa?

Quais os objetivos futuros dessa parceria? Quais os desafios para consolidação do modelo?

Anexo 4

Qual a sua visão sobre a importância da associação?

Como mudou a venda do limão para a Centraljai depois da parceria com a Itacitrus?

Qual a sua visão sobre a importância de parcerias com empresas exportadoras?

Quais são suas alternativas de venda de limão hoje? Como você comprara essas diferentes alternativas?