

Aplicação do modelo da cocriação de valor no agronegócio citrícola paulista¹

Irene Raguenet Troccoli²

Joyce Gonçalves Altaf³

Resumo – Em um ambiente empresarial cada vez mais semelhante a um campo de disputas pela preferência dos clientes por bens e serviços, apenas atrair o consumidor não mais é o suficiente. O que passou a importar é cuidar dos clientes, assegurando a manutenção dos relacionamentos entre as empresas e os atores em seu microambiente: fornecedores, intermediários, o público e os clientes. Nesta linha de raciocínio, surgiu a teoria da cocriação de valor entre produtor e cliente, descartando o paradigma anteriormente seguido de que esta criação de valor seria exercida, de forma solitária, pelo produtor. Este artigo é o terceiro de uma série que se propõe à construção de modelo de atuação estratégica, com base na teoria da cocriação de valor, aplicado ao ambiente empresarial do agronegócio citrícola paulista na figura dos dois *players* mais relevantes do segmento. Ele identifica sete categorias de influência nessa interação, advindas dos elementos que compõem o referido relacionamento, classificadas pela intensidade (inexistente, baixa, média e alta) e pela direção (positiva ou negativa). No item de conclusão, indicam-se inferências obtidas a partir do material apresentado e os planejados desdobramentos a este trabalho.

Palavras-chave: agronegócio citrícola, cocriação de valor, estratégia corporativa.

Application of the model of value co-creation in the citrus industry of São Paulo

Abstract – In a corporate environment that is more and more similar to a battlefield in which clients' preferences for goods and services are fought for, merely attracting the buyer is no longer feasible. What is important now is to care for the clients, assuring the maintenance of relationships between the companies and the actors in their micro-environment: suppliers, intermediaries, the public, and the clients. In this line of reasoning, emerged the theory of value co-creation between producer and client, discarding the previously accepted paradigm that value creation would be done solely by the producer. This article is the third of a series aimed at constructing a model for strategic performance

¹ Original recebido em 20/11/2012 e aprovado em 28/11/2012.

² Professora do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá, Av. Presidente Vargas, 640/22º andar, CEP 20071-001 Rio de Janeiro, RJ. E-mail: irene.troccoli@estacio.br.

³ Professora das Faculdades Integradas do Instituto Vianna Júnior, Rua Princesa Isabel, no.155, Apt. 501, CEP 36010-400 Juiz de Fora, MG. E-mail: jgaltaf@yahoo.com.br.

based on the theory of value co-creation, to be applied to the citrus industry of São Paulo, focusing on the two most relevant players of this segment. The model identifies seven categories of influence in this interaction, originated from the elements that make up this relationship, which are classified according to their intensity (nonexistent, low, medium, and high) and direction (positive or negative). In the conclusion, inferences are drawn from the presented material and the next steps in this building process are indicated.

Keywords: citrus agribusiness, value cocreation, corporate strategy.

Introdução

Ultimamente, a participação dos estudos sobre o processo de criação de valor tem aumentado – apesar de forma ainda lenta – na literatura acadêmica brasileira de Estratégias Empresariais e de Marketing. Exemplos são os trabalhos de Adelino et al. (2007), de Gartner e Garcia (2005), de Ito (2010) e de Martins e Rodrigues (2005).

Menos comuns têm sido as pesquisas brasileiras na área de cocriação de valor entre *players* industriais, podendo-se citar, especificamente, Moraes e Manzini (2009). Este desinteresse surpreende, tendo em vista que, no ambiente *business-to-business* (B2B), não mais é o suficiente apenas saber o que a outra parte deseja, para garantir-lhe a satisfação do negócio efetuado e a perpetuação deste. Portanto, não basta mais propor um produto ou um serviço que atenda às necessidades percebidas dos clientes, preferencialmente adequado ao seu poder de compra e com preço afinado ao custo de produção. Mais do que isso, é necessário que ambos os lados entendam o universo que os cerca em aspectos que transcendem seu próprio mundo corporativo. Isso porque, cada vez mais, os clientes se encontram envolvidos em uma rede de elementos sociais, psicológicos, ambientais, políticos e tecnológicos que, simultaneamente, interagem para definir sua decisão de consumo.

Contudo, parece persistir o problema da incompreensão da dinâmica da cocriação de valor em relacionamentos comprador-fornecedor, fundamentalmente pela ótica dos executivos envolvidos em interfaces de negócios. Quando estes não conseguem ver o valor de um relacionamento no mundo atual, complexo e dinâmico,

isto implica a perda de oportunidades de negócios. Assim, a escolha pelo engajamento em uma parceria de alto envolvimento, em substituição a uma abordagem meramente transacional com um fornecedor ou um cliente, é uma escolha estratégica. Por isso, os benefícios da cooperação estão sendo cada vez mais reconhecidos em mercados industriais.

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

Esta interação, portanto, é influenciada pelas partes envolvidas e pelo contexto em que elas interagem. Dessa forma, é a história do relacionamento que moldará esta interação em seus aspectos presente e futuro, ao mesmo tempo em que o momento presente molda a forma de interpretação da história do relacionamento. A interação é um processo em movimento constante, sujeita a mudanças frequentes.

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

Fundamentado nestes aspectos, este artigo busca iniciar a construção de um modelo

teórico de atuação estratégica no segmento B2B, baseado na teoria da cocriação de valor, para ser aplicado ao caso da citricultura paulista. Sua justificativa reside no referido baixo interesse da pesquisa acadêmica brasileira da Administração de Empresas pelas redes estratégicas e de relacionamentos com foco no fenômeno da criação de valor, por meio da interação dos agentes atuantes no mundo dos negócios, nos mercados industriais. Permanece pouco atendida a curiosidade quanto à compreensão deste processo criatório, abandonando-se o entendimento tradicional de que o valor seria algo estático e mensurável objetivamente, por meio, por exemplo, de retorno financeiro.

A segunda justificativa para este artigo provém das próprias características do segmento citrícola brasileiro, cuja pujança econômica não conseguiu impedir que, ao longo dos últimos 40 anos, o relacionamento entre seus dois principais *players* – citricultores e indústria de suco – tenha sido temperado por fortes divergências de interesses, no qual pesa o fato de as plantações comerciais de laranja serem destinadas, fundamentalmente, a abastecer as empresas produtoras de suco. Ou seja, apesar de existir dependência mútua entre ambos os *players*, uma vez que sem laranja não há suco, o mercado interno de fruta in natura absorve menos de 1/3 da sua colheita comercial, e as relações entre eles têm sido recorrentemente pautadas por ações conflituosas em maior ou menor grau.

À luz deste fato e ao se considerar que a cadeia citrícola envolve atividades de agentes que se complementam uns aos outros, é relevante se propor modelo de atuação estratégica fundamentado na cocriação de valor entre estes dois atores.

Uma vez dado esse passo, em etapas futuras será disponibilizado instrumento capaz de prover maior otimização do uso dos recursos produtivos nesse segmento. Por isso, proxima-mente esses achados serão dispostos sob a forma final de um modelo operacional voltado à atuação estratégica dos citados *players* envolvidos no negócio citrícola; modelo esse definido como

a interdependência entre o modelo operacional do sistema e a solução obtida ou desejada. Cabe notar que o modelo, pelo bem de sua eficácia, deverá contemplar as percepções de agentes envolvidos nesse segmento produtivo quanto ao status de suas interações estratégicas, sempre com foco na cocriação de valor advinda destas relações.

Metodologia

Trata-se de pesquisa de abordagem qualitativa, teórica e bibliográfica quanto aos meios. No primeiro caso, porque “[...] se propõe a discutir e criticar teorias existentes [...]” (MICHEL, 2009, p. 41), e, no segundo caso, porque a coleta de dados se deu via levantamentos bibliográfico e telematizado. Quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva, já que “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2009, p. 42).

A proposta central é avançar na construção de um modelo teórico de atuação estratégica no segmento B2B, especificamente situado dentro da citricultura paulista e baseado na teoria da cocriação de valor. A justificativa para esse esforço reside em se propor nova forma de os atores-chave ali procederem nos seus interrelacionamentos, com vistas a aumentar a criação de valor.

Martins e Teóphilo (2009, p. 29) remetem a Abbagnano (1970) para definir o modelo como

[...] uma das espécies fundamentais dos conceitos científicos e precisamente aquele que consiste na especificação de uma teoria científica que consinta a descrição de uma zona restrita e específica do campo coberto pela própria teoria.

Em seguida, definem as cinco etapas para a construção de um modelo: conceitualização, modelagem, solução do modelo operacional, implementação e validação.

Neste artigo, pretende-se cobrir a primeira etapa e dar-se início à segunda. Na etapa de conceitualização, é resgatada a teoria que ajuda

a explicar o fenômeno que está sendo representado, ou seja, a teoria da cocriação de valor em mercado B2B. Para tanto, são levantados fundamentos teóricos afetos à criação de valor por meio do compromisso mútuo gerado nos relacionamentos entre parceiros situados em redes de negócios no mercado B2B, revendo-se a própria teoria da cocriação de valor. Ilustra-se esta última com a visão extensamente aprofundada de Prahalad e Ramaswamy (2000, 2001a, 2001b, 2002, 2004a, 2004b, 2004c, 2004d) e com as modelagens realizadas por Möller et al. (2007) e Payne et al. (2008). Em seguida, como se pretende utilizar a citricultura paulista como a referência de segmento B2B para a construção do modelo, expõem-se as características do relacionamento dos dois *players* mais relevantes neste ambiente empresarial específico do agro-negócio: os produtores de laranja e a indústria de suco da fruta, salientando-se as características desse relacionamento. Para tanto, lança-se mão de revisão bibliográfica sobre a evolução não só econômica do segmento produtivo, mas relacional entre os *players* envolvidos.

No passo seguinte, inicia-se a segunda etapa da construção de um modelo: a modelagem em si, que, de acordo com Martins e Teóphilo (2009, p. 30), é o

[...] processo de lapidação e enriquecimento através de elaboração de representações mais simples e eficazes [por meio do] estabelecimento de associações ou analogias com estruturas teóricas previamente desenvolvidas.

Esse passo será dado com base nos 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*. Esse desenho, por sua vez, será feito com base nos quatro construtos relacionais de atuação estratégica de redes industriais e em suas respectivas subdivisões, identificados por Troccoli e Altaf (2009, 2010).

Resultados e discussão

A teoria da cocriação de valor

A visão de Prahalad e Ramaswamy (2000, 2001a, 2001b, 2002, 2004a, 2004b, 2004c, 2004d), para a teoria da cocriação de valor, fundamenta-se em um paradoxo no mundo corporativo no século atual: cada vez mais escolhas são disponibilizadas aos consumidores sem que os ofertantes lhes consigam assegurar a obtenção de satisfação. Esta análise parte do resgate dos conceitos aplicados na pesquisa sobre estratégias empresariais ao final do século 20 e início do século 21, baseados na premissa de que as empresas antigas e consolidadas (chamadas de “tipo A”) não desapareceriam no futuro, assim como as novas e exuberantes empresas “ponto com” (as “tipo B”) não necessariamente sobreviveriam. O que aconteceria seria o aparecimento de um novo tipo de empresas (as “tipo C”) a partir da fusão e da evolução das empresas A e B. Ao examinar mais a fundo esse fenômeno previsto, os autores verificaram que o cliente poderia participar ativamente no processo pelo qual todas essas empresas geram valor, isto é, o cliente e a empresa estariam intimamente envolvidos na criação conjunta de valor, o que é diferenciado para o cliente e sustentável para a firma. Nessa nova visão conceitual, estaria sendo questionado o universo convencional das empresas dos tipos A e B, no qual quase todo o trabalho estava centrado nelas – daí a categorização tradicional dos negócios em *business-to-business* (B2B) e *business-to-consumer* (B2C), ambos colocando o negócio (*business*) em primeiro lugar, numa visão da economia centrada na empresa, onde esta cria e oferece valor aos clientes.

Nesta linha de raciocínio, os autores propuseram um modelo de atividade econômica *consumer-to-business-to-consumer* (C2B2C). Este modelo desafia as noções tradicionais de valor e de sua criação, assim como os dois princípios fundamentais de nosso sistema industrial, uma vez que sugere que: 1) os esforços conjuntos do cliente e da empresa – por meio da rede

de relacionamentos das empresas e das comunidades dos clientes – sejam capazes de cocriarem valor por meio de experiências personalizadas que são específicas para cada cliente em especial; 2) estariam em xeque os princípios do valor em si, do processo de criação de valor, e da natureza do relacionamento entre a empresa e o cliente.

Neste novo paradigma, a empresa e o cliente criariam valor, conjuntamente, nos chamados “pontos de interação”, momentos e locais onde a experiência de cocriação ocorre, com os clientes exercendo suas escolhas e o valor sendo criado em conjunto. Ou seja, é eliminado o conceito tradicional de que as empresas pensam e agem unilateralmente. No caso, o papel do cliente passa a ser fundamental nessa criação de valor, à medida que deixa de ser um ente isolado e passivo para se tornar conectado e ativo, características que causam impactos diversos. Com acesso à informação – por exemplo, via Internet, os clientes passam a ter uma visão globalizada dos bens e serviços, e expandem seus padrões de preferência de consumo para além das fronteiras tradicionais, passando a desafiar as tradições das indústrias mais variadas, acostumadas a restringirem suas informações.

Como visto, o novo paradigma de criação de valor e de estratégia empresarial proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004a) é baseado em um conceito fundamental, no qual a criação de valor deixa de ser um processo unilateral para tornar-se bilateral, já que o cliente passa a desempenhar papel determinante.

Tendo-se entendido o que é a cocriação de valor, passa-se, no próximo item, à apresentação de duas propostas de sua modelagem.

As modelagens de cocriação de valor de Payne et al. (2008) e de Möller et al. (2007)

A modelagem de cocriação de valor de Payne et al. (2008) se propõe a informar às organizações as formas como este procedimento deveria ser desenvolvido. Sua modelagem se ba-

seia, fundamentalmente, na ênfase dos processos, remetendo a Lusch e Vargo (2004, 2006a, 2006b) e a Vargo e Lusch (2004, 2008a, 2008b, 2008c) quando enfatizam que o marketing deve ser visto como um conjunto de processos e de recursos com o quais a empresa busca criar propostas de valor. Nesse sentido, os processos incluem procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações que suportam a cocriação de valor.

Com base nesses fundamentos, Payne et al. (2008) definiram que seu modelo (Figura 1) consistiria em três componentes principais: 1) processos de criação de valor do cliente – processos, recursos e práticas usados pelos clientes para desempenharem suas atividades; 2) processos de criação de valor dos ofertantes – processos, recursos e práticas usados pelos fornecedores para administrarem seu negócio e seus relacionamentos com os clientes e com outros *stakeholders* relevantes; 3) processos de encontro – processos e práticas da interação e do intercâmbio que ocorrem dentro do relacionamento cliente-ofertante e que precisam ser administrados para o surgimento de oportunidades bem sucedidas de cocriação de valor.

No primeiro ponto – onde se liga a cocriação de valor à fidelização dos clientes –, temos que ali reside a grande diferença entre a lógica serviço-dominante e a tradicional lógica bens-dominante, já que a primeira embute as experiências que o cliente experimenta ao longo do tempo. Não mais é importante a criação de produtos em si, mas sim o entendimento de seu potencial em cocriar experiências relevantes.

Ainda no que tange aos processos do cliente, em seu modelo Payne et al. (2008) alertam que, apesar de terem ressaltado a importância dos papéis da emoção, da cognição e do comportamento do cliente para a experiência do relacionamento, eles têm de ser vistos em um contexto muito mais amplo do que aquele verificado na teoria comportamental tradicional no Marketing. Em que pese a lógica deste raciocínio, há vozes acadêmicas que pregam que, mais do que apenas garantir que a cocriação de va-

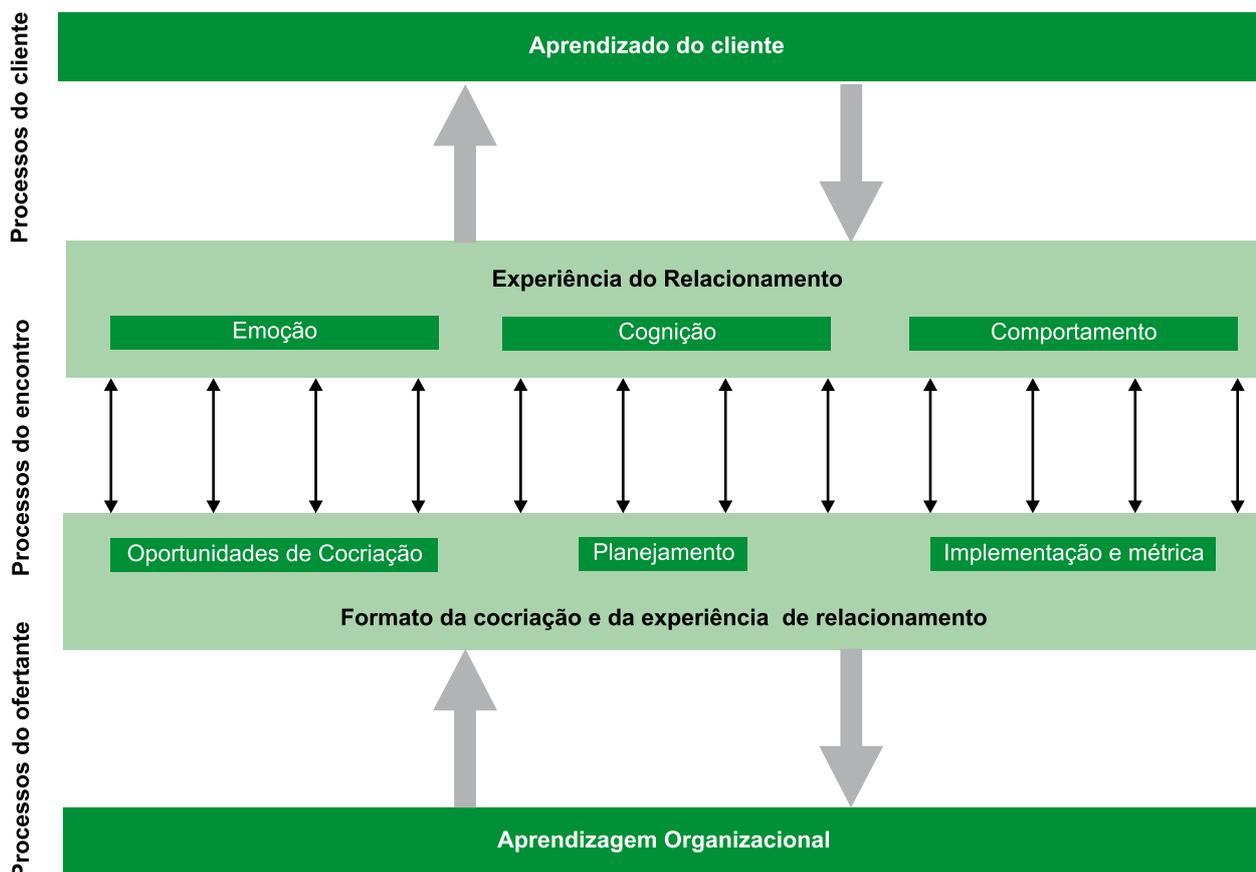


Figura 1. Modelo conceitual de cocriação de valor.

Fonte: Payne et al. (2008).

lor possa se concretizar – via, por exemplo, essa modelagem de Payne et al. (2008) –, é necessário pesquisar interiormente a esta criação em si.

Este é o ponto de vista de Möller et al. (2007), que, mais do que interessados no fenômeno da cocriação do valor em si, mostraram-se preocupados com as especificidades apresentadas por esta cocriação para qualquer das duas partes – ofertante ou cliente. Para estes autores, muito embora a proposta da cocriação de valor seja a de estimular uma mudança positiva no serviço, o resultado da pretensa adição de valor, percebido por um dos atores, pode assumir aspecto não obrigatoriamente positivo do seu ponto de vista.

Para estudar estas mudanças e construir sua modelagem analítica para o desenvolvimento dos serviços, Möller et al. (2007) propuseram

uma tipologia para as alterações/ inovações aplicadas aos serviços, classificadas como incrementais e radicais.

A mudança incremental enquadra-se numa visão de menor prazo, tendo a ver apenas com melhorias aplicadas no formato e/ou na forma de implementação presentes do serviço. Neste caso, pode variar desde aperfeiçoamentos muito simples e autônomos até melhorias sistêmicas complexas que requeiram a colaboração de vários atores do sistema de valor.

Já as mudanças radicais, como o próprio nome diz, revelam-se extremas e resultam em serviços completamente novos, o que implica a quebra de paradigmas tradicionais de criação de valor. Aqui cabe ressaltar dois aspectos muito interessantes, apresentados por Möller et al. (2007). O primeiro é que, embora estas mudan-

ças requeiram ambiente empresarial propício às inovações, não se sabe se a origem destas mudanças reside em estratégias conscientes das empresas. O segundo é que o valor destes serviços completamente novos pode ser criado por parceiros ainda desconhecidos à época do surgimento da inovação.

A partir deste enfoque, os autores definiram seu modelo de criação de valor, o *Service Innovation Mode Framework*⁴, apoiado na construção de matriz 3 x 3, na qual se combinam as estratégias tanto do cliente quanto do ofertante (Figura 2). Estas estratégias foram distribuídas em três níveis: para serviços consolidados, para inovações incrementais em serviços e para inovações radicais em serviços. Suas especificidades são as seguintes:

1) Serviços consolidados: neste caso, trata-se de serviços que são transacionados em mercados onde impera forte competição, o que obriga os ofertantes a priorizarem a eficiência operacional.

2) Inovações incrementais em serviços, com o objetivo de lhes adicionar valor: a ideia-chave é que, por meio de investimentos e adaptações mútuos, o ofertante de um serviço e seu cliente podem produzir soluções mais eficientes do que as já existentes.

3) Inovações radicais em serviços, transformando-os em algo totalmente inédito: é o caso do MySQL, sistema de gerenciamento de banco de dados de código aberto que conta com mais de dez milhões de instalações pelo mundo – tais como, *websites*, *data warehouses* e aplicações comerciais – e cuja missão é criar um banco de dados superior que contribua para aplicações de missão crítica, com altos volumes. Sua ideia inovadora é de que o código-fonte do *software* esteja irrestritamente disponível e acessível a todos para uso e/ou para modificações, desde que todos os trabalhos daí advindos sejam repassados aos desenvolvedores do MySQL. Portanto, este princípio de licenciamento protege e estimula o codesenvolvimento de *software* e a cocriação de conhecimento entre inovadores, desenvolvedores e clientes.

		Estratégia do ofertante		
		Serviço consolidado	Inovação incremental no serviço	Inovação radical no serviço
Estratégia do cliente	Serviço consolidado	Equilibrada	Orientada ao ofertante	Inviável
	Inovação incremental no serviço	Orientada ao cliente	Equilibrada	Orientada ao ofertante
	Inovação radical no serviço	Inviável	Orientada ao cliente	Equilibrada

Figura 2. Formas básicas de interação para a cocriação de valor.

Fonte: Möller et al. (2007).

⁴ Modelo de formas de inovação em serviços (tradução nossa).

O foco do modelo são as formas básicas de interação cliente-ofertante para a cocriação de valor, nas quais ambos os *players* podem se posicionar em qualquer uma das três estratégias, a saber: de serviço consolidado, de inovações incrementais e de inovações radicais. Sua matriz representativa mostra que as relações cliente-ofertante somente gerarão inovações de serviços bem sucedidas à medida que as empresas conseguirem reconhecer as estratégias de criação de valor de ambas as partes. Por isso, não haveria nenhuma possibilidade de a cocriação de valor ocorrer quando houvesse extrema discrepância entre as estratégias do cliente e do fornecedor (células 3 e 7 da matriz).

Esta possibilidade ocorreria de três formas, sempre que houvesse interação cliente/fornecedor para a cocriação de valor:

1) Orientada ao ofertante (células 2 e 6): a cocriação de valor surgiria a partir da tendência de os ofertantes de serviços visarem-na por meio de relacionamentos distantes e meramente transacionais com os clientes, conforme priorizam sua eficiência operacional. Assim, haveria a aplicação de inovações (incrementais ou radicais) no serviço por determinação da estratégia do ofertante, o que indica que estas iniciativas são bem sucedidas caso se apliquem sobre um serviço estrategicamente visto pelo cliente como consolidado (no caso da inovação incremental) ou sobre um serviço estrategicamente visto pelo cliente em um contexto que já acomode inovações incrementais (no caso da inovação radical).

2) Orientada ao cliente (células 4 e 8): trata-se de contexto desequilibrado para a inovação do serviço, em que as necessidades e as expectativas dos clientes quanto a esta inovação excedem o desejo dos ofertantes em se esforçarem para atendê-los. Neste contexto, as propostas de valor são dirigidas às necessidades explícitas de clientes conhecidos. Portanto, a organização visa, por meio de uma inovação centrada no cliente, atender, da melhor forma possível, a necessidades já existentes, por meio de soluções bem definidas e orientadas para o mercado. Em nível relacional, esta abordagem

prejudica a postura colaborativa ao priorizar as necessidades imediatas dos clientes. Isso reduz a própria capacidade de reprodução do serviço, além de poder frustrar os clientes e afetar a sua fidelização, caso estes se frustrem com a relutância dos ofertantes em investirem na inovação orientada ao cliente. O que deve ser salientado aqui é que, se o ofertante não dispuser das competências necessárias e de boa vontade para desenvolver as competências requeridas por seus clientes, estes poderão simplesmente procurar novos parceiros. No entanto, os ofertantes devem ter a sensibilidade necessária para não exagerarem seu foco nas necessidades imediatas dos clientes, já que isto pode criar um desvio na atividade de inovação colaborativa, pernicioso ao bom desempenho empresarial, ao limitar seu potencial futuro e reduzir o alcance do serviço sobre outros clientes.

3) Advinda de inovação ditada por uma postura colaborativa ofertante-cliente (células 1, 5 e 9): aqui residiriam os modelos de negócios mais bem sucedidos, já que ambos os *players* “[...] entenderiam a lógica de criação de valor um do outro, assim como as metas e atividades que tornam ambos os lados mais competitivos.” (MÖLLER et al., 2007, p. 4). Neste sentido, a cocriação de valor se situaria em um ambiente de superioridade competitiva mútua, concretizada em modelos de negócios com foco nos serviços, priorizando a complexidade relacional, as prioridades operacionais e as exigências cognitivas. Ou seja, ambas as partes perseguem estratégia similar, seja com foco em serviços consolidados, seja em inovações incrementais ou radicais nos serviços. Os benefícios nos serviços ficam muito claros na proposta de valor, e os clientes apresentam as competências necessárias para usufruí-los. Isso não impede, porém, que os relacionamentos entre as partes se tornam altamente complexos e, às vezes, contraditórios, o que implica desafios à criação coletiva de valor.

O modelo de Möller et al. (2007) frisa que a interação mais eficiente, para a cocriação de valor, é aquela em que as estratégias dos clientes e dos ofertantes convergem entre si. Contu-

do, um desafio para os ofertantes é conseguirem que, em um contexto de inovação, os clientes retenham o valor por ela criado. Se o cliente não conseguir conciliar uma oferta de valor complexa com as competências de que já dispõe, ele não compreenderá nem desfrutará deste valor. Com isso, ficará mais vulnerável a eventuais abordagens da concorrência.

Segmento citrícola brasileiro: formação e conflito

O Brasil é o maior produtor mundial de laranja e do seu suco, com quase 40% da quantidade total da fruta produzida, de acordo com o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, USDA (UNITED STATES, 2012). Com 85% do total da fruta sendo direcionados para a produção de suco, segundo a mesma fonte, o País detém cerca de 60% da produção mundial desta bebida. Esta, sob a forma de concentrado congelado ou de não concentrado, é majoritariamente destinada ao mercado externo, tendo rendido cerca de US\$ 2,4 bilhões em 2011 (BRASIL, 2012), o que mostra a importância do parque industrial brasileiro de suco.

A produção, tanto da fruta quanto do suco, concentra-se, geograficamente, no Estado de São Paulo, que se responsabiliza por cerca de 80% da colheita brasileira. Medida em caixas de 40,8 kg e com o ano-safra estendendo-se de julho (floração) a junho (colheita), a colheita paulista de laranja, em 2011–2012, foi estimada pelo Instituto de Economia Agrícola (IEA), da Secretaria de Agricultura e Abastecimento de São Paulo, em cerca de 365,5 milhões de caixas de 40,8 kg cada uma (INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA, 2012).

O parque citrícola brasileiro engloba diversos *players* em variados segmentos do agronegócio (Figura 3). Inicia-se na indústria de insumos à lavoura e passa, sucessivamente, pelas atividades da lavoura da laranja, de seu transporte às empresas produtoras do suco, da transformação da fruta em suco, da sua distribuição atacadista e, finalmente, da sua distribuição tanto no mercado brasileiro quanto no exterior. Numa visão ainda mais estendida, podem-se considerar, também, os fabricantes de suco originários do Brasil que também atuam na Flórida, onde se estima, extraoficialmente, serem responsáveis por, aproximadamente, 1/3 de todo o processamento local desta fruta.

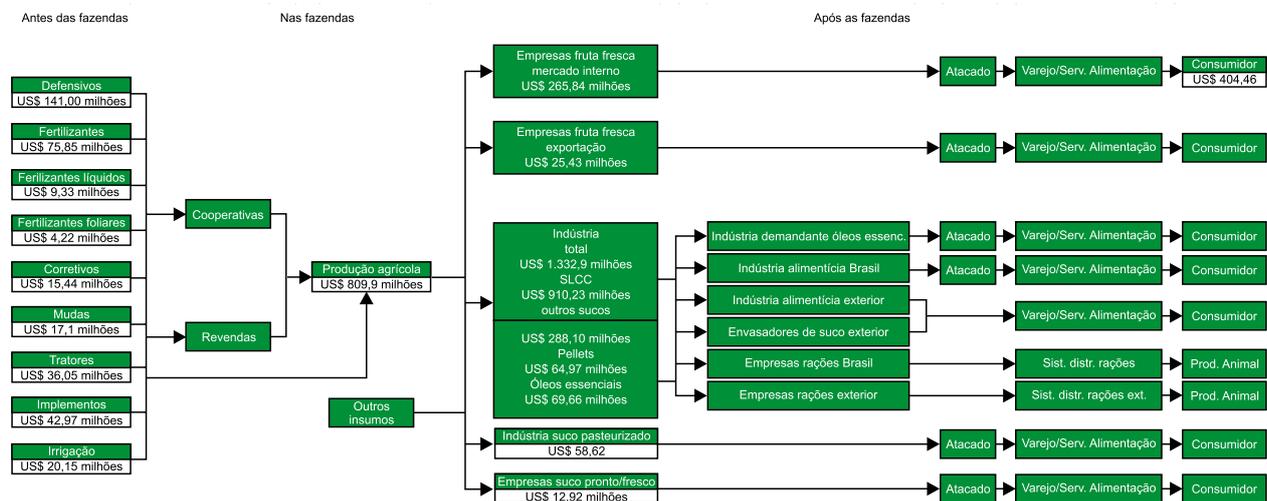


Figura 3. Representação do sistema agroindustrial citrícola brasileiro e valores gerados por alguns de seus *Players* em 2003.

Fonte: Neves et al. (2004).

Apesar desta diversidade de atores no cenário citrícola brasileiro, o foco fundamental, em nível de atuação, reside no binômio produtores de laranja-empresas transformadoras de suco. Isso porque estes são os responsáveis pela demanda dos insumos no mercado chamado de “antes da porteira”, bem como pela disponibilização do produto (tanto a laranja *in natura* quanto o suco desta fruta) ao consumo. Dessa forma, trata-se dos atores-chave na cadeia produtiva. É importante notar que as características dos agricultores praticantes da citricultura, em solo paulista, não apresentam unicidade, nem no que tange à propriedade dos pomares, nem no que tange à forma como a fruta é comercializada à indústria.

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

Obviamente, apenas a produção dos citricultores independentes poderia não se dirigir obrigatoriamente às empresas esmagadoras. Porém, tendo em vista a vocação da citricultura paulista em abastecer estas últimas, aqueles produtores são, em sua maioria, fornecedores da indústria de suco. Há uma dependência mútua entre estes *players*, já que sem laranja não há suco e que a indústria de suco é o sustentáculo da estrutura produtiva de laranja no País, ao

se considerar que o mercado interno de fruta *in natura* é capaz de absorver somente 15% da colheita comercial.

Interessantemente, porém, esta dependência mútua não tem sido capaz de amenizar, ao longo dos últimos 40 anos, as divergências de interesses de ambas as partes, em que pesem as diversas formas tentadas para se contornar as diferenças entre os respectivos interesses. Este ambiente conflituoso entre citricultores e indústria configurou seis grandes movimentos desde o surgimento da citricultura enquanto atividade econômica no País (CHADDAD; JANK, 2006):

1) Desde os anos de 1960, com a instalação do parque citrícola, citricultores e indústria interagiam por meio de contratos de compra e venda firmados antes da colheita, a preço fixo, com base numa projeção futura de produção. No entanto, como essa forma de estabelecer os preços excluía os produtores agrícolas de qualquer efeito acidental que viesse a alterar positivamente o preço do suco de laranja, beneficiando a indústria do suco – como ocorria em ocasião das geadas na Flórida, quando a safra norte-americana de laranja quebrava e as cotações do suco no mercado internacional disparavam –, a partir da década de 1980, ela passou a ser combatida pelos citricultores, desejosos de participarem destes lucros.

2) A partir da safra 1986–1987, foi firmado novo tipo de contrato entre citricultores e indústria: o contrato-padrão ou de participação, com as negociações passando a ser realizadas entre as associações dos produtores e da indústria. Neste novo contrato, os preços da laranja foram ligados às cotações do suco no mercado internacional, expresso pela Bolsa de Nova Iorque, além de referirem-se à remuneração da produção industrial e de comercialização. O preço final da caixa de laranja só era fechado quando se encerravam as vendas do suco, no final da safra, com a primeira parte do pagamento sendo calculada de acordo com a produção do pomar estimada inicialmente. Assim, se o preço final superasse o que já havia sido pago, os citricultores recebiam a diferença; caso a indústria tives-

se saldo negativo, a diferença deveria ser paga à indústria em dinheiro corrigido ou em laranja da safra seguinte.

3) A partir dos anos 1990, novos pontos de conflito surgiram, conforme a produção de laranja aumentou, tanto no Brasil quanto na Flórida, pressionando os preços do suco para baixo. Para Mazzali (1995 citado por VIEIRA; ALVES, 1997), nesta ocasião, a indústria reduziu os preços da caixa da laranja em proporção superior à queda da cotação internacional do suco, como forma de buscar manter a sua parte no montante da renda do setor, manipulando a taxa de rendimento acordada da fruta e as planilhas de custos de industrialização e comercialização. Com isso, novos pontos de discordância surgiram em torno do contrato-padrão.

4) Em 1994, associações de citricultores entraram com ação na Secretaria do Direito Econômico (SDE) contra doze empresas processadoras de suco, acusando-as de práticas que implicariam o fim da concorrência (ADACHI, 1995). A denúncia foi julgada procedente, e foi iniciado processo administrativo a ser julgado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), que acusou as empresas de formarem cartel para uniformizar e depreciar o preço da laranja, e aprovou termo de compromisso entre as empresas, suspendendo suas práticas comerciais. Em 1995, em troca da suspensão do processo de investigação de formação de cartel, em andamento no Cade, firmou-se acordo entre as partes, que não agrudou os citricultores.

5) A partir da safra 1995–1996, grande parte da produção passou a ser negociada caso a caso, de acordo com as condições da livre concorrência. Neste caso, a equação que definia o preço da caixa deixou de ser obrigatória, passando a valerem as leis da oferta e procura ou o poder de negociação.

6) Pelas novas regras, os produtores passaram a negociar de acordo com as condições de mercado, expondo-se ao que as empresas de suco oferecem. Vai daí que, quando a produção da laranja aumenta, os produtores obviamente

recebem menos pelo seu produto. A saída encontrada pelos citricultores – venda da fruta por meio de grupos, denominados *pools* de produtores, tendo em vista o ganho de escala – não trouxe os resultados esperados, já que, mesmo para os produtores que vendiam desta forma, os preços pagos ainda foram considerados baixos.

Com este longo histórico de encontros e desencontros, e com o amadurecimento natural do segmento citrícola ao longo de quatro décadas, seria de se esperar que, mais recentemente, houvesse uma melhoria consistente no nível dos relacionamentos entre as partes. Contudo, isso não ocorreu. Em 1999, por exemplo, a Secretaria de Direito Econômico (SDE) foi solicitada, pelo Congresso, a investigar denúncia de citricultores de que as empresas de suco teriam feito uma grande repartição dos pomares produtores da fruta, combinando entre si o pagamento de valores baixos aos produtores. Esta denúncia de cartel foi julgada improcedente pela Secretaria de Acompanhamento Econômico (SEAE) em 2001.

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

Ao longo destes embates, instalou-se a chamada “CPI do Suco” para a análise da conduta das empresas. As investigações da Secretaria de Direito Econômico (SDE), que se seguiram, incluíram, em 2006, ação de busca e apreensão de documentos por parte da Polícia Federal em empresas de suco e na residência do ex-presi-

dente de uma delas – documentos cuja análise à época foi impedida por decisão da Justiça, o que se reverteu no início de 2009. Ainda no rastro destas investigações, em abril de 2009, renovaram-se as denúncias da Associtrus ao Ministério Público do Estado de São Paulo quanto à prática de cartel por parte da indústria. Com isso, o Grupo Especial de Delitos Econômicos (Gedec), ligado àquele Ministério, iniciou mais uma averiguação.

Este breve resgate histórico da estrutura relacional entre os dois principais atores do segmento citrícola paulista serviu a dois propósitos: a) sinalizar a elevadíssima importância econômica desta atividade produtiva no País; e b) indicar que estes atores, profundamente especializados e mutuamente dependentes, recorrentemente entram em confronto. Assim, pode-se passar à próxima etapa da pesquisa, que apresenta os fundamentos da coordenação e do *status* relacional atuais na citricultura paulista.

Coordenação e *status* relacional atuais na citricultura paulista

Nesta parte da pesquisa, desenha-se a coordenação e o *status* relacional atual entre indústria de suco e produtores de laranja, iniciativa que se configura como o primeiro passo na segunda etapa da construção do modelo proposto – a fase de modelagem, realizada em três etapas. Na primeira etapa, tomam-se, como base, as quatro variáveis relacionais, apresentadas por Troccoli e Altaf (2009), que descrevem: 1) as partes envolvidas, tanto organizações como indivíduos; 2) os elementos e o processo da interação; 3) a atmosfera dentro da qual a interação ocorre; e 4) a atmosfera que afeta e que é afetada pela interação. Na segunda etapa, resgatam-se as respectivas subvariáveis relacionadas de acordo com Troccoli e Altaf (2010), a saber: o processo de interação entre fornecedores e adquirentes em “episódios individuais” e em aspectos de longo prazo, que inclui tecnologia, tamanho-estrutura-estratégia organizacionais, experiência organizacional, indivíduos, estrutura de mercado, dinamismo, internacionalização, disposição

no canal de produção, sistema social, atmosfera econômica e atmosfera de controle. Na terceira etapa, utilizam-se os enquadramentos destas variáveis e de suas subdivisões à realidade citrícola, realizados por Troccoli e Altaf (2010), para concluir o primeiro passo da etapa de modelagem. Para isso, foram identificadas a intensidade (inexistente, baixa, média e alta) e a direção (positiva ou negativa) da influência de cada uma destas variáveis no relacionamento entre as empresas de suco e os citricultores (Tabela 1).

Considerações finais

Embora a citricultura brasileira não tenha deixado de crescer ao longo de mais de 40 anos, consolidando sua posição dominante no *ranking* dos países produtores de suco de laranja, este avanço tem sido feito à sombra de um histórico conflituoso no que tange ao relacionamento indústria-citricultor. Os efeitos deste ambiente são vários e incluem, por exemplo, aquele relativo a aspecto muito sensível para a empresa esmagadora da fruta: o rendimento da laranja quando de sua transformação em suco.

Tendo em vista que as empresas tradicionalmente remuneram os citricultores com base na taxa de rendimento caixas de laranja/tonelada de suco, por elas definida, este fator tem sido, recorrentemente, um foco de desencontros entre os dois *players*, com os produtores de laranja reclamando que esta conversão tem sido utilizada como instrumento desvalorizador do preço pago pela fruta. No caso, a ausência de ambiente conciliador impede que se adote a utilização da relação sólidos/solúveis para o cálculo desta remuneração – a exemplo do que já é feito no setor sucoalcooleiro.

Isso adia o surgimento de situação de ganha-ganha, na qual os citricultores se aplicariam cada vez mais à melhoria das condições fitossanitárias dos pomares, e as empresas passariam a se beneficiar com as externalidades positivas advindas do uso de matéria-prima com melhor rendimento na transformação industrial. A este respeito, de acordo com Lusch et al. (2007, p. 6), a vantagem competitiva das empresas aumenta

Tabela 1. Variáveis e subvariáveis que descrevem e que influenciam a interação entre empresas compradoras e fornecedoras de laranja.

Tipo de variável	Subvariável relacionada	Influência no relacionamento entre empresas de suco e citricultores
1. Que descreve as partes envolvidas	1.1 Processo de interação entre fornecedores e adquirentes em “episódios individuais”, envolvendo:	1.1 a) Alta negativa, ocasionada pelos desencontros sobre o preço pago pela fruta b) Inexistente c) Alta negativa, com as empresas de suco cultivando a assimetria de informação d) Inexistente e) Inexistente
	1.2 Processo de interação em aspectos de longo prazo	1.2 Média negativa, com baixo aproveitamento dos indicadores de relacionamento, em razão dos tradicionais desencontros quanto à remuneração pela fruta
2. Que descreve os elementos e o processo da interação	a) Tecnologia	a) Média positiva, com ausência de interação causada pela separação natural que existe entre as características dos dois sistemas tecnológicos e as diferenças entre eles, aliada à conjugação dos interesses na questão fitossanitária
	b) Tamanho-estrutura-estratégia organizacionais	b) Alta negativa, mas com mecanismos compensatórios, tais como a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Citricultura
	c) Experiência organizacional	c) Alta positiva, dada a profunda expertise de ambas as partes
	d) Indivíduos	d) Alta negativa, em razão da assimetria de poder ditada pela estrutura oligopsônica por parte da indústria
3. Que descreve a atmosfera dentro da qual a interação ocorre	a) Estrutura de mercado	a) Alta positiva e alta negativa simultaneamente, tendo em vista o desdobramento em quatro situações, cada qual apresentando forças positivas ou negativas
	b) Dinamismo	b) Média negativa, pois há várias formas de arranjos comerciais, mas o relacionamento entre as partes não é próximo
	c) Internacionalização	c) Inexistente
	d) Disposição no canal de produção	d) Inexistente
	e) Sistema social	e) Alta, podendo ser positiva ou negativa, dependendo do nível de ciência dos players quanto às regulações e às limitações ao negócio
4. Que descreve a atmosfera que afeta e que é afetada pela produção	a) Econômica	a) Alta positiva, dada a dependência mútua entre os players e o fato de as atividades serem complementares
	b) De controle	b) Alta positiva, pela ótica da indústria, e alta negativa, pela ótica dos citricultores, ao se considerar a tendência de aumento dos pomares próprios das empresas

Fonte: Troccoli e Altaf (2009, 2010).

quando elas optam por adotar políticas de fixação de preços (de venda de seus produtos ou de aquisição de insumos) baseadas, não no risco econômico, mas sim naquilo que chamam de “proposição de valor cocriado”.

Esta pesquisa identificou, de forma estruturada e com base na análise relacional realizada por Troccoli e Altaf (2009, 2010), as influências na interação dos atores envolvidos, advindas dos elementos que compõem o relacionamento entre eles e que foram classificadas em sete categorias, a saber:

- Alta negativa: o processo de interação entre fornecedores e adquirentes em “episódios individuais”, envolvendo produto e informação, tamanho-estrutura-estratégia organizacionais (embora com mecanismo compensatório) e indivíduos.
- Alta simultaneamente negativa e positiva: a estrutura de mercado.
- Alta positiva ou negativa: o sistema social e a atmosfera de controle.
- Média negativa: o processo de interação em aspectos de longo prazo e o dinamismo.
- Média positiva: a tecnologia.
- Alta positiva: a experiência organizacional e a atmosfera econômica.
- Inexistente: o processo de interação entre fornecedores e adquirentes em “episódios individuais”, envolvendo serviço, recursos financeiros e elementos sociais, internacionalização e disposição no canal de produção.

O próximo passo para se concluir a etapa de modelagem a que se refere esta pesquisa, será realizar um levantamento junto a representantes tanto da indústria de suco quanto dos citricultores independentes, de forma a identificar proposições que sejam válidas para reforçar as subvariáveis positivas, mitigar as negativas e criar condições para as inexistentes emergirem com características positivas.

Referências

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Mestre Jou, 1970. 976 p.
- ADACHI, V. Coimbra cessa ação. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 21, 28 maio 1995.
- ADELINO, R.; KAYO, E.; BASSO, L. Criação de valor e seus direcionadores na indústria de transporte aéreo brasileira. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2007. p. 1-16.
- BRAGA, D.; BOTEON, M. Preparando a citricultura para uma nova década. **Revista Hortifruti Brasil**, Piracicaba, v. 7, n. 68, p. 6-15, 2008.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. **Exportações de commodities**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1955&refr=608>>. Acesso em: 20 nov. 2012.
- CHADDAD, F.; JANK, M. The evolution of agricultural policies and agribusiness development in Brazil. **Choices**, Washington, DC, v. 21, n. 2, p. 85-90, 2006.
- GARTNER, I.; GARCIA, F. Criação de valor e estratégia de operações: um estudo do setor químico e petroquímico brasileiro. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 12, n. 3, p. 459-468, 2005.
- INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA. **Safra paulista de laranja 2011/12 tem previsão de 365 milhões de caixas**. 2012. Disponível em: <<http://www.agricultura.sp.gov.br/noticias/2772-safra-paulista-de-laranja-201112-tem-previsao-de-365-milhoes-de-caixas>>. Acesso em: 20 nov. 2012.
- ITO, N. Conversas e construção teórica na administração estratégica: Porter e VBR em uma teoria do valor das transações da vantagem competitiva. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010. p. 29-56.
- JANK, M.; NEVES, M. **Perspectivas da cadeia produtiva da laranja no Brasil: a agenda 2015**. 2006. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/pensa/downloads/Agenda_Citrus_2015_PENSAICONE.pdf>. Acesso em: 28 maio 2008.
- LUSCH, R.; VARGO, S. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 68, p. 1-17, 2004.
- LUSCH, R.; VARGO, S. Service-dominant logic as a foundation for building a general theory. In: LUSCH, R.; VARGO, S. (Ed.). **The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions**. Armonk: M.E. Sharpe, 2006b. p. 406-420.

- LUSCH, R.; VARGO, S. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, London, GB, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006a.
- LUSCH, R.; VARGO, S.; O'BRIENC, M. Competing through service: insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing**, New York, v. 83, issue 1, p. 5-18, 2007.
- LUSCH, R.; VARGO, S.; WESSELS, G. Toward a conceptual foundation for service science: contributions from service-dominant logic. **IBM Systems Journal**, Armonk, v. 47, n. 1, p. 5-14, 2008.
- MARTINS, G.; TEÓFILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009. 250 p.
- MARTINS, H.; RODRIGUES, S. Conselhos de administração como estratégia de criação de valor para o acionista: a configuração, competências e responsabilidades dos conselhos nas empresas brasileiras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005. p. 1-16.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009. 210 p.
- MÖLLER, K.; RAJALA, R.; WESTERLUND, M. Service myopia? A new recipe for client-provider value creation. In: THE BERKELEY-TEKES SERVICE INNOVATION CONFERENCE, 2007, Berkeley. **Proceedings...** Berkeley: [s.n.], 2007. p. 42-51.
- MORAES, E.; MANZINI, R. Co-criação de valor através das experiências: uma pesquisa nas Empresas do Estado de São Paulo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD, 4., 2009, Recife. **Anais...** Recife: Anpad, 2009. p. 1-16.
- NEVES, M. F.; LOPES, F. F.; ROSSI, R. M.; MELO, P. A. O. Metodologias de análise de cadeias agroindustriais: aplicação para citros. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v. 26, n. 3, p. 468-473, 2004. Disponível em: <http://www.favaneves.org/index.php?egistros=&cod_categoria=7&cod_secao=16&pag=2>. Acesso em: 1 ago. 2008.
- PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 36, p. 83-96, 2008.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating value with customers. **Optimize**, Jan. 2004a. Disponível em: <<http://www.informationweek.com/news/showArticle.jhtml?articleID=17701034>>. Acesso em: 20 set. 2008.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, New York, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004b.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, New York, v. 78, p. 79-87, Jan./Feb. 2000.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The co-creation connection. **Strategy and Business**, second quarter, issue 27, 2002. Disponível em: <<http://www.strategy-business.com/article/18458?gko=f472b>>. Acesso em: 27 jul. 2008.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The collaboration continuum. **Optimize**, Nov. 2001b. Disponível em: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/The_Collaboration_Continuum.pdf>. Acesso em: 2 set. 2008.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The value creation dilemma**: New building blocks for co-creating experiences. 2001a. Disponível em: <www.eccvenkat.com/The_Value_Creation_Dilemma_-_October_2001.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2008.
- PRAHALAD, V. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, New York, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004d. Disponível em: <<https://files.pbworks.com/download/zMQ084lyuN/socialmediacub/17044051/Co-creation.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2008.
- PRAHALAD, V. K.; RAMASWAMY, V. **The future of competition**: Creating unique value with customers. Boston: Harvard Business School Press, 2004c. 272 p.
- SOUZA, A. C. Industrialização de polpa e suco de goiaba. In: ROZANE, D.; COUTO, F. (Ed.). **Cultura da goiabeira**: tecnologia e mercado. Viçosa: Gráfica Imprensa Universitária: Universidade Federal de Viçosa, 2003. p. 369-380.
- 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, 2009.
- TROCCOLI, I.; ALTAF, J. Status relacional e atuação estratégica na citricultura. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 40, n. 8, p. 5-15, 2010.
- UNITED STATES. Department of Agriculture. **Citrus**: World markets and trade. July 2012. Disponível em: <<http://usda01.library.cornell.edu/usda/current/citruswm/citruswm-07-26-2012.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2012.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 68, p. 1-17, 2004.
- VARGO, S.; LUSCH, R. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 37, p. 254-259, 2008c.

VARGO, S.; LUSCH, R. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 36, p. 1-10, 2008a.

VARGO, S.; LUSCH, R. Why service? **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 36, p. 25-38, 2008b.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009. 102 p.

VIEIRA, A. C.; ALVES, F. J. da C. A quebra do contrato padrão e o acirramento dos conflitos no setor citrícola. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 27, n. 8, p. 7-22, 1997.
