



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
BACHARELADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

RAQUEL GONÇALVES DANTAS

**EXPLORANDO A GOVERNANÇA DAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR: UM
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE CADEIAS AGROALIMENTARES**

JOÃO PESSOA

2024

RAQUEL GONÇALVES DANTAS

**EXPLORANDO A GOVERNANÇA DAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR: UM
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE CADEIAS AGROALIMENTARES¹**

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do
título de Bacharel em Relações Internacionais
pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Orientadora: Dra. Eliane Superti

JOÃO PESSOA

2024

¹ Artigo produzido como resultado do plano de trabalho “Governança da Cadeia de Valor Global do Açaí: Impactos e Possibilidades em Comunidades Tradicionais da Amazônia Setentrional” (PIBIC/CNPq/UFPB/FAPESQ 2021-2022, PIE13903-2021)

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

D192e Dantas, Raquel Gonçalves.

Explorando a governança das cadeias globais de valor: um estudo comparativo entre cadeias agroalimentares / Raquel Gonçalves Dantas. - João Pessoa, 2024.
31 f. : il.

Orientação: Eliane Superti.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Governança. 2. Cadeia global de valor. 3. Pequenos produtores. 4. Cadeia agroalimentar. I. Superti, Eliane. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

RAQUEL GONÇALVES DANTAS

**EXPLORANDO A GOVERNANÇA DAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR: UM
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE CADEIAS AGROALIMENTARES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Relações Internacionais do Centro
de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da
Universidade Federal da Paraíba (UFPB),
como requisito parcial para obtenção do grau
de bacharel (a) em Relações Internacionais.

Aprovado(a) em, 19 de abril de 2024

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **ELIANE SUPERTI**
Data: 22/04/2024 18:02:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Eliane Superti – (Orientadora)
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Documento assinado digitalmente
 **LILIANA RAMALHO FRÓIO**
Data: 23/04/2024 13:18:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Liliane Ramalho Fróio
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Documento assinado digitalmente
 **JANAINA DEANE DE ABREU SA DINIZ**
Data: 23/04/2024 13:10:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Janaina Deane de Abreu Sá Diniz
Universidade de Brasília - UNB

AGRADECIMENTOS

Me alegro de ter chegado até aqui. Entre muitas incertezas e desafios, a graduação em Relações Internacionais, na Universidade Federal da Paraíba, me trouxe pessoas e momentos mais que especiais. Meus agradecimentos são para os amigos que fiz ao longo desses anos, aos professores que me incentivaram de perto, e àqueles que de longe criei grande admiração. Também agradeço aos colegas de trabalho, pesquisa e extensão que pude fazer parte. Por fim, à minha família, que sempre me apoiou e acolheu.

Obrigada, Midiã, Nem, Vó Amélia, Ismael e Juca. Primeiramente a vocês dedico esse trabalho, sou grata por todo incentivo e cuidado em todos esses anos. Obrigada por acreditarem em mim;

Obrigada, Laís Melo! Minha grande amiga baiana. Do início ao fim dividindo tantos surtos e alegrias, agradeço pelas risadas entre as revisões para as provas, pelos dias incríveis na Bahia e por tantos outros bons momentos que colecionamos; Obrigada Isadora, Deusdédite, Vicente, Esther, Arícia, Fernanda! Vocês fizeram os meus anos, na UFPB, mais leves. Tê-los por perto, sem dúvidas, fez os meus dias melhores;

Obrigada, Giovanna! Por me admirar e amar nos mais simples detalhes, pelos domingos de cafés, pinturas e sorvetes; mas também pelos domingos de leitura, revisão e ajustes nos meus textos. Sou muito feliz por te ter comigo em todos esses momentos;

Agradeço também à minha orientadora, Eliane Superti. Obrigada pelos ensinamentos, pelas conversas e acolhimento. Com certeza, em muitas dúvidas durante a graduação, poder tê-la como orientadora foi mais que especial. Gratidão e admiração aos professores, Túlio Ferreira, Elia Alves e Liliana Froio que me incentivaram com suas aulas, debates e projetos. Aos professores Anieres, Alexandre Sabino e Andrea Porto, que me acolheram nos estudos da geografia; e Glenda, nas aulas de gestão pública;

Por fim, gratidão a Raquel, eu mesma, que nos dias difíceis não desisti e continuei vivendo esse processo para poder chegar até aqui. Enfim, formada!

Obrigada a vocês que fizeram parte de tudo isso.

RESUMO

No contexto da globalização, as transformações do sistema financeiro e comercial deram espaço para as Cadeias Globais de Valor. Essa estrutura produtiva subdividiu as atividades em várias etapas, da produção inicial à concepção do produto final, que recebe valor agregado em cada modificação. Nesse processo, diversos agentes fazem parte, entre eles as empresas líderes, que conduzem e coordenam a cadeia, e os pequenos produtores que, na maioria dos casos, ocupam um espaço de desvantagem e submissão aos detentores de conhecimento tecnológico e de mercado. Assim, entender o modelo de governança é fundamental para explicar como as cadeias globais de valor são organizadas, coordenadas e distribuem poder. Esse trabalho tem por objetivo compreender os elementos que as compõem e destacar as semelhanças e diferenças nas cadeias agroalimentares que tem por base produtiva pequenos produtores. A análise foi feita a partir de estudos realizados acerca da Cadeias Globais de Valor do Açaí comparada à governança das cadeias agroalimentares de soja, arroz e cana-de-açúcar. Os elementos analisados foram: agentes envolvidos; relação entre os agentes; formato da produção; ferramentas de auxílio e cooperação para o desenvolvimento; e o modelo de governança.

Palavras-chave: Governança. Cadeia Global de Valor. Pequenos Produtores. Agroalimentar

ABSTRACT

In the context of globalization, transformations in the financial and commercial system have given rise to Global Value Chains. This production structure subdivided activities into several stages, from initial production to the design of the final product, which received added value in each modification. In this process, several agents take part, including leading companies, which lead and coordinate the chain, and small producers, who in most cases, occupy a space of disadvantage and submission to holders of technological and market knowledge. Therefore, understanding the governance model is fundamental to explaining how global value chains are organized, coordinated and distribute power. This work aims to understand the elements that compose them and highlight the similarities and differences in agri-food chains based on small producers. The analysis was based on studies carried out on the Açaí Global Value Chains compared to the governance of soybean, rice and sugarcane agri-food chains. The elements analyzed were: agents involved; relationship between agents; production format; development aid and cooperation tools; and the governance model.

Keywords: Governance. Global Value Chain. Small Producers. Agrifood

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. AS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR, AS CADEIAS AGROALIMENTARES E O CONCEITO DE GOVERNANÇA	7
2.1. CADEIAS GLOBAIS DE VALOR	7
2.2. CADEIAS AGROALIMENTARES	8
2.3. O CONCEITO DE GOVERNANÇA.....	9
3. GOVERNANÇA NA CADEIA GLOBAL DE VALOR DO AÇAÍ.....	11
4. GOVERNANÇA NAS CGVs DE SOJA, ARROZ E CANA-DE-AÇÚCAR.....	13
4.1. CADEIA GLOBAL DE VALOR DE SOJA	14
4.2. CADEIA GLOBAL DE VALOR DE ARROZ	16
4.3. CADEIA GLOBAL DE VALOR DE CANA-DE-AÇÚCAR.....	17
5. ESTUDO COMPARATIVO	18
5.1. ANÁLISE DAS SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS.....	18
5.2. SÍNTESE E QUADRO COMPARATIVO.....	21
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

1. INTRODUÇÃO

O mundo globalizado, com o avanço das corporações e mecanismos de interdependência entre os diversos atores públicos e privados, abriu espaço para a formação de complexas redes de comunicação, transporte, produção - dentre outras - que amplificaram e dotaram de novas características às Cadeias Globais de Valor (CGV). A partir da década de 1990, com as grandes transformações, o conceito evoluiu e passou a ser introduzido na compreensão dos processos de criação e agregação de valor, até o uso final dos produtos.

As atividades de produção dentro das CGVs envolvem uma multiplicidade de atores que desenvolvem relações baseadas na posição ocupada dentro da estrutura da cadeia. Nesse sentido, o poder de barganha está diretamente ligado à sua capacidade de agregar valor ao processo, “e isso tudo é definido, ou pelo menos influenciado, pelo tipo de governança adotado nesse arranjo produtivo” (SINGER, 2017). O elemento de governança permite compreender a forma e o impacto da relação entre os agentes presentes nas cadeias, a qual traz consequências para todas as etapas do processo de produção. Por isso, é conceito central para se explicar como, apesar da dispersão geográfica, as CGVs são organizadas, coordenadas e como o poder se distribui entre os múltiplos agentes (GEREFFI; STARK, 2011). Muitos são os modelos de governança, assim, neste artigo, a comparação será feita tendo por base o conceito definido por Barney (2002), que será especificado ao longo do texto.

Essa pesquisa tem por objetivo analisar a governança presente, majoritariamente, na cadeia de produção do açaí na Amazônia brasileira, e suas semelhanças e diferenças com o modelo de governança existente em outras cadeias agroalimentares que têm como base produtiva pequenos produtores familiares. Nesse sentido, a questão orientadora da pesquisa foi: Quais são as semelhanças e diferenças entre a governança presente na CGV agroalimentar do açaí e outras cadeias também agroalimentares com a mesma base produtiva?

Para isso, alguns textos foram utilizados como referencial bibliográfico da pesquisa, como o material de John Humphrey e Hubert Schmitz “Governance in Global Value Chains” (HUMPHREY e SCHMITZ, 2001). Este artigo foi extremamente relevante no entendimento do conceito de governança e como tal termo influência na formação e desenvolvimento das

cadeias globais de valor, as quais sem a presença de um coordenador e dirigente do seu funcionamento seriam definidas apenas como meras relações de mercado. É a partir da governança que as CGVs ganham forma e podem ser monitoradas (HUMPHREY e SCHMITZ, 2001).

Um outro referencial utilizado para construção dos conceitos, foi o texto de Gary Gereffi que vai definir a governança em termos de liderança e domínio, tida como as relações de poder e autoridade que vão determinar os recursos materiais, financeiros e humanos que são alocados dentro das cadeias, sendo nelas presente uma multiplicidade de estruturas de governança que se interligam e determinam a dinâmica da cadeia global (GEREFFI, 2011). Esses dois autores foram essenciais para a compreensão e definição por parte do orientando, acerca dos conceitos de governança e cadeia global de valor, os quais são termos importantes para a obtenção dos objetivos específicos da pesquisa que está sendo realizada.

Depois dessas definições, deu-se início ao processo de levantamento de outros textos na Plataforma Capes e a busca de novos termos mais específicos a fim de ampliar o referencial teórico da pesquisa. Assim, os termos de governança e cadeia global sempre presentes na pesquisa, mas com a adição de novos termos como “agroextrativista” ou “agroalimentar”, tanto com o uso de aspas ou sem, isolados ou não, a fim de filtrar os textos, delimitar e especificar mais a base teórica da pesquisa. Com as buscas outros textos específicos foram utilizados, dessa vez, tratando de casos específicos de cadeias agroalimentares existentes ao redor do mundo e a forma como são organizadas, sendo possível agregar novos termos a pesquisa e também comparar as cadeias entre si, na tentativa de descobrir se as semelhanças e diferenças entre elas. As palavras-chave que orientaram as buscas estão do quadro um abaixo.

Quadro 1: Levantamento de Palavras-Chave (CAPES)

Termos usados em Busca Básica	Nº de Artigos no Levantamento Inicial Periódicos CAPES
“Governança de Cadeia Global de Valor”	1.290
“Cadeia Global de Valor”	6.316
“Governance in Global Value Chain”	80.716

“Extractive Global Value Chain”	5.723
“Cadeia Global de Produção Primária”	1.430
“Cadeia Global Agroalimentar”	268
“Cadeia Global de Valor de Frutas Extrativistas”	20
“Governance of Extractive and Primary Production”	1.239
Total	93.701

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Dessa forma, para a execução da investigação, foram considerados os trabalhos de campo e análises produzidas sobre a governança do açaí ao longo da execução do Projeto Açaí Ação²; e o levantamento bibliográfico sistemático de literatura especializada na base de dados da Capes - Periódicos Capes. A fim de analisar as semelhanças e diferenças, a comparação foi realizada a partir do texto de Garcia-Fernandez *et al.* (2019), que tem por objetivo a análise da governança de quatro cadeias agroalimentares: soja, cana de açúcar, arroz e sorgo. A análise deste artigo se limita às três primeiras cadeias, tendo em vista que a base produtiva é de pequenos produtores, tornando possível a identificação dos elementos de governança e a comparação com a cadeia do açaí.

Por fim, para apresentação dos resultados, o artigo está organizado em quatro partes, além desta introdução e considerações finais. Inicialmente, conceituam-se as cadeias globais de valor, as características das cadeias agroalimentares e a teoria da governança. Em seguida, destacam-se as características de governança da cadeia agroalimentar do açaí e, posteriormente, discute-se sobre a governança nas demais cadeias agroalimentares (Arroz, Soja e Cana-de-Açúcar). Além disso, é feita a comparação entre as cadeias, de modo a analisar suas semelhanças e diferenças, compondo um quadro comparativo e sintético.

² O Projeto Açaí Ação: construção conjunta de conhecimentos e consolidação de mercados de qualidade para os produtos da sociobiodiversidade amazônica” foi desenvolvido na Região das Guianas entre os anos 2018 - 2022 por equipe multidisciplinar, internacional (Brasil (Amapá e Pará), Suriname, Guiana Francesa) e interinstitucional sob a coordenação do Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD) e financiado pelo Fundo de Desenvolvimento Regional Europeu.

2. AS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR, A ESTRUTURA DE CADEIAS AGROALIMENTARES E A GOVERNANÇA

2.1. CONCEITUAÇÃO DAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

As cadeias globais de valor são um conjunto de atividades que empresas e outros agentes desenvolvem desde a concepção de um produto até seu uso final, incluindo, também, os serviços de pós-venda (GEREFFI; STARK, 2011). A globalização trouxe forte impulso para sua formação, o comércio internacional e produção industrial passaram a ser compreendidos como uma cadeia de agregação de valor (PORTER, 1986). Para a análise da dinâmica existente nas CGVs, quatro dimensões são utilizadas: a estrutura de “*input*” e “*output*”, as dimensões geográficas, a estrutura de governança e o contexto institucional (GEREFFI; STARK, 2011).

A estrutura de “*input*” e “*output*”, que está relacionada às etapas de produção, desde sua concepção até o seu uso final, é utilizada na identificação do segmento da cadeia e na dinâmica das empresas que fazem parte da atividade. Essa dimensão permite mapear também qual o valor agregado do produto através da divisão de etapas na sua produção. A análise geográfica dentro das CGVs serve para a identificação das atividades e interações desenvolvidas pelos diferentes atores em diversas regiões. A partir do escopo geopolítico e de localização, é possível entender a dinâmica territorial da cadeia global, as vantagens comparativas de cada região e como as relações de poder determinam as atividades dos demais agentes. A terceira dimensão de análise é referente a governança, que será tratada com maiores especificidades posteriormente, mas que, de antemão, pode ser considerada como o controle e a organização dos atores dentro dessa cadeia. Nas CGVs estão presentes uma multiplicidade de estruturas de governança que interagem e determinam sua dinâmica. Por último, a questão do contexto institucional, que afeta as transações dentro da cadeia a partir das taxas, regulações e normas, as quais muitas vezes são originadas a partir de interesses e de uma dinâmica local. Segundo Gereffi e Stark (2011), são as relações de poder e autoridade que determinam os recursos materiais, financeiros e humanos que são alocados dentro das cadeias. Nesse sentido, é possível identificar que as quatro dimensões estão diretamente vinculadas ao elemento de governança.

2.2. ELEMENTOS DAS CADEIAS AGROALIMENTARES

A partir dos anos setenta, os complexos agroindustriais surgiram e agregaram a produção rural às cadeias globais de valor e à própria dinâmica da indústria. De forma geral, “as etapas produtivas são compostas pela escolha da terra, aquisição de insumos e sementes, plantio, cultivo, colheita, transporte, armazenamento, beneficiamento e comercialização” (VIALI *et al.*, 2009, p. 111). No setor de produção agrícola, o clima é um fator dominante para os processos da cadeia. Nesse sentido, o início e o fim das atividades são voláteis, podendo ser modificado a qualquer momento.

Este fato provoca uma descontinuidade do fluxo de produção, implicando em ociosidade temporária de terras, armazéns e equipamentos, exigindo grandes somas de recursos próprios ou de créditos que sejam aplicados por longos períodos. Isto pode inviabilizar a realização dos correspondentes investimentos, pois torna lenta sua recuperação econômica (VIALI *et al.*, 2009, p. 111).

A produção agroalimentar pode acontecer a partir de cadeias produtivas, nas quais é possível entender potencialidades e desafios, além de agregar elementos de competitividade ao processo. Ademais, é comum que em cadeias agroalimentares os “agricultores, organizados em cooperativas, passem a comprar insumos, armazenar e comercializar commodities, beneficiar ou transformar matérias-primas em maior escala do que fariam individualmente” (VIALI *et al.*, 2009, p. 111). A compreensão de tais características do processo produtivo, nesse tipo de cadeia, é fundamental para análise da governança das cadeias agroalimentares deste artigo.

2.3. O CONCEITO DE GOVERNANÇA

A estrutura das cadeias globais de valor está relacionada às formas de coordenação e controle exercidas pelos atores da cadeia. Cada etapa do processo produtivo pode ser realizada não só pelas multinacionais, mas também por pequenas e médias empresas, que geralmente produzem sob contrato para as empresas líderes ou seus fornecedores de primeiro e segundo nível (OLIVEIRA, 2014). No entanto, na dinâmica comercial global, o poder decisório não é equilibrado, as cadeias são lideradas por um número limitado de agentes, o que resulta na desigualdade de inclusão no mercado entre os participantes. Os atores de maior impacto, conhecidos como “drivers” ou líderes, são centrais para o funcionamento das CGVs, pois suas escolhas, ações e estratégias delimitam a governança e têm o poder de ampliar ou restringir o acesso ao mercado por pequenos produtores. É a partir das estratégias e métodos realizados

pelos líderes, que, em certos casos, outros agentes (entre eles, os pequenos produtores) podem alcançar maiores resultados.

Segundo Barney (2002), o conceito da economia de custos de transação, desenvolvido por Oliver Williamson (1985), afirma que em toda troca econômica, potencialmente valiosa, é ideal que ambas as partes consigam obter vantagens equivalentes e justas, porém há a ameaça de que tentem adquirir vantagens maiores explorando vulnerabilidades das outras partes.

O oportunismo implica, portanto, no aproveitamento de vantagens visando apenas o auto interesse, o que envolve até sutis formas de fraude que, embora possam não ser consideradas como sendo éticas, não são estritamente ilegais, já que ele refere-se às ações dos agentes econômicos que resultam num “desvendamento incompleto ou distorcido de informações, especialmente quando associadas a esforços calculados para enganar, deturpar, ofuscar ou outra forma de confundir” (WILLIAMSON, 1985, p.47).

No contexto em que as empresas líderes detêm maior poder de decisão nas CGVs, compreender o processo de governança é fundamental para a ampliação e acesso aos mercados por parte de pequenos produtores, pois é através dos acordos e barganhas, e do modelo de governança, que eles podem tirar vantagem e obter benefícios da estrutura produtiva. Como afirma Superti *et al.* (2018), é possível que através da governança as questões de oportunismo e vulnerabilidade sejam amenizadas, estabelecendo processos de exercício do poder e da tomada de decisão mais equânimes entre as partes envolvidas.

Para a compreensão da estrutura produtiva nas cadeias agroalimentares analisadas nesta pesquisa, o estudo foi realizado a partir dos modelos de governança definidos por Barney (2002). Ele define três modelos: 1) a governança de mercado, que corresponde ao processo do livre mercado sem estrutura burocrática estabelecida; 2) a governança hierárquica, de integração vertical, na qual todo ou grande parte do processo produtivo é decidido por um mesmo agente; e 3) a governança intermediária, que mescla os outros dois modelos. Além disso, dentro dos modelos, o autor define sete mecanismos (tipos) de governança, sendo eles: os contratos pontuais de mercado, contratos de contingenciamento, contratação sequencial e contrato relacional, além disso, os mecanismos de mercados internos, burocracia e de clã.

Os contratos pontuais são estabelecidos quando muitos compradores e vendedores, com mesma qualificação e produto, participam do processo. Os contratos de contingenciamento e a

contratação sequencial visam a antecipação de um cenário futuro, determinando obrigações para as partes. A diferença entre eles é que, no segundo caso, há um prazo contratual de cinco anos. No entanto, é importante destacar que, segundo Barney (2002), no caso de compra de commodities esse tipo de contrato não é viável, uma vez que estão suscetíveis às variações climáticas, as quais geram instabilidade na qualidade do produto e no preço. Já o contrato relacional é baseado em uma relação interpessoal de confiança, amizade e boa-fé. Esses três mecanismos não fazem parte do modelo de governança hierárquica, pois não há integração vertical³ entre os agentes (ARAÚJO, 2018, p. 32).

Por fim, os mecanismos presentes na governança hierárquica são: os mercados internos, usados em estruturas com grande diversidade de atividades, produtos ou serviços; a burocracia, que é exercida através de políticas, procedimentos e regras, agindo conforme um contrato entre os agentes da cadeia; e, por último, o mecanismo de clã, também baseado em uma estrutura de crenças e confiança, mas apenas utilizado em trocas econômicas complexas e de alto custo.

3. GOVERNANÇA NA CADEIA GLOBAL DE VALOR DO AÇAÍ

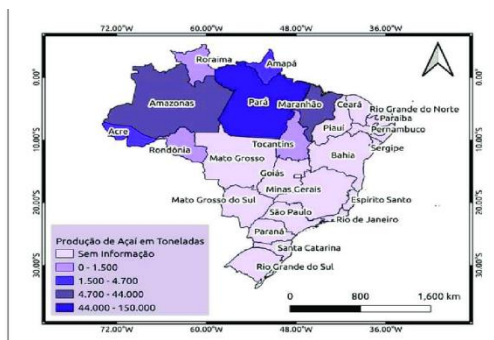
Ao analisar as características da produção do açaí, é notável que há um aglomerado de agentes interagindo entre si, trocando conhecimentos e partilhando mecanismos de governança (CASSIOLATO E LASTRES, 2003). A governança dessa cadeia global de valor se dá com a presença de múltiplos atores públicos e privados, cada um com sua função específica, caracterizando uma rede de decisão conjunta e sem uma autoridade hierárquica (SILVA E JÚNIOR, 2020). Assim como nas demais cadeias globais agroalimentares de pequenos produtores, a cadeia do açaí tem como elemento definidor do seu funcionamento a correlação das forças existentes. Há uma dinâmica complexa da produção a fim de garantir o funcionamento dessa governança. Nesse sentido, entender como se dá a participação dos diferentes agentes e suas funções é fundamental para compreendê-la.

No caso do açaí, a análise do processo de governança permite entender como os agentes articulam arranjos comerciais para obter a matéria-prima, como eles se relacionam com comunidades produtoras, qual a vinculação delas com os

³ A integração vertical pode incorporar todas as etapas de uma cadeia de valor, quanto maior o número de etapas incorporadas, mais verticalmente integrada é (BARNEY, 2002).

atravessadores e intermediários e destes com as empresas e seus agentes. Bem como, o modo de definição do preço e da comercialização (ARAÚJO, 2016, p. 26-27).

Mapa 1: Produção do açaí no Brasil



Fonte: Limite unidades da federação. IBGE (2020)

Os agentes econômicos presentes na cadeia são: os produtores rurais familiares, proprietários ou posseiros das terras que usam o espaço para o manejo e extração do fruto; as organizações comunitárias e de produtores (associações, cooperativas e sindicatos); os peconheiros, trabalhadores autônomos da colheita; os marreteiros ou atravessadores, comerciantes que fazem a compra do fruto em atacado nas comunidades para vender aos intermediários urbanos⁴ ou diretamente aos processadores locais (batedeiras)⁵ e às empresas; outrossim as indústrias de beneficiamento, que são responsáveis pela transformação do fruto, e por fim, as agências de fomento, que possuem como objetivo principal financiar o capital fixo e de giro dos empreendimentos (SUPERTI; PEGLER; ARAÚJO, 2018).

A cadeia produtiva do açaí na Amazônia Brasileira reúne grande diversidade de mercados locais, nacionais e globais articulando famílias agroextrativistas, empreendedores informais, empresários artesanais e industriais, em torno da comercialização do fruto e da polpa (SUPERTI; PINTO; CIALDELLA, 2022).

Na produção primária, as famílias desenvolvem papel fundamental: elas participam de todo o processo, desde o manejo até o preparo para comercialização ou consumo próprio. Tradicionalmente, faz parte dos sistemas laborais e dos regimes alimentares das famílias rurais amazônicas (SUPERTI, ARAÚJO, PEGLER, 2018). O açaí é alimento básico, costumeiro e cotidiano, além de fonte de renda importante para os moradores da região amazônica (FONTES; RIBEIRO, 2012). São elas as principais produtoras do fruto e, conjuntamente com outros agentes locais da cadeia, compõem arranjos comerciais que fazem circular recursos financeiros

⁴ Os intermediários urbanos são responsáveis pela revenda também junto às indústrias e bateadeiras.

⁵ Batedeiras são pequenas empresas locais que misturam o açaí com água em suas próprias máquinas, embalam o produto e vendem para o consumidor final.

a setores sociais historicamente excluídos de participação no mercado (SUPERTI, ARAÚJO, PEGLER, 2018). Assim, o empreendedorismo local, por exemplo, tem importância fundamental na estruturação da produção, permitindo que, a partir das identificações de semelhanças entre os menores produtores, surjam iniciativas de desenvolvimento com maior autonomia, diminuindo a dependência da produção aos agentes líderes.

Tendo em vista os elementos mencionados, os quais definem a CGV do açaí, e a partir da teoria de Barney (2002), é possível caracterizá-la a partir do mecanismo de governança relacional: a informalidade dos relacionamentos entre produtores e comerciantes é preponderante. Os extrativistas estabelecem relações comerciais baseadas em confiança, boa fé e amizade, não sendo registrado e negociado, formalmente, a produção, o que faz com que a maior parte das vendas sejam individuais e diretas aos atravessadores. Assim, o atravessador é uma pessoa próxima, que presta pequenos favores, fornece equipamentos e antecipa valores para a produção, de modo que o relacionamento entre eles se torna pessoal e um compromisso moral.

De acordo com Superti, Pinto e Cialdella (2022), o extrativista, mesmo participando de organizações coletivas, tem no atravessador o agente mais frequente para o escoamento. Esse pequeno comerciante é, por vezes, o único que enfrenta e arca com os custos das estradas de terra com grandes atoleiros, típicos do inverno amazônico, e longas viagens de barco para retirar a produção. Ademais, dada a perecibilidade do fruto - que faz com que a colheita seja feita pela manhã e a produção tenha que ser vendida à tarde - o produtor não tem opção de negociar o valor de comercialização, “os preços são definidos pelos atravessadores e os barqueiros” (ARAÚJO, 2018).

Um outro elemento importante, que caracteriza o modelo de governança da cadeia do açaí, é a certificação, a qual define critérios de qualidade, procedimentos, produção e transporte. Esse instrumento tem por objetivo aumentar as vantagens de mercado para os produtores primários e se propõe a gerar oportunidades aos pequenos produtores, como o acesso a nichos de mercado de produção em grande escala. Além de melhorar a qualidade e quantidade da produção, também oferece recompensas e incentivos para seguir padrões ambientais e práticas sustentáveis, por exemplo. No entanto, a partir de estudos realizados em Igarapé-Miri, no Pará, agricultores locais relataram que a certificação nem sempre melhora os preços dos produtos ou traz, de fato, recompensas para os produtores da região que fornecem o fruto (JUNIOR; SILVA,

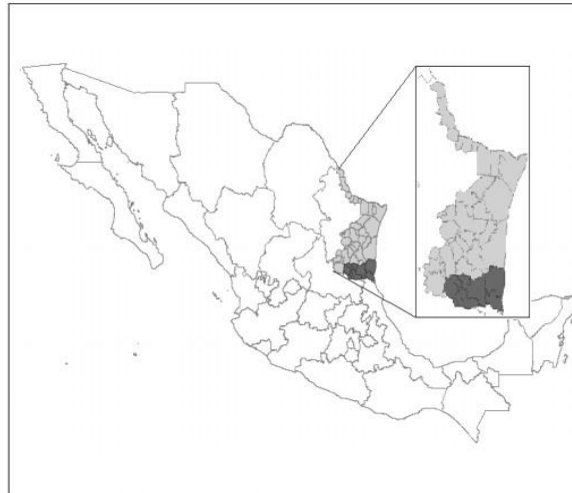
2020). Isso ocorre pois, apesar de certa autonomia quanto ao processo produtivo por parte dos extrativistas, na etapa de comercialização do produto, quem determina o valor final continua sendo os agentes da comercialização direta (atravessadores individuais) ou representantes das empresas (atravessadores com contratos com as empresas).

A participação dos produtores familiares na cadeia global do açaí depende da atuação dos demais atores. A articulação com grandes mercados globais é intermediada pelo contrato de confiança e boa-fé com os atravessadores, resultando em desvantagem de retorno de capital para os pequenos produtores familiares dessas cadeias. A relação de dependência, construída desse modelo de governança relacional, reduz a capacidade desses atores de negociar e obter resultados positivos efetivos nas negociações. As ferramentas utilizadas para ampliar a produção e qualidade, como as certificações, nem sempre representam aumento de ganhos para os produtores, que precisam associar-se para tentar aumentar ou estabelecer algum poder de barganha nas decisões de comercialização na cadeia. Assim, a CVG do açaí é marcada por uma estrutura cujos agentes se relacionam a partir de uma grande disparidade de forças econômicas e políticas.

4. GOVERNANÇA NAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR DE SOJA, ARROZ E CANA-DE-AÇÚCAR

As cadeias de soja, arroz e cana-de-açúcar, na região de Tamaulipas no México, são formadas por pequenos produtores e outros agentes, como indústria, distribuidores e comerciantes. A integração entre eles se dá através da verticalização das relações, tendo como principal tomador de decisão o elo industrial, que exerce maior poder de barganha e determina diversas etapas dessas cadeias. No entanto, apesar dessas semelhanças, cada cadeia têm elementos específicos que irão influenciar na capacidade de atuação dos pequenos produtores, além de permitir definir o modelo de governança, segundo o conceito de Barney (2002).

Mapa 2: México, Sul de Tamaulipas



Fonte: Mapa Digital de México Versión 6.1.0. INEGI.

4.1. CADEIA GLOBAL DE VALOR DE SOJA

Tamaulipas é um estado na região nordeste do México que recebe inúmeras empresas estrangeiras vinculadas a diversas CGVs e é caracterizada por ser uma região especializada em produção agrícola. A primeira cadeia a ser analisada é a de soja. Em 2015, 29% do valor total da produção de soja ocupou 49% da área do país dedicada a esse produto (SIAP, 2016). Tendo em vista a relevância econômica do produto para a região, o governo participa ativamente na produção com incentivos fiscais e na própria gestão estratégica das atividades da cadeia (SAGARPA, 2014; GARCÍA *et al.* 2014).

Na governança da cadeia de soja há uma integração vertical entre os agentes que participam desde a criação até o produto final. Pequenos produtores, a indústria e os agentes de distribuição e comercialização são os agentes que participam da cadeia. No entanto, são as empresas de industrialização que controlam e coordenam a maior parte do processo produtivo. O agente industrial, como caracteriza Garcia-Fernandez *et al.* (2019), é o definidor dos termos de contrato e convênios, o que traz forte incerteza para os pequenos produtores quanto à participação e benefícios na cadeia, tendo em vista as forças desiguais no poder de decisão frente às atividades de produção, como por exemplo, nos custos de transação, opções de financiamento de matérias-primas e tecnologias ou preço de venda de produtos. No entanto, a não incorporação de novas tecnologias ou mecanismos de produção, que se desenvolvem a

partir desses contratos, podem resultar em um desempenho mais baixo para os pequenos produtores.

O principal aspecto da governança da cadeia de valor da soja no sul de Tamaulipas é que os líderes da cadeia, os agentes da indústria, conseguem a subordinação econômica da produção familiar, e até mesmo de pequenos e médios produtores locais (GARCIA-FERNANDEZ *et al*, 2019). Nesse sentido, a assimetria “*upstream*”⁶ da cadeia é muito acentuada, ou seja, se pensada em níveis de poder, os agentes da indústria ocupam o topo, concentram as decisões e as expandem para os demais agentes da produção.

A relação entre atores internos e externos é desigual, a concentração na indústria e a distribuição funcionam como um mercado oligopolista que constitui um centro de poder e coordenação da cadeia da soja no sul de Tamaulipas, garantindo-lhes o domínio do conhecimento do mercado e o hábito dos consumidores, o estabelecimento de preços por meio de contratos de produção, níveis de produtos, qualidade de sementes e redistribuição de valor agregado na cadeia (GARCIA-FERNANDEZ *et al*, 2019, p. 114).

Por isso, a forma encontrada pelos pequenos produtores para contornar essa condição, que na maioria das vezes é de desvantagem, é a integração em organizações para aumentar seu poder de barganha e melhorar os custos e oportunidades de transações. Essas diferenças e desigualdades de força na produção até o consumo final são amenizadas a partir de associações e acordos de cooperação feitos entre os pequenos produtores. É a partir desses vínculos que a assimetria das relações com a empresa líder é amenizada. Como exemplo, eles se integram em lideranças comunais ou organizações de produtores, como a *Unión de Ejidos Camino a la Libertad del Campesino* (UECLC) e a *Unión Agrícola Regional del sur del estado de Tamaulipas* (UARSET).

*La Unión contrata la venta de la soya al principio del ciclo, por lo que logra un poder de negociación que los productores aislados no podrían alcanzar. La principal característica de la organización es que agrupa al pequeño productor, sobre todo de El Mante y municipios aledaños. El productor es dueño de su propiedad y renta en ocasiones, una pequeña extensión adicional (GARCIA-FERNANDEZ *et al.*, 2018, p.122).*

No caso da UARSET, a atuação é voltada para transferência tecnológica, essa sociedade privada contribui para a difusão de melhores práticas para o cultivo de soja (GARCIA-FERNANDEZ *et al.*, 2018). Esse arranjo institucional se manifesta tanto nos mecanismos de

⁶ Integração vertical para frente (*upstream*) ou a jusante: quando a organização está orientada em direção ao mercado consumidor final.

contratos coletivos de produção e comercialização, como também na gestão da informação para reduzir custos de transação na contratação de transporte e compra de insumos (GARCIA-FERNANDEZ *et al.*, 2019). A partir disso é importante notar a necessidade e importância de organizar os produtores em grupos formais ou em lideranças comunais para aproveitar a força coletiva nas negociações. A estrutura hierárquica da cadeia e as dificuldades de ampliação da produção, acesso ao mercado e outras etapas da cadeia, como a questão da distribuição, torna necessária a associação dos produtores para aumentar o poder de barganha. Como afirma Garcia-Fernandez *et al.* (2018): *“Los productores agrupados en torno a líderes comunales suelen realizar transacciones independientes a través de dichos líderes con los grandes compradores (acopiadores, distribuidores e industria)”*.

Dada as características mencionadas anteriormente, a cadeia global de valor de soja, na região analisada, pode ser considerada como uma governança hierárquica sob mecanismo da burocracia, segundo a análise e caracterização de Barney (2002). As formas burocráticas de governança usam políticas, procedimentos, regras e regulamentações para governar estas trocas, e, no caso da cadeia de soja em Tamaulipas, a articulação é feita através do estabelecimento de contratos e convênios firmados, no qual a indústria exerce o maior poder sobre a cadeia, sendo os pequenos produtores locais subordinados a essa gestão e condicionalidades.

4.2. CADEIA GLOBAL DE VALOR DE ARROZ

A cadeia agroalimentar de arroz, em Tamaulipas, também é dominada pela indústria e é classificada como uma cadeia de governança hierárquica, segundo os parâmetros estabelecidos por Barney (2002). Nesse caso, é a indústria localizada na região que executa a coordenação e liderança da cadeia, controlando aspectos-chave como o acesso a informações de mercado, fornecimento de sementes, fertilizantes, financiamento, entre outros.

Na região, o industrial tem a vantagem de comprar a preços de mercado na condição de único comprador, além de obter diversos subprodutos da principal industrialização do arroz, que podem ser comercializados de forma independente, como grãos inteiros, quebrados e sucata (GARCIA-FERNANDEZ *et al.*, 2019, p. 116).

A cadeia de valor do arroz pode ser dividida entre quatro agentes principais: produtor, fornecedor, industrial e comerciante. Os fornecedores têm uma participação notável, pois facilitam aos produtores de arroz os recursos necessários para a produção. Alguns dos fornecedores financiam os suprimentos até que os produtores sejam pagos pelos industriais, que

comercializam o produto nos mercados regional e nacional. O processo de produção varia de acordo com a capacidade econômica dos produtores, as condições da terra e o desenvolvimento da cultura. A integração com a indústria é alta, no entanto, os níveis de produção são coordenados pela indústria por meio de uma organização regional chamada Conselho Estadual de Arroz de Tamaulipas. Assim, a produção depende dos requisitos da indústria, da demanda do mercado (GARCIA-FERNANDEZ *et al.*, 2019) e dos planos de desenvolvimento do governo.

A governança da cadeia de arroz em Tamaulipas é também hierárquica sob mecanismo da burocracia (BARNEY, 2002), tendo em vista a importância do papel de instituições públicas na integração vertical, na qual a indústria exerce maior poder de barganha como líder da cadeia. No entanto, há uma peculiaridade que agrava o grau de dependência e dificuldade de atuação dos pequenos produtores na cadeia: todo processo da etapa de beneficiamento é feito por uma única empresa, na indústria várias funções e etapas são exercidas, sendo também o único atacadista de arroz na região. Dessa maneira, é na indústria que o maior valor agregado da cadeia é gerado devido ao poder e controle que ela exerce. O elo industrial, como afirma Garcia-Fernandez *et al.* (2019), como único comprador, dá ao produtor a especificação do arroz de que necessita, limitando a produção desde o início e estabelecendo assimetrias ao longo da cadeia.

4.3. CADEIA GLOBAL DE VALOR DE CANA-DE-AÇÚCAR

Por fim, a última cadeia analisada na região de Tamaulipas é a cadeia de cana-de-açúcar, na qual tanto a indústria quanto o comércio são os elos de maior força na cadeia produtiva. O processo de acordos institucionais dentro dessa cadeia tem forte influência na relação entre os agentes líderes e os produtores locais, já que são estabelecidos contratos acordados entre as partes. Os termos são negociados por duas entidades de produtores locais: o Sindicato Nacional dos Produtores de Cana-de-Açúcar (UNPCA), como membro da Confederação Nacional dos Produtores Rurais (CNC), e o Sindicato Nacional dos Produtores de Cana-de-Açúcar, como parte da Confederação Nacional dos Proprietários Rurais (CNPR).

Os produtores da cana-de-açúcar se integram na cadeia a partir de sua relação tanto com o elo industrial quanto com o elo de abastecimento, que trabalham mecanismos de codificação de informações que advêm dos produtores, detentores do conhecimento quanto à produção (GARCIA-FERNANDEZ *et al.*, 2019, p. 118).

Além de ser o principal fornecedor de matérias-primas e ferramentas aos produtores, a indústria agrega complexidade nas transações pelo alto nível de codificação do conhecimento,

trazendo um elevado grau de sofisticação das tecnologias fornecidas por esses agentes. A indústria processadora de matérias-primas possui tecnologia de ponta, tanto no processamento quanto na geração de energia para suas produções (GARCIA-FERNANDEZ *et al.*, 2019), o que acaba aumentando a dependência dos pequenos produtores à elementos de ajuda externa para garantir a ampliação e melhoria da qualidade da produção. A indústria é o único comprador, constituindo em um mercado monopolista. Segundo a definição de Barney (2002), a governança pode ser caracterizada como hierárquica, sob mecanismo da burocracia, na qual os termos negociados são feitos a partir de contratos entre as organizações dos pequenos produtores e os agentes da indústria.

The industrial link is controlled by a single firm, the leading company of the chain and vertically integrated on it. As a producer not affiliated or associated with one of these organizations, it is not possible to diminish the asymmetries of power during negotiations that industrials execute over the producers related to transaction costs and financing options (GARCIA-FERNANDEZ et al., 2019, p. 118).

5. ESTUDO COMPARATIVO DAS CADEIAS

5.1. ANÁLISE DAS SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS

Segundo Gereffi (2011), a complexidade nas transações é um fator determinante no entendimento da governança nas cadeias agroalimentares, além de depender do grau de comunicação entre os atores envolvidos na cadeia, há também o nível de capacidade dos agentes de lidar com os processos de produção até o consumo final. Levando em consideração a caracterização das cadeias analisadas anteriormente, é possível identificar a semelhança no fato de que, em cadeias agroalimentares com base produtiva familiar e de pequenos produtores, eles não detêm mecanismos próprios para promoção do seu negócio, tornando-se dependente de médias e grandes empresas. Ademais, necessitam de ferramentas, que ajudem na promoção de seu desenvolvimento e incremento do seu poder de barganha, como o caso das certificações no açaí e as associações e contratos estabelecidos nas cadeias soja, arroz e cana-de-açúcar, em Tamaulipas. Além disso, na maioria das cadeias agroalimentares, os pequenos produtores não detêm recursos intangíveis como marketing, design e customização; ou tangíveis básicos, como conectividade com a rede de internet para acesso a mecanismos de comercialização direta, meios de escoamento, entre outros. É importante destacar que essas formas de incentivo podem estar atreladas tanto a políticas de iniciativa privada, quanto pública. Contudo, independente disso, visam a implementação de novos meios de desenvolvimento que impulsionem o

crescimento do mercado e produção, dando mais oportunidades para os produtores dessas cadeias agroalimentares.

Tal processo acaba estabelecendo, de forma geral nessas CGVs, uma dualidade de pontos positivos e negativos: de fato, ampliam a produção e o comércio, mas também aumentam a dependência dos produtores primários com relação aos detentores de maior capital, conhecimento tecnológico e mercado. Nesse sentido, a questão a ser analisada é se vale a pena, ou não, essa parceria. Kaplinsky (2000) chama atenção sobre a possibilidade de que ocorra um processo chamado de “*immiserizing*”, isto é, quando a cooperação, entre esses pequenos produtores e agentes líderes, traz mais resultados negativos do que se eles agissem por conta própria. Como afirma Barney (2002), em todas as trocas econômicas há o risco negativo do oportunismo e da exploração das vulnerabilidades entre as partes. São muitos os fatores que influenciam na decisão de participar ou não das cadeias, como valor do produto, financiamento, know-how e a competitividade do mercado, o que torna ainda mais complexa a atuação dos pequenos produtores nas cadeias agroalimentares.

Quando analisamos as cadeias, é possível perceber que há elementos socioeconômicos fundamentais na sua composição, eles perpassam as relações desenvolvidas entre os diferentes agentes, quer sejam eles públicos ou privados. Poder, dominação e distribuição são termos essenciais na formação e desenvolvimento dessas cadeias. A partir das comparações feitas, é fato a existência de certo grau de hierarquia de produção até o consumo final dentro da governança de cadeias agroalimentares.

Nas cadeias agroalimentares, é comum que o setor industrial esteja dominando no território, concentrando o poder, a distribuição sobre a cadeia; determinando preços e quantidades; e limitando o papel exercido por pequenos produtores, responsável pelo processo inicial da produção (HUMPHREY; SMITH, 2006, p.1).

No caso das cadeias em Tamaulipas, que estão no extremo do escopo de governança hierárquica, definido por Barney (2002), a indústria de fato exerce esse papel determinante e decisório, submetendo os pequenos produtores a uma relação de baixo poder de barganha. No entanto, é importante destacar algumas peculiaridades: apesar dessas cadeias possuírem a mesma estrutura de pequenos produtores na base de produção, feitas na mesma região e terem a indústria como a empresa líder (Gereffi, 2011), a governança hierárquica, estruturada sob a burocracia de contratos regulatórios dentro dessas cadeias, traz a especificidade de elementos que atenuam ou não sua dependência. No caso da cadeia de soja, a ação desses pequenos

produtores a partir de associações institucionalizadas, tanto de forma privada como pública, contornam as assimetrias; enquanto que, no caso do arroz e da cana-de-açúcar, a presença de um monopólio da indústria local, extremamente verticalizada, exponencia a sua dependência. A localização geográfica desses agentes também influencia no modelo de governança, consequentemente impacta nos processos produtivos e na participação que os pequenos produtores detêm dentro da cadeia.

Ao ampliar a comparação para a cadeia do açaí, percebe-se que também há uma relação assimétrica e hierárquica, no entanto, baseada no mecanismo de governança de contrato relacional entre os produtores e agentes intermediários. Essa relação baseada em confiança e boa-fé também condiciona a participação desses pequenos produtores familiares à dependência das grandes empresas. A CGV do açaí tem características do modelo de governança intermediária, que, segundo Barney (2002), está na divisa entre a governança hierárquica e a governança de mercado, ou seja, mescla elementos dos dois extremos. Nesse sentido, a hierarquia nas relações entre os agentes pode ser destacada como o elemento preponderante nas cadeias agroalimentares de mesma base produtiva. Assim, a posse ou propriedade de pequenos lotes de terra, capacidade técnica limitada e incapacidade de promover uma produção em larga escala, que também é um elemento de semelhança nessas cadeias, tornam-se fatores determinantes, são a causa e consequência dessa hierarquia. Ao mesmo tempo em que a gera, também é reflexo dela.

Apesar das tentativas de se desenvolver de forma autônoma, os pequenos produtores acabam optando por parcerias com instituições privadas e auxílio coletivo buscando garantir uma produção com qualidade diferenciada, como através das certificações presentes na cadeia do açaí e as associações em Tamaulipas. “Esses arranjos colaborativos entre atores privados e públicos são cada vez mais populares para superar falhas de mercado ou governamentais, porque os parceiros podem reunir seus recursos, conhecimentos e capacidades” (KOLK, 2008).

Mesmo com essa similaridade, uma diferença entre as características da cadeia do açaí e as demais cadeias agroalimentares analisadas neste trabalho, é que na cadeia do açaí as certificações são utilizadas em coordenação e associação direta com as empresas líderes. Nas cadeias em Tamaulipas, as ferramentas para ampliação e desenvolvimento da produção são criadas tanto por empresas privadas como coletivamente, como no caso da UARSET e UECLC.

Os próprios produtores locais firmam contratos a partir dessas instituições a fim de aumentar seu poder de barganha com os demais agentes da cadeia.

Ainda assim, mesmo com aumento da dependência dos produtores da região, responsável pelo processo primário da produção, participar da cadeia é, também, uma oportunidade de ampliar o alcance técnico e comercial do que está sendo produzido, permitindo a superação de barreiras limitantes tanto regionais como internacionais para o setor. As alianças dos agricultores facilitam a partilha de riscos e a partilha de recursos, como nos casos de Tamaulipas.

Com isso, os desafios enfrentados por pequenos produtores agrícolas perpassam desde o conhecimento de ferramentas tecnológicas, que poderiam aumentar em qualidade e quantidade a produção; o acesso a captação de crédito a partir de serviços financeiros, inclusive internacionais; até as questões de previsibilidade do mercado do setor agrícola, que é muito volátil. Outro fator importante e que influencia diretamente nas barreiras para o desenvolvimento autônomo é a questão da própria organização interna dessa mão de obra, que desconhece muitas vezes qual a necessidade de se ter uma boa governança, tocando em questões básicas de volume e qualidade da produção.

Não há como afirmar de fato o grau de benefício e malefício que essa cooperação traz, tanto na cadeia do açaí como em outras. De fato, existe uma multiplicidade de pontos negativos e positivos nessa relação. Identificar empiricamente essa questão ainda é um desafio, tendo em vista que para alguns produtores é uma oportunidade de mercado, enquanto para outros é prejudicial.

5.2. SÍNTESE E QUADRO COMPARATIVO

Os resultados obtidos ao produzir a comparação da governança respondem ao questionamento da pesquisa e serão sintetizados em um quadro comparativo (Tabela 1). Eles permitiram identificar que há elementos caracterizadores do modelo de governança presente em cadeias agroalimentares. Foram definidos cinco elementos para a comparação, os quais permitiram identificar as características das cadeias e apontar suas semelhanças e diferenças: agentes da produção primária, outros agentes da cadeia, tipo de relação entre eles e formato da produção e ferramentas de auxílio.

1) Agentes da Produção Primária: se assemelham em ambas as cadeias pela participação de pequenos produtores; e se distinguem quanto ao fato de que na CGV do açaí eles são produtores familiares e extrativistas, já nas cadeias em Tamaulipas são produtores agrícolas;

2) Demais Agentes do Processo Produtivo: nas cadeias há uma multiplicidade de atores; no entanto, na CGV do açaí os intermediários têm papel de destaque na interação com os produtores extrativistas, enquanto em Tamaulipas, a indústria é o líder das CGV e atua de forma direta;

3) Tipo de Relação entre os Agentes: a semelhança se dá ao fato de que há uma correlação de forças que culminam na dependência e hierarquia dentro do processo, influenciando na qualificação técnica e produtiva; e se distinguem no fato de que na cadeia do açaí a dependência é relacionada ao contrato relacional estabelecido a partir da confiança e boa-fé, enquanto em Tamaulipas a localização geográfica da indústria e a estrutura monopolista influencia na capacidade de atuação dos pequenos produtores;

4) Formato da Produção: são os pequenos produtores que detêm conhecimento da base produtiva, codificando o manuseio e o processo. Além disso, a capacidade técnica é limitada e há dificuldades em produzir em larga escala; entretanto, se distinguem pelo fato de que a codificação do conhecimento na cadeia do açaí tem relação com a cultura local, sendo perpassado de geração a geração. Em Tamaulipas, não há informações sobre a tradição e cultura na transferência do conhecimento, mas há codificação das técnicas de manuseio da região, que os pequenos produtores detêm e influencia no seu poder de barganha e nas negociações com os demais agentes, assim como no açaí. No entanto, é importante destacar que, a codificação da informação também é um elemento de assimetria nessas cadeias, tendo em vista que o aparato tecnológico e melhores habilidades de produção apenas são transferidas para esses pequenos produtores ao participarem da estrutura hierárquica e desigual das cadeias globais de valor;

5) Ferramentas de Auxílio e Cooperação: são estabelecidos acordos de negociação e comércio entre os agentes a fim de ampliar a capacidade e qualidade produtiva. Embora o poder se concentre nos demais agentes, os pequenos produtores se articulam em corporações e associações para estabelecer contratos; as diferenças estão relacionadas ao fato de que, na cadeia do açaí, os processos de certificações influenciam, na maioria das vezes, para atender aos padrões do mercado e beneficiar os demais agentes da cadeia. Em Tamaulipas, o uso dessas

ferramentas e cooperação ajudam a diminuir as assimetrias nas decisões e trazem maior poder de barganha aos pequenos produtores.

O modelo de governança dessas cadeias se assemelha nas assimetrias e dependências estabelecidas pela estrutura hierárquica das CGVs agroalimentares de pequenos produtores. Mas se distinguem em diversos aspectos dentro da estrutura produtiva, resultando em modelos de governança distintos. Como mencionado, no açaí, a governança é intermediária, sob mecanismo de contrato relacional, baseado em boa fé e confiança, sendo os intermediários os agentes com maior poder. Em Tamaulipas, a governança das cadeias analisadas é hierárquica, os agentes estão articulados a partir de contratos burocráticos e em uma integração vertical, na qual a indústria detém maior poder. O quadro comparativo (Tabela 1) abaixo sintetiza os elementos utilizados para identificação das semelhanças e diferenças entre as cadeias analisadas.

Quadro 2 – Quadro comparativo das CGV do açaí e demais cadeias agroalimentares (arroz, soja, cana-de-açúcar em Tamaulipas, México)

	SEMELHANÇAS	DIFERENÇAS	
ELEMENTOS DE COMPARAÇÃO	Cadeias agroalimentares	Açaí na Amazônia Brasileira	Soja, Arroz e Cana-de-açúcar em Tamaulipas, México
AGENTES DA PRODUÇÃO PRIMÁRIA	Pequenos produtores e organizações coletivas	Extrativistas familiares	Produtores agrícolas
OUTROS AGENTES DA CADEIA	Multiplicidade de atores	Atravessadores (agentes líderes), comerciantes, intermediários	Indústria (agente líder), Distribuidores, Comerciantes
TIPO DE RELAÇÃO ENTRE OS AGENTES	Hierarquia, dependência e correlação de forças	Intermediários/ atravessadores que atuam pelo contrato relacional e estabelecem a relação	Atuação direta da indústria com o estabelecimento de contratos e convênios diretos

		assimétrica a partir disso	com os pequenos produtores e as associações
FORMATO DA PRODUÇÃO	Codificação da produção e técnica limitada	Cultura e conhecimento local é forte no caso do açaí dada importância do conhecimento passado de geração a geração	Em Tamaulipas não há especificações quanto a isso
FERRAMENTAS DE AUXÍLIO E COOPERAÇÃO	Certificações, corporações e associações	No açaí a forte dualidade quanto os benefícios e malefícios das certificações e os padrões de mercado	As associações são a única forma que os pequenos produtores em Tamaulipas conseguem participar da cadeia
GOVERNANÇA	Assimetria e dependência	Governança Intermediária, sob contrato relacional de amizade, confiança e boa fé	Governança Hierárquica, sob contrato burocrático estabelecido pela indústria e a integração vertical que ela exerce como líder da cadeia

Fonte: Elaboração própria (2022)

6. CONCLUSÃO

As transformações econômicas no sistema comercial global culminaram em novas formas de gestão e governança na produção, dando espaço para o surgimento das CGVs. As empresas e estruturas produtivas se distribuíram em um conjunto de atividades estratégicas, nas quais cada etapa agrega valor ao produto final (PORTER, 1986). No âmbito internacional, ao incorporar as relações de poder dessas estruturas, empresas líderes ocuparam a posição de coordenar e direcionar, fazendo com que a governabilidade da cadeia esteja atrelada ao exercício e articulação desses líderes (GEREFFI, 1999).

Nas cadeias agroalimentares analisadas, há uma multiplicidade de atores interdependentes que exercem diferentes graus de coordenação. Para além, elas compartilham a mesma dependência e hierarquia frente aos agentes líderes, como por exemplo, a indústria nas cadeias de Tamaulipas e os atravessadores na cadeia do açaí. Ademais, por causa das limitações quanto à expansão da produção e desenvolvimento, os pequenos produtores buscam associar-se coletivamente a fim de diminuir as assimetrias. Nesse sentido, foi possível identificar que ferramentas de parceria com outros agentes, que detém maior poder de barganha e capital, através de associações, corporações, que garantem maior credibilidade, qualidade, sustentabilidade e outros fatores ao produto, são meios que os pequenos produtores encontram para superar as limitações que enfrentam.

A pesquisa comparativa a partir dos elementos expostos ao longo do texto, e sintetizados no quadro comparativo, permitiu que os agentes e suas relações fossem caracterizados, facilitando a compreensão da estrutura das cadeias estudadas e possibilitou enquadrar e identificar o modelo de governança das cadeias na região de Tamaulipas e do açaí, segundo os conceitos de Barney (2002). Além disso, foi possível destacar que, apesar das semelhanças existentes, há importantes diferenças e especificidades, que caracterizam distintos modelos de governança para essas cadeias de mesma base produtiva.

Analisar a amplitude da governança nas cadeias agroalimentares é um desafio, dado a complexidade e especificidades de cada cadeia, quer sejam por questões geográficas, pela atuação dos agentes ou até mesmo pelo tipo de produto. Assim, refletir sobre tal questão continua sendo primordial para entender como funciona essa estrutura e, a partir disso, encontrar meios de diminuir as assimetrias de poder e aumentar a participação dos pequenos produtores nos processos decisórios, fazendo com que os custos das transações sejam mais equânimes para todas as partes atuantes nas cadeias globais de valor.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Livia; PEPPER, Leonara. **Açaí Ribeirinho no Mercado Global: Adicionando Valor para Garantir renda duradoura para agroextrativistas no estuário amazônico.** Currallinho, 2015. Disponível em: [Microsoft Word - Açaí POR final.docx \(wordpress.com\)](#). Acesso em: 22 de março de 2022.
- ARAÚJO, Mayara. **A governança na produção de açaí pelas comunidades tradicionais quilombolas certificadas pela fundação cultural palmares do amapá no ano de 2014 e 2015.** Dissertação (Mestrado em Direito Ambiental e Políticas Públicas) - Universidade Federal do Amapá, Macapá, 2016.
- AUBERTIN, Catherine; CIALDELLA, Nathalie; EULER, Ana; MAZUREK, Rosélis; SUPERTI, Eliane. Comunidades tradicionais tecendo o desenvolvimento territorial: três experiências de interações entre sociobiodiversidade, mercados, políticas públicas e ação coletiva. **Geo UERJ**, 2022. Disponível em: [Comunidades tradicionais tecendo o desenvolvimento territorial: três experiências de interações entre sociobiodiversidade, mercados, políticas públicas e ação coletiva | geo uerj](#). Acesso em: 22 de março de 2022.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** New Jersey. Prentice Hall. 2nd ed. 2002.
- BRONDIZIO, Eduardo. **The Amazonian Caboclo and the Açaí Palm.** Advances in Economic Botany, Volume 16, 2008.
- CASSIOLATO, Jose; LASTRES, Helena. **O Foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas. In: Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local.** Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: [\(PDF\) O foco em arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas \(researchgate.net\)](#). Acesso em: 22 de março de 2022.
- CIALDELLA, Nathalie; ALVES, Livia. A corrida para o açaí (Euterpe oleácea Mart.): Trajetórias de um fruto emblemático da Amazônia. **EMBRAPA**, 2014. Disponível em: [\(PDF\) Açaí \(Euterpe oleracea Mart.\) \(researchgate.net\)](#). Acesso em: 22 de março de 2022.
- CONAB. **Boletim da Sociobiodiversidade /Companhia Nacional de Abastecimento.** – V.6, n.1. Brasília, 2022. Disponível em: [Conab - Boletim da Sociobiodiversidade](#). Acesso em: 22 de março de 2022.
- DIJK, Meine; TRIENEKENS, Jacques. Global Value Chains Amsterdam University Press Linking Local Producers from Developing Countries to International Markets. **Amsterdam University Press**, 2012. Disponível em: [Global Value Chains: Linking Local Producers from Developing Countries to International Markets on JSTOR](#). Acesso em: 21 de setembro de 2021.
- ELMS, Deborah; LOW, Patrick. Global value chains in a changing world. **World Trade Organization**, 2013. Disponível em: [WTO | Publications: Aid for Trade at a Glance 2009: Maintaining Momentum](#). Acesso em: 10 de outubro de 2021.

FONTES, Edilza; RIBEIRO, Fabrício. **Os trabalhadores do açaí na Amazônia: cotidiano, natureza, memória e cultura**, 2012. Disponível em: [\(PDF\) Os trabalhadores do açaí- na Amazônia: cotidiano, natureza, memória e cultura \(researchgate.net\)](#). Acesso em: 21 de setembro de 2021.

GARCIA-FERNANDEZ *et al.* Governance in Agricultural Value Chains in Tamaulipas, Mexico. **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, Vol.7, pp.105-124, 2019. Disponível em: [\(PDF\) Governance in Agricultural Value Chains in Tamaulipas, Mexico \(researchgate.net\)](#). Acesso em: 22 de março de 2022.

GARCIA-FERNANDEZ *et al.* La gobernanza de la cadena de valor de la soya en el sur de Tamaulipas (México): mapeando los procesos. **Agroalimentaria**, v. 24, n. 47, 113-131. Mérida, Venezuela, 2018. Disponível em: [/publication/331113406 La gobernanza de la cadena de valor de la soya en el sur de t amaulipas Mexico mapeando los procesos](#). Acesso em: 24 de março 2022

GEREFFI, G. STARK, KF. **Global value chain analysis: A primer**. North Carolina, 2011. Disponível em: [\(PDF\) Global Value Chain Analysis: A Primer \(researchgate.net\)](#). Acesso em: 21 de setembro de 2021.

GIBBONS, Robert. Four formal(izable) theories of the firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**, 2005. Disponível em: [Four formal\(izable\) theories of the firm? - ScienceDirect](#). Acesso em: 22 de março de 2022.

GIBBON, Peter, BAIR, Jennifer; PONTE, Stefano. Governing Global Value Chains: An Introduction. **Economy and Society**, Vol. 37, No. 3, pp. 315-338, 2009. Disponível em: [Governing global value chains: an introduction: Economy and Society: Vol 37, No 3 \(tandfonline.com\)](#). Acesso em: 20 março 2022.

BRIDGE, Gavin. Global Production Networks and the extractive sector: governing resource-based development. **Journal of economic geography**, 2008. Disponível em: [Global Production Networks and the Extractive Sector: Governing Resource-Based Development | Request PDF \(researchgate.net\)](#) Acesso em: 20 março 2022

HUMPHREY, John; SCHMITZ. **Governance in Global Value Chains**. Institute of Development Studies, 2001. Disponível em: [Governance in Global Value Chains - Institute of Development Studies \(ids.ac.uk\)](#). Acesso em: 21 de setembro de 2021.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produção da Extração Vegetal e da Silvicultura – PEVS**. Brasília, 2021. Disponível em: [Agricultura, pecuária e outros | IBGE](#). Acesso em: 10 de janeiro de 2023.

JUNIOR, Francisco; SILVA, Fábio. **A Governança no APL do Açaí no Município de Igarapé-Miri e sua Implicação para o Desenvolvimento Local**. Belém, 2020. Disponível em: [A Governança no APL do Açaí no Município de Igarapé-Miri e sua Implicação para o Desenvolvimento Local \(researchgate.net\)](#). Acesso em: 21 de setembro de 2021.

KOLK, Ans. **Developments in corporate responses to climate change in the past decade**. Amsterdam, 2008. Disponível em: [\(PDF\) Developments in corporate responses to climate change within the past decade \(researchgate.net\)](#). 21 de setembro de 2021.

LUTZ, Clements. Opportunities for Smallholders from Developing Countries in Global Value Chains. **Review of Social Economy**, 2012. Disponível em: [Opportunities for Smallholders from Developing Countries in Global Value Chains | Request PDF \(researchgate.net\)](#). Acesso em: 22 de março de 2022.

PORTER, Michael. **Ventaja competitiva**. D.F.: Editorial Continental, México, 1986.

SAGARPA. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Programa de Desarrollo Integral de las Cadenas de Valor. México, 2014. Disponível em: <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/adenasdevalor/>. Acesso em: 24 set 2023

SIAP. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. Anuario Estadístico de la Producción Agrícola. México, 2016. Disponível em: www.siap.gob.mx/cierre-de-la-produccionagricola-por-estado/. Acesso em: 24 set 2023

SGARBI Santos; MENASCHE, Renata. Valorização de produtos alimentares tradicionais: os usos das indicações geográficas no contexto brasileiro. **Cuadernos De Desarrollo Rural**, 2015. Disponível em: [\(PDF\) Valorização de produtos alimentares tradicionais: os usos das indicações geográficas no contexto brasileiro \(researchgate.net\)](#). Acesso em: 20 de março de 2022.

SINGER, Renan. **A Governança nas Cadeias Globais de Valor: o Caso do Brasil Foods**. Monografia submetida ao curso de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2017.

SUPERTI, Eliane., PEGLER, Lee; ARAUJO, Mayara. The Governance of Emerging Value Chains and their Impacts on Traditional Communities. **International Journal of Humanities and Social Science**, 2018. Disponível em: [\(PDF\) The Governance of Emerging Value Chains and their Impacts on Traditional Communities \(researchgate.net\)](#). Acesso em: 21 de setembro de 2021.

TRICHES, Rozane; SCHNEIDER, Sergio. Alimentação, sistema agroalimentar e os consumidores: novas conexões para o desenvolvimento rural. **Cuadernos De Desarrollo Rural**, 2015. Disponível em: [Triches e Schneider 2015.pdf \(usp.br\)](#). Acesso em: 20 de março de 2022.