AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL POR MEIO DA IMPLANTAÇÃO DE CADEIAS PRODUTIVAS DE FRUTICULTURA NO ESPÍRITO SANTO

Evaluation of Strategies for Economic and Social Development through the Implementation of Productive Chains of Fruits in Espirito Santo state

RESUMO

Nos últimos anos, tem-se observado um forte movimento para proporcionar alternativas inovadoras de desenvolvimento econômico no sentido de equacionar problemas referentes à pobreza e à geração de renda. O estudo da cadeia produtiva de frutas na região norte do estado do Espírito Santo visa a compreender as formas de interação entre os agentes econômicos, sociais e políticos, bem como as forças externas que interferem no processo de produção, transformação e comercialização de sucos e polpas de frutas. Este trabalho é caracterizado como exploratório e tem, como métodos de coleta de dados, a análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação. Os resultados demonstram estratégias inovadoras de implementação da cadeia de fruticultura objetivando garantir a diversificação de produtos comercializados por parte do agricultor e, conseqüentemente, a diluição do risco do negócio. Por meio da diversificação de culturas, e com transações comerciais garantidas na forma de contratos estabelecidos entre cooperativas e empresas processadoras, fomenta-se um novo modelo de desenvolvimento econômico e social na cadeia produtiva, cuja base foi lançada na região, com expectativas de ampliação na forma e abrangência da cadeia.

Breno Augusto Dinis Pereira
Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Maria e do Programa de Pós-Graduação em Administração
professorbreno@terra.com.br

Ayala Liberato Braga
Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria
ayala.braga@gmail.com

Marines Steffanello
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
marines.steffanello@yahoo.com.br

Colaborador:
Jonas Cardona Venturini
Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria
jonasventurini@yahoo.com.br

Recebido em: 12.5.09. Aprovado em: 23.4.10
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador cientifico: Cristina Lelis Leal Calegario

ABSTRACT

In the recent years we have observed a strong movement to provide alternatives for innovative economic development, to consider problems relating to poverty and income generation. The study of the productive chain of fruits in the northern region of the state of Espirito Santo, Brazil, seeks to understand the ways of interaction among economic social, and political agents as well as external forces that interfere in the production, processing and marketing of juices and pulps of fruits. This work is characterized as an exploratory one and its methods of data collection are the document analysis, semi-structured interviews, and observation. Results demonstrate innovative strategies for implementation of the chain of fruit production aiming to ensure the diversification of products marketed by the farmer and the dilution of risk consequences of businesses. Through diversification of crops and commercial transactions assured in the form of contracts established between cooperatives and processing companies, it promotes a new model of economic and social development in the productive chain, whose base was launched in the region, and with expectations for expansion in the format and scope of the chain.

Palavras-Chaves: fruticultura, cadeia produtiva, inovação, desenvolvimento econômico.

Keywords: fruits, production chain, innovation, economic development.

1 INTRODUÇÃO

A formação das cadeias produtivas, mesmo em suas formas mais "incompletas", possui impactos significativos sobre o desempenho das firmas/produtores, notadamente pequenas e médias, e na geração de empregos (CROCCO et al., 2003). Por isso, a formação e estruturação de cadeias têm sido consideradas

importantes formas de promover o desenvolvimento econômico e social de uma região.

Segundo Dutra et al. (2007) as cadeias produtivas, em algumas regiões, estão sendo concebidas com o intuito de promover o desenvolvimento regional pela melhoria da competitividade de diferentes segmentos da economia, compartilhando características comuns e trabalhando em estreita cooperação e interação com os atores envolvidos. Isso se dá devido à necessidade crescente das comunidades locais e regionais desenvolverem mecanismos e alternativas para conseguirem assegurar emprego e renda aos seus cidadãos. De acordo com Lastres & Szapiro (2003), as cadeias produtivas devem ser implantadas numa articulação ampla dentro dos interesses e prioridades nacionais, regionais e locais, no sentido de buscar soluções que erradiquem a fome e assegurem a inclusão dos grupamentos sociais excluídos do processo de evolução da sociedade e do mercado, gerando desenvolvimento econômico e social.

Corroborando com essa idéia observa-se que o setor agroalimentar está rapidamente caminhando para um interligado sistema internacional com uma grande variedade de relações complexas, devido ao sortimento de produtos e desenvolvimento de tecnologias de informação, com o objetivo de reforçar a competitividade. Neste contexto, a importância de compreender o setor agroalimentar como negócio, especialmente, a coordenação vertical ganhou forte atenção. A fim de obter um maior nível de confiabilidade do fornecimento, cresce a importância da coordenação entre os elos intervenientes na cadeia. Isso levanta a questão da escolha do tipo de governança mais adequado ao sucesso do agronegócio nacional. Analisando empiricamente, observam-se vários tipos de estruturas de governança que podem ser adotadas, desde o "mercado à vista" até a "integração plena" da cadeia. Todas essas estruturas servem ao mesmo objetivo, ou seja, melhorar a competitividade do negócio. Identifica-se, ainda, que os custos de transação são um dos fatores mais importantes que determinam as estruturas de governança nas cadeias produtivas, tendo assim grande responsabilidade pela sua competitividade no mercado local ou global.

Vários estudos têm sido realizados sobre tipos de estruturas de governança em cadeias produtivas na literatura do agronegócio e, esses estudos têm distinguido entre um continuum de Mercados à Vista, Relacionamentos de Longo Prazo, Contrato de Marketing, Produção, Contratos de Agricultura e Integração Vertical Plena (BARKEMA & DRABENSTOTT, 1995; FERGUSON, 2004; HOBBS, 1996; KIM, 1998; MIGHELL & JONES, 1963; PETERSON & WYSOCKI, 1997; SPILLER et al., 2005). Mercado à Vista é usado quando as mercadorias são trocadas entre vários compradores e vendedores, no momento atual, tendo o fator preço como o principal determinante da transação final (HOBBS, 1996). A outra extremidade do continuum da cadeia produtiva é a integração vertical, que se refere a uma situação em que os produtos movem-se entre as várias fases de produção, transformação e distribuição como resultado da gestão da empresa, em vez da direção dos preços. Entre as duas formas polares, existem os tipos intermediários de estruturas de governança, como os Relacionamentos de longo prazo, Contratos de Comercialização, Contratos de Produção e Contrato Agricultura (SPILLER et al., 2005). Nos Relacionamentos de Longo Prazo, os parceiros de transação são independentes uns dos outros e são ligados por relacionamentos de longo prazo não contratuais. Os Contratos de Comercialização representam um acordo para um comprador constituir um novo mercado para a produção do vendedor. Nesse arranjo, o vendedor transfere alguns riscos e decisão sobre quando e como o produto deve ser vendido ao comprador. Nos Contratos de Produção existe o comprador que gerencia todas as entradas da fazenda e o agricultor que, geralmente, torna-se apenas um fornecedor da terra e do trabalho (SINGH, 2000). Avançando para o contrato de produção no continuum da cadeia de abastecimento, existe o Contrato de Agricultura que remete ao sistema de produção e fornecimento de produtos por agricultores para os compradores estabelecidos em contratos a priori. A essência de tais acordos é o compromisso de fornecer certo tipo de produto, com uma determinada especificação de tempo, preço e na quantidade indicada para um comprador conhecido (SINGH, 2000).

Todavia, muito tem sido escrito sobre a necessidade de se concentrar em cadeias produtivas e criar relações mais cooperativas e integradoras com organizações-chave (BECHTEL & JAYARAM, 1997; COOPER et al., 1997; FAWCETT & MAGNAN, 2001; SCOTT & WESTBROOK, 1991; TOMPKINS, 2000). No entanto, pouco tem sido escrito sobre os níveis de compromisso entre os envolvidos na cadeia de abastecimento ou os tipos de estruturas de governança que devem ser utilizados dentro de uma determinada organização ou ao longo da cadeia produtiva.

Como se pode observar a compreensão das melhores estratégias para garantir a sustentabilidade das cadeias produtivas torna-se importante, devido a dois aspectos fundamentais: 1) a consolidação das cadeias

produtivas organizadas permite a geração de renda em todos os elos das cadeias, garantindo a sobrevivência dos pequenos produtores; 2) a cadeia produtiva eficiente pode representar uma maior possibilidade de competir com produtos agrícolas internacionalmente, ocasionando um melhor conhecimento e alinhamento da cadeia de valor para a beneficiar todos os envolvidos. Isso garante inovação sustentável e desenvolvimento econômico e social para o país.

Objetivou-se, no presente estudo, avaliar as estratégias de implementação do polo de fruticultura no Espírito Santo e suas ações voltadas ao desenvolvimento econômico da região. Busca-se entender o arcabouço de atuação dos agentes no processo de formação, consolidação e evolução da cadeia. Pretende-se assim, demonstrar um modelo de sucesso para a criação de renda e agregação de valor constante para a região. Ressalta-se, todavia, que os resultados ainda são incipientes e que a governança da cadeia deve estar constantemente monitorando os objetivos almejados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os pioneiros estudos de Davis & North (1971) somados aos de Alchian & Demsetz (1972), Coase (1937) e Williamson (1993, 1995), entre outros, deram origem ao programa de pesquisa da Nova Economia Institucional (RUTHERFORD, 1994), reconhecendo que a operação e a eficiência de um sistema econômico têm suas limitações e gargalos influenciados pelo conjunto de instituições que regulam o ambiente econômico (FARINA et al., 1997)

Originalmente, as organizações surgem do *framework* institucional de uma sociedade num momento do tempo. Daí por diante, passam a interagir com outras organizações, com as próprias instituições e com as tradicionais restrições da teoria econômica. Dessa interação resulta a *performance* econômica das diversas sociedades, bem como sua evolução institucional.

Alguns autores definem o ambiente institucional como o que define as "regras do jogo" - formais e informais, que condicionam o aparecimento e seleção de formas organizacionais que comporão a estrutura de governança. Já os indivíduos influenciam as organizações por meio de ações regidas por atributos comportamentais (WILLIAMSON, 1996).

A Nova Economia Institucional (NEI) preocupa-se em estudar as relações entre as instituições e a sua eficiência, e há, para isso, duas vertentes que abordam esses assuntos: o ambiente institucional, representado por Douglass North e as instituições de governança, representadas por Oliver Williamson. A primeira vertente analisa o papel das instituições, investigando os efeitos das mudanças no ambiente institucional sobre o resultado econômico ou sobre as teorias que criam as instituições, dedicando-se mais especificamente ao estudo das "regras do jogo", isso é, às leis que normatizam as instituições. A segunda vertente estuda as transações, com um enfoque nas estruturas de governança, que coordenam os agentes econômicos. Essa última corrente busca identificar como as diferentes estruturas de governança lidam com os custos de transação, implicando níveis distintos de eficiência (WILLIAMSON & WINTER, 1993), sendo esse o enfoque deste trabalho.

Essas duas vertentes têm um mesmo objeto de análise, que é a Economia dos Custos de Transação (ECT) e são complementares, apesar de tratarem de níveis analíticos distintos. Conforme Williamson (1996), a ECT atua como determinante na análise das estruturas de governança. Essas estruturas são constituídas pelo mercado, pelas formas hierárquicas ou pelas formas híbridas; e representam a matriz institucional, dentro da qual a transação é realizada. Ambas as correntes, portanto, possuem conceitos comuns e metodologia compatível, de maneira que a sua evolução está ocorrendo de modo sincronizado. Além disso, existe uma série de conceitos comuns entre as duas vertentes, destacando-se os de custos de transação, de instituições, de organizações e de contratos (FARINA et al., 1997).

As formas de governança genéricas diferem basicamente quanto a três atributos: incentivo, controle e adaptação. A intensidade do incentivo avalia o grau de apropriação de receita líquida associada ao esforço e às decisões de uma parte. O controle fornece o suporte necessário para que planos estratégicos sejam desenvolvidos e informações sejam coletadas e processadas, permitindo avaliar o desempenho das partes. Os instrumentos de incentivo e controle utilizados variam entre as formas de mercado, híbrida e hierárquica.

A adaptação consiste na capacidade dos agentes envolvidos na transação reagirem a uma perturbação do meio ambiente. Williamson (1996) utilizando as idéias de Barnard (1938) e Hayek (1945) distingue dois tipos de adaptação: autônoma e cooperativa. A adaptação autônoma corresponde à visão de Hayek (1945) em que os preços são parâmetros suficientes para a escolha dos indivíduos. A adaptação cooperativa corresponde à visão de Barnard (1938), que se refere a situações de dependência bilateral entre as partes, necessitando de investimentos em mecanismos que coordenem as ações dos agentes, na

tentativa de promover a solução cooperativa no processo de adaptação. A presença de especificidade de ativos determina a existência de dependência bilateral e consequentemente, a necessidade de adaptação do tipo cooperativa, caso contrário a adaptação autônoma prevalecerá no sistema econômico. Uma maneira de determinar a eficiência da forma organizacional consiste na avaliação da capacidade de reação às mudanças. A Figura 1 associa a cada forma de governança genérica, intensidade dos atributos de incentivo, controle e adaptação.

A forma de mercado apresenta incentivos fortes, mas com pouco controle sobre a transação. Ao mesmo tempo, é mais eficiente para implementar adaptações autônomas devido ao elevado incentivo e pela capacidade de utilizar as informações imediatamente com custo baixo. A hierarquia apresenta poucos incentivos e fortes sistemas de controle sobre as transações, o que favorece a implementação de adaptações cooperativas. A intensidade dos incentivos se reduz na forma hierárquica em razão da impossibilidade de intervenção seletiva.

ATRIBUTOS	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA		
	Mercado	Hibrida	Hierárquica
Intensidade do Incentivo	Forte	Médio	Fraco
Controle Administrativo	Fraco	Médio	Forte
Adaptação Autonomia	Forte	Médio	Fraco
Adaptação Cooperativa	Fraco	Médio	Forte

FIGURA 1. Distinção das Formas de Governança
Fonte: Adaptado de Williamson (1991, p. 281)

Como observa Azevedo (1996), conforme a dimensão de uma transação, incentivo ou controle serão mais ou menos importantes. Isso se dá porque as adaptações requeridas por cada uma das transações serão diferentes, demandando características distintas das estruturas de governança.

Por fim, a forma híbrida caracteriza-se por incentivos semifortes, um grau intermediário de controle administrativo e permite que os dois tipos de adaptação ocorram, localizando-se entre os dois casos polares anteriores. O estabelecimento de uma estrutura que permita a negociação bilateral entre as partes trata-se da principal característica da forma híbrida. A negociação entre as partes baseia-se em critérios precisos que resultam em compromissos informais sustentados pela própria dinâmica da relação ou pela existência de mecanismos de governança coletivo que regulam as transações entre os indivíduos (BROUSSEAU & FARES, 2000).

A determinação da forma organizacional mais adequada apoia-se no *trade-off* entre incentivo e controle, de modo que a escolha de maior incentivo implica necessariamente na perda de controle, e vice-versa. O movimento do mercado para hierarquia acarreta na escolha entre fortes incentivos e propriedades adaptativas do mercado ou salvaguardas e propriedades coordenativas da firma. Cada forma genérica de governança é sustentada por diferentes formas contratuais para atender às especificidades de cada transação.

Pela Teoria dos Custos de Transação, o estabelecimento de vínculos, restrições contratuais às condutas das partes e relações de integração ou quase integração geram ganhos de eficiência a determinado setor. Surgem, então, estruturas de governança diferenciadas, formadas pelos agentes na busca da diminuição dos custos de transação.

De acordo com Zylbersztajn (2000), as estruturas de governança existem dentro de um ambiente que irá condicionar as formas eficientes de produção em conjunto com os atributos das transações. Entende-se como uma estrutura de governança o arcabouço institucional no qual a transação é realizada, isso é, o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução (KUPFER, 2002).

O conceito de governança dado por Williamson (1996) no seu livro *The Mecanism of Governance* é de muita valia para o presente estudo. Nesse intuito, o referido autor destaca-se dizendo que governança é um exercício de assegurar a eficácia dos modelos alternativos de gestão das organizações. Podem ser relações simples de compra e venda de produtos (mercado), caso não se trate de ativo específico. Isso é especialmente eficaz no caso de transações recorrentes, ou organizações internas às indústrias (forma hierárquica), em que os ativos transacionados não envolvem padronização e aumentam significativamente o risco da transação e possibilitam o surgimento de conflitos, intercalando relações típicas de mercados competitivos com ações de integração vertical.

A forma de organização híbrida, por sua vez, envolve contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos que geram dependência bilateral entre as partes: contratos de longo prazo, coprodução, comércio recíproco, contratos de distribuição, alianças estra-

tégicas, *joint-ventures*, franquias, entre outros, são alguns exemplos que podem ser citados (JANK, 1996; PETER & WYSOCKI, 1997). Formas organizacionais desse tipo estão associadas às relações contratuais neoclássicas, sendo denominadas por Monteverde & Teece (1982) de intermediárias de quase integração.

Segundo Richetti & Santos (2002), esses tipos de formas organizacionais são formas intermediárias ou quase integração, caracterizadas como propriedade de uma firma sobre equipamentos ou insumos específicos operados por outra firma de segmento correlato. Resumidamente, na presença de níveis de baixa especificidade de ativos, o mercado é a forma mais eficiente, ou seja, a que minimiza os custos de transação. À medida que os níveis de especificidade de ativos crescem, a simples coordenação do sistema de preços passa a não ser a forma mais eficiente, uma vez que os custos de monitoramento e gestão das transações aumentam, abrindo-se, assim, espaço para as configurações híbridas e/ou hierárquicas (integração vertical).

3 MÉTODO DE COLETA DOS DADOS

No intuito de compor o arcabouço metodológico, o presente estudo valeu-se de uma abordagem exploratória, de natureza qualitativa. O principal objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão, (MALHOTRA, 2004). Ainda na concepção do mesmo autor, a pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade, com respeito aos métodos, por que não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa.

Como estratégia de investigação, foi aplicado o estudo de caso. Assim, foi possível analisar em maior profundidade os processos interorganizacionais e de governança na cadeia produtiva de fruticultura, propiciando entender e caracterizar suas singularidades.

Willis (2007) destaca que o estudo de caso inclui múltiplas fontes de dados. Nesta pesquisa trabalhar-se-á com análise documental (tais como relatórios gerenciais adquiridos a partir dos *sites*, folders e revistas dos agentes envolvidos), entrevistas semiestruturadas e observações em loco. Yin (2005, p. 116) considera as entrevistas semiestruturadas como “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso” e é a principal técnica de coleta de dados deste trabalho. A cadeia produtiva de fruticultura, foco deste estudo, está situada no norte do estado do Espírito Santo e é composta por produtores cooperativados, empresas agroindustriais, órgãos governamentais e de fomento. Fazem parte dessa cadeia produtiva os polos de maracujá, goiaba e manga.

As entrevistas foram realizadas com membros representativos dos órgãos gestores das cooperativas: COOPRUJ (Cooperativa dos Produtores Rurais de Jaguaré) e CRISTALCOOP (Cooperativa Produtores Cana Cristal) e da agroindústria, conforme especificado no Quadro 1.

Para as entrevistas foi feito um roteiro semiestruturado extraído da literatura. As entrevistas, que duraram aproximadamente 1 hora cada, foram gravadas com autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas. Para a análise dos resultados, utilizou-se a análise de conteúdo. Destaca-se ainda a aplicação de um teste piloto em uma cadeia vitivinícola, situada na região de Bento Gonçalves, RS, que permitiu fazer modificações nos

QUADRO 1: Unidades de Análise e Entrevistados

AGENTES DA CADEIA PRODUTIVA	ENTREVISTADOS
Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca (SEAG)	Gerente do Programa de Fruticultura
Secretaria Municipal de Agricultura de Linhares	Ex-secretário
Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (INCAPER)	Técnico
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)	Analista Técnico e Coordenador de Projeto (SEBRAE/sede)
Trop Brasil (agroindústria)	Gerente Agrícola e Técnico de Campo
Cooperativa dos Produtores Rurais de Jaguaré (COOPRUJ)	Presidente
Cooperativa Produtores Cana Cristal (CRISTALCOOP)	Gerente de Fruticultura
Associação Brasileira dos Exportadores de *Papaya* (BRAPEX)	Consultor

instrumentos de pesquisa. Bem como entrevistas com "*experts*" na temática estudada, o que também permitiu reformulações no roteiro de entrevista.

4 CARACTERIZAÇÃO E ESTRUTURA DA CADEIA PRODUTIVA

O mamão é o exemplo mais nítido da expansão e do desenvolvimento da fruticultura no Espírito Santo. O surgimento do primeiro produto da cadeia de fruticultura na região se dá com a introdução dessa cultura por alguns produtores. Conforme o consultor da BRAPEX, a Associação Brasileira dos Exportadores de *Papaya:*

> O polo de fruticultura surgiu com a cultura do mamão. No final de 1970, início de 1980, é que alguns produtores começaram a ver o desenvolvimento da fruta. O pessoal da empresa "Caliman" é que começou a fazer alguns plantios comerciais. E aí viram o desenvolvimento interessante aqui no norte do Espírito Santo, que até então aqui havia exploração de madeira e pecuária. Falando de Linhares, houve algumas restrições de avanço do eucalipto, então a fruticultura veio como opção pra isso aí.

A produção de mamão capixaba caracteriza-se pela presença de poucos produtores e uso de alta tecnologia, fazendo desse Estado um grande fornecedor para o mercado externo. Sua produção concentra-se no norte, onde as condições edafoclimáticas são propícias ao cultivo de frutas tropicais. O principal município produtor do Espírito Santo é o de Pinheiros que, em 2004, produziu 360 mil toneladas de mamão, representando 55,3% da produção estadual e 22,3% da produção nacional. Os municípios de Linhares, Montanha, Sooretama, São Mateus, Boa Esperança, Aracruz, Jaguaré e Mucurici também apresentaram produção significativa. Cultivado principalmente para exportação, atinge mercados mais diversificados e representa a maior fatia no faturamento geral da atividade (BUAINAIN & BATALHA, 2007a,b). São características típicas de produção/comercialização da fruta:

- sua produção está concentrada na região de planície, frequentemente relacionado ao município de Linhares, mas concentrado, sobretudo no novo município de Sooretama (cultivares do tipo *Solo*) e Pinheiros (cultivares do tipo *Formosa*);
- o número de produtores é pouco superior a 200, quantidade relativamente pequena, mas utilizando alta tecnologia, sobretudo na fase de plantio e de condução da lavoura;
- a área plantada ocupa mais de 10 mil hectares para uma produção superior a 420 mil toneladas anuais, sendo o segundo maior produtor do país e o maior exportador, com mais de 80% do volume de mamão exportado;
- as exportações são realizadas por seis empresas localizadas próximo às áreas de produção, sendo que duas exportam diretamente e as demais o fazem através de outros Estados com entrepostos no Espírito Santo;
- o produto capixaba é encontrado nos mercados da Europa e EUA e pode ser identificado por aproximadamente vinte marcas;
- geralmente as empresas exportadoras mantêm, elas próprias, uma parte significativa da produção sob o seu controle, ou produzindo diretamente, ou monitorando os fornecedores, principalmente no que se refere ao "ponto de colheita", visando atender aos requisitos dos mercados onde atuam;
- de acordo com estimativas do INCAPER (Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural), o potencial de expansão da área de cultivo pode elevar-se em mais de 40% em cinco anos, o que, aliado a um aumento médio da produtividade de 4%, poderá elevar a produção em mais de 100% nesse mesmo horizonte;
- com relação aos entraves, persistem problemas fitossanitários como o da incidência da "meleira" (Linhares) e do "mosaico" do mamoeiro (Pinheiros), agravado pela carência de pessoal técnico e de aparelhamento do sistema estadual de pesquisa, extensão rural e fiscalização;
- há forte demanda também com relação a tecnologias de frio (câmaras frigoríficas); maior conhecimento técnico da área preferencial ao cultivo da fruta; quase nenhum conhecimento sobre tecnologias de transporte marítimo; inexistência de fluxos aéreos/marítimos no Espírito Santo que possam atender às empresas e falta de registro de produtos químicos que possam facilitar eventuais contestações por contaminação do produto nos mercados de destino.

Segundo o Consultor da BRAPEX:

> Teve uma aceitação muito interessante na Europa pelo *papaya* brasileiro, e começou a ampliar e ampliar, e chegou-se a milhares de hectares de mamão aqui. Nesse foco forma pioneiros os municípios de Linhares, Sooretama, um pouquinho de Aracruz, posteriormente, e depois subiu um pouco, Pinheiros e agora sul da Bahia. Na verdade a Bahia é o maior produtor de mamão do Brasil, mas abastece na grande parte o mercado interno. O *papaya* para exportação é da região aqui do Espírito Santo.

A partir desse *know-how* desenvolvido na cultura do mamão, juntamente com incentivos da SEAG (Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e

Pesca do Espírito Santo), INCAPER, SEBRAE-ES (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo), OCB-ES (Organização das Cooperativas Brasileiras do estado do Espírito Santo) buscou-se a uma maior agregação da cadeia produtiva na região. Com isso houve, através de incentivos fiscais, o planejamento visando à captação de indústrias processadoras de frutas na região. Identifica-se dessa forma a instalação de duas grandes empresas processadoras de frutas do setor: a Sucos Mais e a Trop Brasil. Essa estratégia tinha o objetivo de alocar recursos públicos, através de incentivos fiscais, com o fim de desenvolver tecnologias, junto ao produtor rural, para o incremento de culturas já existentes na região, como do maracujá, goiaba e manga.

Nas palavras do Gerente Agrícola da Trop Brasil:

> Acho que as razões principais são: necessidade de diversificação da produção agrícola, porque o norte do Estado tem como carro chefe o café *conilon*, em alguns casos ele torna-se uma monocultura e aí há todos os seus riscos climáticos e de mercado. E no ano 2000 foi criado a indústria de sucos, Sucos Mais, e nessa indústria ela consumia, até então, toda a polpa vinda de outro Estado, daí a necessidade de criar isso no próprio Estado. Aí a idéia de criar a agroindústria de polpa foi pra suprir essa demanda.

A fábrica de Sucos Mais começou suas operações em 2002, utilizando tecnologias de processos e de produtos de ponta. No final do ano de 2005, a empresa foi vendida para a Coca-Cola Company. Após a compra, a multinacional decidiu revender, inicialmente, metade da empresa aos seus engarrafadores, como forma de incentivá-los a vender mais a bebida.

A Coca-Cola Company não explica sua estratégia, principalmente a de revender a Sucos Mais um ano depois de comprá-la. Mas analistas fazem a sua leitura. Ao se desfazer da empresa Sucos Mais, e com a aquisição de parte da Del Vale, a Coca-Cola Company evitaria acusações de concentração de mercado. Além disso, a entrada mais agressiva no setor de sucos faz parte do planejamento global da empresa, que inclui a expansão das categorias de chás, água, isotônicos e energéticos que, ao lado dos sucos, respondem por apenas 5% do seu negócio. Hoje a Sucos Mais tem aproximadamente 10% das vendas nacionais.

Já a Trop Brasil é uma indústria produtora de polpas e de sucos, integrais e concentrados, provenientes de frutas tropicais destinados às indústrias de alimentos e bebidas Sua atuação envolve, além do processamento das frutas, o suporte às cooperativas e produtores rurais, para desenvolver os polos de fruticultura no Estado onde está instalada e em todo o país. (TROP BRASIL, 2009). A empresa abastece toda a produção de sucos prontos da Sucos Mais.

4.1 Cooperativas e os Pactos Contratuais com a Agroindústria

Com o aumento na demanda provocada pela instalação de empresas processadoras de polpa no mercado capixaba da fruticultura, começaram a se formar no Estado diversas cooperativas para negociar junto a essas empresas sua matéria prima de qualidade.

Para abastecer a fábrica de polpa dessas frutas, a indústria tem procurado estreitar contatos entre os produtores e as cooperativas. O estímulo à criação de cooperativas de produtores é a estratégia usada pela agroindústria para garantir matéria prima de qualidade. Hoje, dos 10 milhões de toneladas de polpa de frutas adquiridas pela Sucos Mais, apenas 6% são produzidas no Espírito Santo, sendo que o restante vem de São Paulo e Minas Gerais (OCB/ES, 2005).

As fábricas processadoras não compram frutas diretamente do produtor rural, mas sim via cooperativa, conforme o gerente geral industrial da Sucos Mais:

> Nós não compramos frutas diretamente do produtor, e sim a polpa de fruta por isso motivamos os contatos entre a fábrica de polpa e os produtores. Estimulamos a criação e diversificação de cooperativas como a de Pedro Canário (CRISTALCOOP) que é um exemplo bem sucedido de parceria.

"Com a Trop Brasil nós garantimos ao produtor que tudo o que ele produzir vai vender. As instituições financeiras se interessam. O cooperado hoje quando chega ao banco tem maior facilidade e agilidade para conseguir um empréstimo", avalia o presidente da COOPRUJ – Cooperativa dos Produtores Rurais de Jaguaré.

Um produtor, membro da COOPRUJ, concorda:

> A expectativa da gente hoje como produtor rural e cooperado é muito grande em relação ao funcionamento da Trop Brasil. Eu produzo maracujá há vinte anos e sempre tive muita dificuldade na hora de vender, porque quando chega o pico da safra você não tem preço definido, ficando à mercê dos compradores das fábricas, que colocam o preço como eles querem.

Essa garantia contratual praticamente elimina as incertezas dos produtores quanto à colheita e comercialização de suas frutas junto às cooperativas e às fábricas processadoras. Há um estímulo para garantir a qualidade, produtividade e preços dos produtos,

possibilitando uma certeza maior de produção e renda dos produtores rurais.

Para garantir qualidade e produtividade, a Trop Brasil conta com o apoio do INCAPER, um trabalho sistemático de orientação e capacitação técnica contínua dos produtores rurais que têm na fruticultura sua principal fonte de renda. O INCAPER e a Trop Brasil assinaram um termo de cooperação para permitir o assessoramento técnico junto aos produtores rurais que mantem contratos de entrega de frutas destinadas ao processamento industrial. O convênio permite ao INCAPER diagnosticar a situação e a capacidade de produção de cada lavoura, de modo que os produtores possam cumprir os contratos de fornecimento.

Destaca um pesquisador do INCAPER:

> As lavouras estão sujeitas a diversos agentes que podem afetar a capacidade de produção. Intempéries climáticas, pragas, doenças e outros contratempos comprometem o potencial da planta. Esse acompanhamento vai permitir prever a real situação de cada área de produção.

O SEBRAE/ES, também vislumbrando a fruticultura como prioridade, realiza uma série de ações voltadas, principalmente, para o desenvolvimento gerencial, empreendedor, técnico, econômico e social dos produtores, beneficiando as regiões onde as frutas são cultivadas. É também objetivo da entidade modernizar, fortalecer e expandir o associativismo (cultura da cooperação) e desenvolver os arranjos produtivos da fruticultura capixaba (SEBRAE/ES).

4.2 A Fruticultura Capixaba no Contexto Atual

Hoje a fruticultura é uma das principais atividades econômicas do Estado, colocando-se como segunda maior formadora de renda no setor rural, atrás apenas da cafeicultura. Incorporada ao meio rural como alternativa à atividade principal – o café – tem a fruticultura sido responsável pela diversificação produtiva em vários municípios, principalmente os da região norte do Espírito Santo, chegando, em muitos casos a integrar a pequena produção familiar aos circuitos internacionais.

Além disso, a fruticultura valoriza a terra de pequenos agricultores, contribuindo diretamente para reduzir o êxodo rural e aumentando a qualidade de vida no interior do Estado. No cultivo do maracujá, por exemplo, 80% dos produtores desenvolvem essas atividades em área com menos de 10 hectares. Geralmente quem trabalha nessa lavoura é o produtor e sua família, contratando mão de obra na época da polinização e/ou da colheita. Segundo o Gerente Agrícola da Trop Brasil, enquanto o café gera 0,5 emprego permanente por hectare, a fruticultura proporciona de 2 a 6 empregos por hectare de terra, dependo da cultura.

Numa aproximação mais geral, a fruticultura capixaba atualmente:

- participa com 18% do VBP (Valor Bruto da Produção) da agropecuária, gerando renda superior a R$ 250milhões/ano;
- gera 50 mil empregos diretos;
- possui área plantada superior a 85 mil hectares, estando 70 mil em produção;
- produz 900 mil toneladas de frutas/ano;
- tem como principais destaques o mamão, o coco, a banana, o abacaxi e o maracujá.

O gerente do Programa de Fruticultura da SEAG explica:

> A fruticultura capixaba está passando por um momento bastante interessante, pois uma grande empresa de poupa está se estabelecendo na região de Linhares, e com isso vai aumentar muito a demanda por frutas tropicais como manga, goiaba, mamão e maracujá.

Contudo, ainda observa-se a resistência de produtores, que poderiam estar se dedicando à fruticultura e não o fazem, por acreditar que modelo em que estão inseridos, baseado na monocultura é mais rentável do que a implantação e diversificação com novas culturas. Segundo o Gerente Agrícola da Trop Brasil, se os produtores soubessem o quanto a mais poderiam estar lucrando com a fruticultura, se arrependeriam por não migrarem para esse ramo o quanto antes. Entraves no que tange à aceitação da fruticultura, por parte dos produtores rurais também são enfrentados pelos consultores e técnicos da BRAPEX e do INCAPER.

4.3 Polo de Maracujá

A COOPRUJ é a cooperativa responsável pela comercialização do maracujá nesta Cadeia Produtiva. Essba cooperativa abrange os municípios de Linhares, Sooretama, Jaguaré e São Mateus e foi registrada em setembro de 2006, contando hoje com 95 cooperados.

Nas palavras do presidente da COOPRUJ :

> Sooretama já era a capital do maracujá e os produtores tentaram se organizar, mas foi de forma desorganizada e no final não funcionou. Jaguaré já tinha uns plantios até razoáveis. Logo que surgiu a idéia de montar a Trop Brasil, os diretores vieram aqui se reuniram com a gente, falando que iam montar a indústria. Aí marcamos outra reunião pra

> tentar discutir sobre cooperativa, pois, desde as primeiras negociações foi acordado que eles iriam comprar apenas de cooperativas de produtores.

Observa-se, no caso do maracujá, que a instalação da agroindústria trouxe grandes perspectivas de crescimento da exploração dessa fruta. A produção atual de 29,5 mil toneladas poderá chegar a 150 mil toneladas em cinco anos, segundo o INCAPER. Essa cultura encontra condições naturais muito propícias em toda a faixa litorânea e Centro-Norte do Estado, cuja produção está concentrada (cerca de 80%) em cinco pequenos municípios.

O cultivo predominante da fruta é do tipo maracujá azedo de casca amarela, consumido na forma de suco processado e destinado ao mercado nacional. A presença das duas agroindústrias foi fundamental para o reforço do movimento expansivo dessa cultura, cuja produtividade vem aumentando com o emprego da irrigação e da polinização artificial da planta.

No entanto, a captação de cooperados não foi algo que possa ter sido considerado fácil, pois, segundo o presidente da COOPRUJ, "há uma cultura nacional de aversão a cooperativas. Em outras situações o cooperado não sentia que a relação era vantajosa para ele. E agora, foi complicado convencer que seria diferente". O presidente da COOPRUJ continua relatando outra dificuldade em sua cooperativa, que é a aceitação de treinamentos por parte de alguns produtores.

4.4 Polo de Goiaba

Com relação à goiaba, a produção capixaba passou a fazer parte das estatísticas nacionais muito recentemente. O Censo Agropecuário de 1995/96 apontava a existência de apenas 67 hectares cultivados com essa fruta no Espírito Santo, o equivalente a 40 mil pés da fruteira. Atualmente, são mais de 400 hectares cultivados, 90% dos quais em produção.

Segundo o gerente do Programa de Fruticultura da SEAG, a área atual desse polo está estimada em 250 hectares, com a variedade "Paluma", que é a mais indicada para a indústria. As perspectivas para a cultura da goiaba na região são bastante favoráveis, estima-se produzir a partir de 2010, um volume da ordem de 10 mil toneladas anuais da fruta, dos quais cerca de 80% deverão ser destinados às agroindústrias.

Verifica-se também a possibilidade de atendimento de parte do mercado de frutas frescas, e também de produtos artesanais, como: goiabada, geléia, polpa congelada, indicando que a cultura possui ótimas perspectiva de mercado.

O gerente de fruticultura da CRISTALCOOP – Cooperativa Produtores Cana Cristal (que iniciou suas atividades cultivando cana-de-açúcar na década de 1980, mas que recentemente diversificou sua operação iniciando o cultivo de goiaba), afirma que a Sucos Mais teve grande importância para a criação do polo de goiaba.

> Desde o início do polo a empresa ajudou bastante. O convênio traz a garantia de comercialização de nossos produtos. Isso faz com que novos investimentos sejam feitos no distrito de Cristal, como a construção de uma fábrica de doces caseiros de goiaba que pretendemos construir, visando o aumento de empregos na região.

Entraves na implantação do polo foram observados com relação à mudança cultural, por parte dos produtores rurais, necessária para o desenvolvimento da nova cultura na região. Segundo o gerente de fruticultura da CristalCoop,

> A cooperativa, que começou com a cana-de-açúcar, moldou os produtores quanto aos seus hábitos. A cana por si só é autocultivada. Não há necessidade de grandes esforços quanto ao plantio, adubação, manejo e colheita. Já a goiaba, é outra história. A cultura é nova e desconhecida. O produtor, acostumado com a cana, não deu os cuidados mínimos que a cultura necessita, implicando em perdas nas colheitas e grandes prejuízos.

4.5 Polo de Manga

Segundo levantamento realizado pelo INCAPER, a produção de manga em escala no Espírito Santo era inexistente até 2003 e 100% da polpa utilizada pela indústria de sucos prontos instaladas no Estado era importada. Hoje, o Estado apresenta, aproximadamente, 630 hectares de área plantada, uma produção que ultrapassa cinco mil toneladas anuais e atende a cerca de 30% da demanda das indústrias de forma organizada.

Esse avanço pode ser atribuído à criação do polo de manga na região noroeste para agroindústria no Espírito Santo, implantado em 2003 pelo Governo do Estado, por meio da SEAG e do INCAPER.

De acordo com o gerente do Programa de Fruticultura do SEAG,

> a implementação do polo de manga foi extremamente favorável, já que o mercado de polpa de frutas encontrava-se em franca expansão, devido à grande demanda das indústrias de sucos prontos, e o Espírito Santo apresentava todas as condições de clima e solo para o cultivo da fruta.

Além disso, a manga representou uma boa alternativa para diversificação agrícola e de renda para os agricultores familiares, já que o cultivo requer baixos custos e proporciona alto retorno, garantindo renda extra e empregos nas propriedades, além de possuir mercado promissor.

De acordo com o Novo Plano Estratégico de Desenvolvimento da Agricultura Capixaba (Novo PEDEAG), da Secretaria Estadual de Agricultura, a previsão é que a cultura continue a crescer em ritmo acelerado. A meta é que, em 2010, a produção de manga no Estado chegue a 1,4 mil toneladas e a área plantada seja de aproximadamente 14 mil hectares.

5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O Espírito Santo é carente de fábricas de insumos agrícolas, dependendo, na maioria das vezes, da oferta de produtos de outros estados e regiões, o que compromete o custo do produto, deixando o produtor desprotegido contra aumentos repentinos. Dentre os grandes desafios da agricultura local, está a busca pela diminuição dos custos de produção, tendo em vista os altos preços dos fertilizantes e a obtenção de fontes alternativas de fertilizantes e condicionadores de solos – corretivos da acidez, uma vez que as fontes atuais são finitas.

No âmbito da fruticultura regional, o intercâmbio entre produtores, governo e instituições de apoio está mais avançado no mamão do que em qualquer outra fruta. Por se tratar de uma fruta exótica e tropical, o *papaya* carece ainda de base científica para uma adequada classificação no que se refere à utilização de defensivos (o que fez a União Européia estabelecer como limites mínimos de detecção o dos métodos de análise dos pesticidas, válido para verduras e legumes, dentre outros). Em função disso, vários lotes foram rechaçados pelos importadores do produto.

Nos últimos anos, sob a responsabilidade técnica do INCAPER, vem sendo desenvolvido o projeto de "Avaliação residual de defensivos utilizados na cultura do mamão *papaya*", cujo objetivo é o de legalizar o uso de defensivos para a cultura do *papaya*, evitando a recusa do produto na União Européia, por falta de estudos específicos nessa área. Trata-se de uma associação de interesses reunindo a BRAPEX (através das três principais empresas exportadoras), o INCAPER, as empresas fabricantes de defensivos (Bayer, Basf, Dupont, Iharabras, Syngenta, Hokko e Dow), Ministério da Agricultura, ANVISA e Instituto Adolfo Lutz, cujos resultados fornecerão a base científica para discussões em fóruns internacionais sobre os níveis aceitáveis de Limite Máximo de Resíduo para o mamão *papaya*.

O controle fitossanitário das principais pragas e doenças da cultura é hoje muito deficiente e causador de prejuízos. Por isso está sofrendo profunda mudança tecnológica, alcançando níveis de eficiência e enquadrando-se na legislação internacional. Além disso, o uso de produtos registrados e de eficiência comprovada no controle de pragas e doenças do *papaya* tende a otimizar os recursos destinados à atividades e reduzir o número de aplicações anuais, com menores implicações ambientais.

Por outro lado, o apoio das empresas multinacionais sinaliza, de certa forma, as amplas possibilidades do país para produzir e exportar frutas tropicais, e os seus amplos impactos sobre os setores correlacionados à fruticultura.

Na cultura do maracujá, o controle fitossanitário também está sendo realizado, conforme o presidente da COOPRUJ:

> A gente está tentando direcionar a grade de produtos químicos; a Trop Brasil está montando um programa. Já tiveram várias reuniões e vão ter muito mais, porque se você for pegar produtos, os princípios ativos para o cultivo do maracujá são mínimos, você conta uns três ou quatro, e existia mais de 60 produtos que são usados aí que nem podem ser usados, então a gente está tirando aqueles que não podem ser usados.

O presidente da COOPRUJ relatou ainda uma atenção especial dedicada a esse assunto por parte da Cooperativa em parceria com o Sindicato dos Trabalhadores, o Sindicato Patronal, a Maçonaria e a Prefeitura de Jaguaré, no sentido de coletar embalagens de produtos químicos sem muita burocracia, o chamado Campo Limpo.

> Foram quatro pontos de coleta dentro do município, o que o produtor tivesse na propriedade. Nós achávamos que ia dar uns 3 ou 4 caminhões, deu 11. Deu até uma repercussão: porque tanta embalagem vazia? Será que Jaguaré usou tanto produto químico? E também o governo do Estado ficou sabendo dessa coleta e resolveu até fazer um depósito aqui, passou a construir um depósito pra juntar embalagens pra reciclar aqui dentro do município de Jaguaré. Porque aqui no nosso Estado é só Linhares que tem.

6 INOVAÇÕES NA CADEIA PRODUTIVA DE FRUTICULTURA COM O FOCO NO PRODUTOR

A alternativa apontada com vistas a elevar os lucros, os rendimentos e o padrão de vida dos produtores e da região, consiste em elevar a produtividade e aumentar/

agregar valor aos produtos. Porém, experiências pelo mundo indicam que a efetiva vantagem competitiva só é alcançada após alguns anos, razão pela qual deve-se observar com cuidado as condições prévias de localização de qualquer arranjo, os quais devem exigir-se em áreas já existentes ou emergentes, que já tenham passado pelo teste do mercado.

Uma das inovações da cadeia produtiva de fruticultura no Espírito Santo está em gerar capacitação técnica e gerencial ao produtor rural, de modo que esse possa ser capaz de participar de diversos polos possuindo contratos com diversos agentes, possibilitando assim uma diversificação de produtos e seus ganhos.

Em outras palavras, um produtor da região, pode, por exemplo, cultivar mamão e vender, através de uma *trading*, para o mercado externo; e na mesma propriedade, cultivar qualquer outra fruta e escoar toda essa produção para a agroindústria associando-se a uma cooperativa; ou não fornecer necessariamente 100% da sua produção para a cooperativa, pois o contrato com a Trop Brasil permite que 20% da produção fique com o produtor e com isso ele possa agregar valor ao produto de diferentes formas. Ressalta-se que toda a comercialização está alicerçada em contratos de compra e venda da produção feitos *ex-ante*.

Essa diversificação da produção possibilita ao produtor uma minimização dos riscos, uma menor depen-

FIGURA 2: Modelo de Desenvolvimento Econômico Aplicado na Cadeia de Fruticultura do Espírito Santo

dência de um tipo específico de produto (fruta) e principalmente de uma empresa (contrato de comercialização). A Figura 2 possibilita uma melhor visualização da sistemática da cadeia de fruticultura implantada no estado do Espírito Santo.

Dada as condições climáticas, de solos favoráveis e o *know-how* proveniente do cultivo do mamão, observou-se uma oportunidade de expansão dessa agroindústria. Como a intenção foi de desenvolver e agregar valor na região, o primeiro passo foi atrair empresas "mãe" para a região. Nessa linha, foram oferecidos benefícios fiscais (estaduais e municipais) às empresas processadoras de frutas o que permitiu sua atração e o início da agroindústria.

O segundo passo foi introduzir uma nova forma de comercialização dos produtos. Ou seja, as empresas não comprariam os produtos diretamente dos produtores. Esses deveriam criar cooperativas de comercialização as quais garantiriam a entrega das frutas em quantidade e qualidade acertadas pela agroindústria. Isso representou uma grande inovação para a região, o que permitiu a criação de uma visão de negócio para os pequenos produtores. Para o seu sucesso houve a necessidade da entrada de outros agentes na cadeia como o SEBRAE e a OCB-ES, com conhecimento gerencial sobre o negócio. Hoje as cooperativas criadas estão diversificando a sua comercialização, não ficando apenas restritas ao repasse dos produtos para as empresas processadoras.

Da mesma forma, os órgãos de fomento e de desenvolvimento tecnológico do Estado, em parceria com as empresas processadoras, começaram a capacitar tecnologicamente os produtores de forma a produzir produtos cada vez mais adaptados às necessidades do mercado consumidor. Atualmente, o grande desafio consiste em estabelecer internacionalmente padrões de qualidade para o mamão de modo a enquadrar-se na legislação internacional e até mesmo modificá-la. Isso requer o trabalho cooperativo de diversos órgãos de apoio da indústria e de toda a cadeia, permitindo desse modo que a fruticultura capixaba possa agregar cada vez mais valor para a região e principalmente para o pequeno produtor.

Pelo que foi observado, ao contrário dos modelos de desenvolvimento tradicionais, a nova ênfase recai sobre a mobilização de recursos latentes na região, privilegiando o esforço de dentro para fora da região, como a capacidade endógena de organização social e política, capaz de transformar crescimento econômico em "estados de desenvolvimento".

Identifica-se assim, como nova ferramenta para o desenvolvimento regional, no tocante à fruticultura capixaba, a aliança entre empresas, cooperativas e produtores rurais sob a forma de contratos, em que se reduzem as incertezas de produção e rentabilidade em ambos os lados, caracterizando uma equiparação entre os agentes envolvidos na cadeia produtiva.

Através da diversificação de culturas, e com transações comerciais garantidas na forma de contratos estabelecidos entre cooperativas e empresas processadoras, fomenta-se um modelo de desenvolvimento econômico e social na cadeia produtiva, cuja base foi lançada na região, com expectativas de ampliação na forma e abrangência da cadeia.

A fruticultura capixaba já é uma referência importante no Brasil. Sua expansão e desenvolvimento dependerão da superação paulatina de todos os entraves antes mencionados, como o baixo conhecimento do consumidor estrangeiro, a existência de barreiras tarifárias e os múltiplos problemas internos, sobretudo ligados à logística de distribuição.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme se pode identificar uma organização está diretamente e indiretamente relacionada com outras organizações, para o alcance de um objetivo fim. Portanto, qualquer organização produtiva está associada, de alguma forma, a um determinado tipo de cadeia produtiva, esteja ela estruturada ou não num vínculo de cooperação. Dessa forma, o presente trabalho surge com a proposta de compreender as formas de interação entre os agentes envolvidos na Cadeia Produtiva de Fruticultura no Norte do estado do Espírito Santo, visto que essa se destaca pela inovação no tocante a essas relações.

A chegada e a expansão da agroindústria de polpa no norte do Estado fortaleceram a criação e desenvolvimento de cooperativas, já que o consumo de frutas pela agroindústria se daria apenas por meio dessas instituições, bem como houve, a partir daí, a diversificação de algumas cooperativas. Nesse sentido, foram firmados diversos contratos entre a agroindústria e as cooperativas, garantindo preço a ser pago e a produção a ser entregue pelas partes. Esses contratos surgem como uma nova ferramenta para o desenvolvimento regional, pois a partir dessa estabilidade nas relações se reduzem as incertezas de produção e aumenta a rentabilidade em ter cooperativa e agroindústria.

Observa-se que a aceitação da cooperativa por parte dos produtores, como também a implantação de

novas culturas, não foi algo trivial. Há na região uma aversão a cooperativas, pois diversos produtores já participaram anteriormente de cooperativas em que a relação era vantajosa apenas para a indústria. Essa aversão está também relacionada a resistência à mudança cultural, no que tange ao plantio e manejo de novas frutas.

A experiência que se tinha até então não era de cooperações entre empresas, mas cadeias produtivas quase verticalizadas, cujas principais características eram: a) a grande assimetria de poder existente na relação entre as empresas; b) a ausência (ou fragilidade) da regulação dessas relações (em especial as de subcontratação); c) a fragilidade dos espaços de negociação existentes, seja internamente às empresas, seja na relação entre elas, para negociar os processos de reestruturação e externalização que vinham ocorrendo.

Pelo observado, chega-se à conclusão de que o funcionamento desses arranjos é vulnerável a problemas de custos de transação para compartilhar a quase renda transacional – ou os benefícios do aprendizado interativo. Diante disso, buscaram-se novas formas para estabelecer uma estrutura de governança que almeje reduzir tais custos. A partir daí duas alternativas foram possíveis: 1) estabelecer uma hierarquia interna ao arranjo – que poderia consistir na integração vertical ou eleger uma firma líder do arranjo, mantendo as autonomias contratuais; ou, 2) estabelecer uma arbitragem externa à transação, responsável pela solução dos eventuais litígios e determinador da tarefa a ser cumprida por cada membro da rede. Ou seja, uma instância que busque compatibilizar a racionalidade individual com a racionalidade coletiva.

Nesse sentido, a grande inovação identificada na Cadeia Produtiva de Fruticultura no Espírito Santo está na formação das cooperativas como um elo também forte da cadeia, possibilitando uma menor dependência dos produtores da indústria de polpa. Além disso, outro diferencial da cadeia refere-se à capacitação técnica e gerencial ao produtor rural, através de parcerias com Órgãos Governamentais e de Fomento (como o INCAPER e o SEBRAE), que têm servido de reguladores de litígios entre os elos da cadeia. Essas parcerias permitiram aos pequenos produtores a criação de uma visão de negócio, o que antes não era possível, além da diversificação de produtos, de ganhos e uma menor dependência de um tipo específico de cultura.

Demonstra-se dessa forma, que os resultados ainda são incipientes e que a governança da cadeia deve estar constantemente monitorando os objetivos almejados, pois por mais que os produtores estejam colhendo "bons frutos" nesse negócio, ainda há os entraves, como por exemplo, a resistência de produtores à sua participação e de seus funcionários, em treinamentos proporcionados pelos parceiros.

O presente trabalho oferece uma ampla variedade de temas a serem aprofundados. Sugere-se como recomendação para trabalhos futuros:

1 - Análise sobre o impacto do modelo de governança para o desempenho da cadeia.

2 - Identificação dos gargalos de produção na cadeia e das fontes de valor agregado.

3 - Avaliação da relação entre os diferentes graus de verticalização e a forma com que o aprendizado ocorre.

4 - Verificar até que ponto o aparato contratual é fundamental para o desenvolvimento das capacitações e, por sua vez, implicando no desenvolvimento dos produtores e cooperativas da região.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. **American Economic Review**, v. 62, Dec. 1962.

AZEVEDO, P. F. de. **Integração vertical e barganha.** 1996. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

BARKEMA, A.; DRABENSTOTT, M. The many paths of vertical coordination: structural implication for US food system. **Agribusiness**, v. 11, n. 5, p. 483-492, 1995.

BARNARD, C. **The functions of executive**. Cambridge: Harvard University, 1938.

BECHTEL, C.; JAYARAM, J. Supply chain management: a strategic perspective. ***The International Journal of Logistics Management***, v. 8, n.1, p. 15-34, 1997.

BROUSSEAU, E.; FARES, M. Incomplete contracts and governance structures: are incomplete contract theory and new institutional economics substitutes or complements. In: MÉNARD, C. (Ed.). **Institutions, contracts and organizations***:* perspectives from the new institutional economics, Edward Elgar. [S.l.: s.n.], 2000. p. 399-421.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. **Cadeia produtiva de produtos orgânicos**. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007a. 110 p.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. **Cadeia produtiva de frutas**. Brasília: IICA; MAPA/SPA, 2007b.

COASE, R. H. Nobel lecture: the institutional structure of production. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. **The nature of the firm:** origins, evolution, and development. New York: Oxford University, 1993.

COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M.; GARDNER, J. T.; HANKS, A. M. Meshing multiple alliances. ***Journal of Business Logistics***, v. 18, n. 1, p. 67-89, 1997.

CROCCO, M. et al. **Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais**. Belo Horizonte: UFMG/CEDEPLAR, 2003. (Texto para discussão, 212).

DAVIS, J.; GOLDBERG, R. The genesis and evolution of agribusiness. In: _____. **A concept of agribusiness**. New York: Harvard University, 1957.

DAVIS, L. E.; NORTH, D. C. **Institutional change and American economic growth**. Cambridge: Cambridge University, 1971.

DUTRA, M. P. M.; CRUZ, U. A.; SOUZA, V. R. **Arranjos produtivos locais como política de desenvolvimento econômico e social**. [S.l.]: CienteFico, 2007. v. 1.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular/FAPESP, 1997.

FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. N. ***Achieving world-class supply chain alignment: benefits, barriers, and bridges.*** Phoenix: National Association of Purchasing Management, 2001.

FERGUSON, M. S. **The economics of vertical coordination in the organic wheat supply chain**. 2004. Dissertation (Master in Agricultural Economics) - University of Saskatchewan, Saskatchewan, 2004.

HAYEK, F. A. The use of knowledge in society. In: _____. **Individualism and economic order**. London: Routledge and K. Paul, 1976.

HOBBS, J. E. Transaction cost approach to chain management. **Supply Chain Management**, v. 1, n. 2, p. 15-27, 1996.

INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA TÉCNICA, ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. Disponível em: <http://www.incaper.es.gov.br/?a=noticias/2009/abril/noticias_13_04_2009_1>. Acesso em: 14 abr. 2009.

JANK, M. S. **Competitividade do agribusiness brasileiro**: discussão teórica e evidências no sistema carnes. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

KIM, Y. Distribution channel decisions in import consumer goods markets. **Logistics Information Management**, v. 11, n. 3, p. 178–187, 1998.

KUPFER, D. Barreiras estruturais à entrada. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LASTRES, H.; SZAPIRO, M. **Novas políticas na era do conhecimento**: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIGHELL, R. L.; JONES, L. A. **Vertical coordination in agriculture**. Washington: USDA, 1963.

MONTEVERDE, K.; TEECE, D. J. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. **The Beel Journal of Economic**s, v. 13, p. 206, 1982.

PETER, H. C.; WYSOCKI, A. **The vertical coodination continuum and the determinants of farm level strategy**. East Lansing: Michigan State University, 1997.

PETERSON, H. C.; WYSOCKI A. **The vertical coordination continuum and the determinants of firm level coordination strategy**. East Lansing: Michigan State University, 1997.

RICHETTI, A.; SANTOS, A. C. dos. O sistema integrado de produção de frango de corte em Minas Gerais: uma análise sob a ótica da ECT. **Revista de Administração**, Lavras, v. 2, n. 2, p. 34-43, 2000.

RUTHERFORD M. **Institutions in economics, the old and the new institutionalism**. Cambridge: Cambridge University, 1994.

SCOTT, C.; WESTBROOK, R. New strategic tools for supply chain management. ***International Journal of Physical Distribution & Logistics Management***, v. 21, n. 1, p. 23-33, 1991.

SINGH, S. Theory and practice of contract farming. **Journal of Social and Economic Development**, v. 2, n. 2, p. 228-246, 2000.

SPILLER, A.; THEUVSEN, L.; SCHULZE, B. **Sicherstellung der wertschoepfung in the schweineerzeugung**: perspektiven des nordwestdeutchen modells. Muenster: [s.n.], 2005.

TOMPKINS, J. Beyond supply chain management. ***Supply Chain Management Review***, p. 77-82, Mar./Apr. 2000.

TROP BRASIL. Disponível em: <http://www.tropbrasil.com/index.asp>. Acesso em: 6 fev. 2009.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. Hierarquies, markets and power in the economy: an economic perspective. **Industrial and Corporate Change**, v. 4, n. 1, p. 21-49, 1995.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms do governance**. Oxford: Oxford University, 1996.

WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. (Eds.). **The nature of the firm:** origins, evolution, and development. New York: Oxford University, 1993.

WILLIS, J. **Foundations of qualitative research**: interpretive and critical approaches. London: Sage, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000.