

Tendências Internacionais e Suas Influências na Governança de Cadeias Agrícolas: O Caso do GlobalGAP e da Fruticultura do Vale do São Francisco

RESUMO

Este artigo visa discutir como as tendências no consumo de manga desenvolvidas no mercado europeu afetam a organização da cadeia de suprimentos da fruta na região do Vale do São Francisco. Para esta análise, enfocada a exigência do certificado *Global Partnership for Good Agricultural Practices* (GlobalGAP) pelos importadores europeus e sua influência na configuração da referida cadeia. O estudo constata que o GlobalGAP, apesar de ser um protocolo privado, é uma exigência das grandes redes varejistas europeias, o principal canal de distribuição da fruta naquele continente. Leva em consideração que toda a cadeia de suprimentos a montante é governada por essas redes suas decisões e imposições afetam todo o fluxo monetário e de produtos e as relações entre exportadores e importadores. Via pesquisas de campo na região do Vale do São Francisco constata que, de fato, o GlobalGAP é elemento determinante das relações e da configuração da cadeia de suprimentos naquela região. No foco das análises, estão os pequenos e os grandes produtores exportadores da região. Assume os conceitos de cadeias produtivas e *filiières* e de cadeia global de valor e se fundamenta na coleta de dados primários e secundários.

PALAVRAS-CHAVE

Cadeias de Suprimentos. Tendências de Consumo. Certificações Privadas.

Daniel Franco Goulart

- Engenheiro Agrônomo formado pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).
- Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural pela UFRPE.
- Especialista em Logística pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Ricardo Miranda de Santana

- Engenheiro Agrônomo formado pela UFRPE.
- Mestrando em Administração e Desenvolvimento Rural pela UFRPE.

Lucia Maria Góes Moutinho

- Economista formada pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).
- Mestre em Economia pela UFPE.
- Doutora em Economia de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP).
- Pós-doutora em Arranjos Produtivos Locais (APLs) pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IE/UFRJ).

1 – INTRODUÇÃO

O Brasil vem sendo reconhecido no cenário mundial pela competência na produção agropecuária. Desde proteínas, passando pelos biocombustíveis e chegando aos alimentos *in natura*, são encontrados no território nacional polos de excelência no cultivo de matérias-primas para estes fins. Nesta estrutura agropecuária complexa e diversificada, a fruticultura ocupa papel importante.

Mesmo ocupando a sétima posição no *ranking* dos maiores produtores de manga do mundo, o Brasil tem papel fundamental no comércio internacional da fruta. (FAOSTAT, 2011). Na terceira colocação entre os maiores exportadores (133.944 t), o país detém aproximadamente 40% do mercado europeu, o segundo maior importador do produto. (FAOSTAT, 2011; EXPORT HELPDESK, 2011).

Apesar de não ser a atividade agrícola de maior destaque, a produção nacional de frutas tem importante significado no desenvolvimento e fomento econômico local de regiões sensíveis. Neste sentido, merece destaque a fruticultura praticada no Nordeste brasileiro, que movimenta uma série de setores de apoio à atividade, gerando emprego e renda.

A produção de manga praticada na região do Vale do São Francisco, também conhecida como Polo Petrolina/PE-Juazeiro/BA (PPJ), tem vocação exportadora. A região se destaca como o maior polo exportador de frutas frescas do país, sobretudo manga e uva. (OLIVEIRA FILHO et al., 2011). Portanto, qualquer modificação nos padrões de consumo do mercado internacional pode afetar diretamente a sistemática produtiva desta região.

O objetivo do presente artigo é discutir como as tendências de consumo de manga desenvolvidas no mercado europeu afetam a organização da cadeia de suprimentos da fruta na região do Vale do São Francisco. Para tanto, será enfocada a exigência do certificado *Global Partnership for Good Agricultural Practices* (GlobalGAP) por parte dos importadores europeus e sua influência na constituição das relações estabelecidas entre pequenos e grandes produtores na região do PPJ.

1.1 – As Tendências dos Consumidores Europeus e a Força das Redes Varejistas

O mercado europeu de frutas frescas é marcado por sua exigência em termos de qualidade do produto e forma de produção. O consumo de produtos saudáveis e produzidos a partir de preceitos básicos de respeito ao meio ambiente e ao bem-estar das pessoas envolvidas com a produção são temas que influenciam diretamente o consumidor europeu na sua decisão de compra.

Atentos a esta característica do padrão europeu de consumo de frutas, *players* transformam esta tendência em estratégia de mercado. As certificações desenvolvidas pelos importadores europeus, fruto dessa consciência da população consumidora, nada mais são do que formas de padronizar os modelos de produção agropecuária dos países exportadores, de forma a se adequarem aos padrões julgados aceitáveis para o consumo de produtos agroalimentares na União Europeia. Assim, as empresas atendem aos anseios da sociedade europeia, ao mesmo tempo que agregam valor ao produto e uniformizam o processo produtivo e as especificações técnicas.

Um dos conjuntos de padrões comerciais mais exigidos atualmente está expresso no protocolo de certificação GlobalGAP. Certificado privado instituído inicialmente por algumas redes varejistas europeias, atualmente, adquire o *status* de requisito fundamental para a distribuição de produtos hortifrutícolas frescos naquele mercado.

Para os países produtores e exportadores de frutas e hortaliças, a adequação aos parâmetros estabelecidos pelas certificações se torna requisito básico para o acesso a esses importantes mercados consumidores. Isto ocorre porque as redes de varejo, que são os principais promotores das certificações privadas, são também os principais canais de distribuição final de frutas frescas no continente Europeu.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 – Cadeias Produtivas e *Filières*

A ideia de avaliação sistêmica de processos produtivos que dependiam de múltiplas empresas com

aptidões diferentes surgiu na França, com o conceito de *filière*. A origem etimológica da palavra *filière* remete às pequenas fábricas de fiação que transformavam a matéria-prima de origem agrícola, como lã e algodão, em um produto intermediário de um processo industrial que teria continuidade após esse primeiro processamento. (TEMPLE et al., 2009).

A análise de sistemas produtivos a partir da ferramenta *filière* foi inicialmente utilizada como um mecanismo de auxílio à definição de estratégias de intervenções públicas para os produtos e negócios agrícolas. (TEMPLE et al., 2009). Entretanto, a evolução dos negócios agroalimentares e agroindustriais fortemente baseados na globalização e na intensificação das relações entre os mais diversos parceiros comerciais atribuiu ao conceito de *filière* novas características, que possibilitaram sua utilização por atores do próprio setor privado, permitindo o estabelecimento de modelos complexos de produção focados no incremento da competitividade sistêmica. (TEMPLE et al., 2009).

Carvalho Júnior (2011) e Diarra (2003) consideram *filière* como um conjunto de atores e de atividades envolvidos com a elaboração de um determinado produto em um espaço limitado. Esta assertiva é ligeiramente divergente daquela trabalhada por Temple et al. (2009), que considera *filière* como um conceito e não como uma metodologia. Mesmo assim, não há comprometimento do entendimento da ideia.

Apesar dessa limitação de espaço verificada no conceito de Carvalho Junior (2011) e Diarra (2003), outros autores e pesquisadores das áreas de Administração Rural, Engenharia de Produção ou Economia não encerram o conceito de *filière* em uma determinada área geográfica ou região. Um sistema produtivo pode ter início em determinada localidade, município, estado, região, ou mesmo país, e continuar se desenvolvendo em outro lugar, sem prejuízo para a sustentação do conceito.

A noção de *filière*, em sua forma conceitual pura, expõe as relações ocorrentes entre todos os agentes econômicos envolvidos diretamente na produção de um determinado bem, assim como identifica todas as instituições e organizações presentes nos ambientes

organizacional e institucional dessa cadeia. Desta forma, a utilização dos conceitos de *filière* em estudos ou pesquisas sobre a análise de competitividade de sistemas produtivos permite a identificação das relações de poder e suas assimetrias nas transações e processos que ocorrem entre as organizações que compõem uma determinada cadeia de produção. (CARVALHO JÚNIOR, 2011). Esta noção a respeito de como se comporta um conjunto de empresas que atuam na produção de um bem final comum e de como são estabelecidas as relações de poder entre os atores econômicos subsidia o desenvolvimento de outros conceitos como aqueles delimitados pela teoria da cadeia global de valor.

No Brasil, o termo *filière* é utilizado como cadeia produtiva, cadeia de produção ou sistema agroindustrial, sendo o primeiro termo mais correntemente utilizado entre pesquisadores e programas de pós-graduação nas áreas de Administração Rural, Engenharia de Produção e Economia. O grande volume de artigos e estudos publicados a respeito [da] ou utilizando a ferramenta teórica de cadeias produtivas ampliou os limites do conceito, passando a variar de acordo com a abordagem de cada autor ou com o caso em que é utilizada.

Nantes e Leonelli (2010) comentam que “a cadeia de produção representa um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, em todos os seus segmentos, um fluxo de troca”. Ainda segundo os autores, “este conceito utiliza a noção de sucessão de etapas produtivas, desde a produção de insumos até o produto final”. As cadeias resultam da crescente divisão do trabalho e da maior interdependência entre todos os segmentos produtivos que incluem os elos de matérias-primas básicas, máquinas e equipamentos, produtos de consumo intermediário e produto final, bem como de aspectos relacionados à distribuição e comercialização. (TRICHES; SIMAN; CALDART, 2004).

Em cadeias de produção agroindustriais, são verificados segmentos específicos responsáveis por operações-chave, conforme Silva e Batalha (1999) denominam. Estes segmentos específicos são afunilamentos da cadeia de produção causados pela especificidade ou pela importância de determinada atividade para a continuação do processo produtivo, até a obtenção do bem final. As empresas que

dominam estas posições geralmente detêm poderes de tomada de decisão ou de determinação de padrões ao longo da cadeia. Esta prerrogativa das empresas que ocupam as operações-chave é oriunda justamente da essencialidade dessas atividades para todas as empresas que compõem a cadeia, podendo ser determinada pela agregação de valor ao produto, a partir de um processo de modificação (ação de transformação sobre o produto) ou a partir de um serviço fundamental para a distribuição do bem (atividades logísticas de escoamento da produção aos mercados consumidores).

Os conceitos sobre cadeia de suprimentos foram aplicados inicialmente por pesquisadores das áreas de Administração da Produção ou de Engenharia de Produção ao estudo de fluxos específicos de fornecimento de insumos necessários para o processo produtivo de uma empresa. Nestes conceitos basilares, são consideradas as relações entre uma empresa e seus fornecedores, e os mecanismos de transações entre elas.

O conceito de cadeia de suprimentos foi paulatinamente sendo incorporado pelos pesquisadores em estudos de cadeias produtivas. A lógica do novo conceito trazia a compreensão dos sistemas de produção a partir da ótica da relação cliente-fornecedor. Nesta visão, a cadeia de produção é considerada como um sistema contínuo composto por empresas que estabelecem relações do tipo cliente-fornecedor entre si até a chegada do produto ao consumidor final.

Abordando as cadeias de suprimentos agrícolas, Scramim e Batalha (1999) enunciam que uma cadeia de suprimentos deve congrega diversos agentes econômicos e institucionais, desde fornecedores de matérias-primas, passando pelas indústrias de transformação, pelos distribuidores e pelos varejistas, para o atendimento das necessidades dos consumidores finais.

Os conceitos em tela formam parte do arcabouço teórico necessário para que se compreenda a estrutura existente no fluxo de exportação de frutas frescas do Nordeste brasileiro para a Europa. Nessa longa cadeia de exportação, pequenos e grandes produtores de frutas tendem a se adequar aos padrões de produção

determinados pelo mercado europeu e materializados através de certificações exigidas por aquelas que detêm a operação-chave da cadeia: as grandes redes varejistas europeias. Para que seja possível compreender os fatores que levam esses atores econômicos a concentrar os poderes de decisão e de governança de toda a cadeia de suprimentos, é necessário o entendimento de conceitos da teoria da cadeia global de valor.

2.2 – Cadeia Global de Valor

A concepção de cadeias globais de valor surgiu a partir das mudanças provocadas pelo crescimento das negociações de mercadorias e serviços em nível global. Nesse cenário repleto de relações entre agentes com características e níveis de influência tão variados, vislumbrou-se a necessidade de estudar como as empresas se inter-relacionam em suas atividades comerciais com seus parceiros em uma cadeia produtiva, como as empresas podem tornar-se mais competitivas no cenário global a partir da otimização das suas relações com fornecedores e clientes e, principalmente, quem estabelece ou como são estabelecidas as regras em um sistema composto por vários fornecedores e clientes. (DOLAN; HUMPHREY, 2010; HUMPHREY; SCHMITZ, 2001; GEREFFI et al., 2001; HUMPHREY; SCHMITZ, 2002; GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2010).

Em *filières*, cadeias produtivas, cadeias de suprimentos ou cadeias agroindustriais, seja lá qual for a ferramenta teórica utilizada para abordar um dado objeto de estudo, não raro, são vistas relações de poder assimétricas, que determinam certo grau de polaridade em favor de alguma firma (ou grupo de firmas). Essa assimetria pode ser gerada por uma série de fatores específicos, mas que, de forma geral, resultam da detenção, por parte de uma empresa ou grupo de empresas, de uma operação-chave essencial para o funcionamento ou viabilidade da cadeia (uma transformação que agregue valor ao produto ou uma posição privilegiada que permita o acesso a nichos de mercado ou a clientes específicos). Os modos como essas relações de poder se estabelecem são mencionados na literatura como mecanismos ou formas de governança em uma cadeia global de valor.

Gereffi; Humphrey e Sturgeon (2010) afirmam que uma cadeia de valor é caracterizada quando uma série de processos tecnológicos é combinada com materiais e mão de obra e, em seguida, seu resultado é comercializado e distribuído. Ainda segundo estes autores, as questões principais sobre este conceito repousam sobre por quais atividades e tecnologias uma firma deve optar para realizar, por si mesma, e quais ela deve terceirizar, e onde as várias atividades devem ser fisicamente localizadas. Na visão de Humphrey e Schmitz (2002), análises de cadeias globais de valor devem contemplar justamente a forma como os sistemas de produção e distribuição globais devem organizar-se, visando à máxima eficiência e agregação de valor e à minimização das desvantagens competitivas e comparativas.

Feitas as devidas considerações a respeito dos conceitos que subsidiam a ideia de cadeia global de valor, necessárias para a compreensão das análises a serem realizadas neste estudo, é possível desenvolver a abordagem sobre os fundamentos dos modelos de governança que ocorrem em uma cadeia global de valor. A organização e a coordenação de uma cadeia de produção têm origem na assimetria ocorrente nas relações entre os atores e firmas envolvidas no processo de produção dos bens. As organizações que detêm o maior poder de influência no sistema acabam adquirindo a condição de determinadoras das formas e padrões de produção. Isto significa que elas incorporam, de fato, o papel de governantes da cadeia de valor.

Humphrey e Schmitz (2001, p. 2) afirmam que o conceito de governança é central para a abordagem da teoria da cadeia global de valor. Segundo os autores, este termo (governança) é utilizado para expressar que algumas empresas na cadeia estabelecem e/ou coordenam os parâmetros sob os quais as outras firmas devem operar, opinião que vai ao encontro das ideias apresentadas no parágrafo anterior. Gereffi et al. (2001) corroboram os conceitos de Humphrey e Schmitz (2001) afirmando que o ponto de partida para o interesse em cadeias globais de valor está no fato de que algumas firmas, diretamente ou indiretamente, influenciam a organização da produção global, a logística e os sistemas de comercialização.

Verifica-se que as características das relações de dependência entre firmas em uma cadeia determinam o tipo de governança que se desenvolverá. Neste sentido, Gereffi; Humphrey e Sturgeon (2010) consideram três características básicas, que podem ser vistas nas mais diversas cadeias de valor que apresentam desequilíbrios de poder entre os agentes econômicos e que, por si, são fundamentais na determinação dos atores que irão deter as condições necessárias para exercer a governança em uma cadeia global de valor:

- A complexidade das informações e a transferência de conhecimento requerida para sustentar uma transação particular no que se refere às especificações do produto e dos processos: cadeias de produtos não-comoditizados, como artigos eletroeletrônicos, podem operar em uma posição-chave fundamental para que determinado produto tenha a especificação requerida pelos clientes finais. Isto permite que a empresa responsável por incorporar, organizar ou estabelecer a especificação necessária para a efetiva comercialização do produto domine a cadeia, exercendo governança. Com relação à especificação de processos, o caso da exportação de frutas frescas do Vale do São Francisco para o mercado europeu pode ser citado como exemplo: os clientes finais na Europa demandam certos requisitos referentes ao processo produtivo e qualidade dos produtos agrícolas destinados ao consumo humano. Estes requisitos são compreendidos, organizados e apresentados aos produtores. Este processo de compreensão, organização e apresentação é feito pelos grandes varejistas europeus, que estão próximos dos consumidores finais. Esta posição-chave permite que eles compreendam os fundamentos da demanda dos consumidores finais e, através de estratégias de mercado, moldem estes fundamentos para que se tornem requisitos que permitam a classificação e organização da cadeia de suprimentos e, ao mesmo tempo, que possibilitem a agregação de valor ao produto.
- A possibilidade de estas informações e conhecimentos poderem ser codificados e transmitidos de forma eficiente: esta característica é fundamental para que as redes varejistas europeias materializem a governança da cadeia de suprimentos de frutas frescas oriundas do Brasil. É esta transformação de informações tácitas, presentes nas mentes dos

consumidores europeus, em regras codificadas através dos certificados privados, como o GlobalGAP, que viabiliza a governabilidade da cadeia pelas redes varejistas da Europa.

- As capacidades dos fornecedores atuais e potenciais em relação aos requisitos demandados na transação: esta característica tem especial influência no estabelecimento das relações entre grandes produtores exportadores e pequenos produtores fornecedores. Os primeiros, mais capitalizados e estruturados em termos gerenciais, geralmente, são capazes de atender os requisitos de certificados privados como o GlobalGAP. Já os pequenos produtores, muito mais rudimentares em termos de gestão e bem menos capitalizados, dificilmente reúnem as condições necessárias para conquistar e manter selos internacionais de garantia de qualidade e processos. Esta diferença nas capacidades de cada categoria de produtor fomenta o surgimento de uma subgovernança dentro da cadeia global de valor de frutas exportadas para a Europa, em que pequenos produtores, incapazes de atingir diretamente o mercado europeu, tornam-se fornecedores de frutas dos grandes produtores exportadores. Nesta conjuntura, pequenos produtores são submetidos a condições de baixa agregação de valor dos seus produtos e total submissão às condições comerciais impostas pelos grandes produtores exportadores. Mais sobre este tema será discutido adiante, nos itens sobre os papéis de grandes e pequenos produtores na cadeia de suprimentos de frutas para o mercado europeu.

3 – METODOLOGIA

O presente artigo é parte do resultado obtido na dissertação “Certificações privadas como requisito de acesso a canais europeus de distribuição: o caso do GlobalGAP na manga do Vale do São Francisco”. Este trabalho foi desenvolvido no âmbito do programa de pós-graduação de uma universidade pública da região Nordeste do Brasil.

O estudo foi desenvolvido em duas etapas:

1ª) Revisão bibliográfica sobre cadeias produtivas e *filiières* e cadeia global de valor. Também foram realizadas nesta etapa a coleta e tabulação de dados secundários disponíveis.

2ª) Realização de pesquisa de campo para coletar dados primários essenciais para o desenvolvimento das discussões.

3.1 – Primeira Etapa

O levantamento de dados bibliográficos e de dados secundários compôs a etapa inicial do presente estudo. Seu objetivo foi quantificar e qualificar a fruticultura nacional e, em seguida, identificar a posição da manga neste setor. Em um segundo momento, buscou-se delimitar e compreender a cadeia produtiva da manga no Vale do São Francisco de forma pormenorizada, identificando seus operadores, as dimensões dos fluxos financeiros e de produtos e os principais canais de escoamento da produção.

Muitos estudos descritivos sobre a cadeia produtiva da manga no Vale do São Francisco foram encontrados na literatura. Porém, discussões exploratórias sobre a sua organização e os fatores que influenciam a governança desta cadeia se mostraram escassos em estudos acadêmicos brasileiros. Por outro lado, existem muitas publicações e estudos internacionais sobre esta atividade em outros países em desenvolvimento, fornecedores de frutas frescas.

Nessa etapa, buscou-se coletar a maior quantidade de informação possível para, em seguida, trabalhar-se na filtragem e tabulação dos dados. Assim, ao fim da classificação e organização dos dados obtidos, formou-se um grupo sintético e consistente de informações capaz de transmitir a realidade do negócio da manga do Vale do São Francisco, sua inserção internacional e o nível das discussões acadêmicas sobre este objeto de estudo.

Essa etapa foi fundamental para a pesquisa. Ela possibilitou compreender a sistemática da cadeia produtiva e a forma como está estruturada. Assim, foi possível aprimorar o nível de conhecimento prévio sobre o objeto de estudo e otimizar tempo e recursos para a execução da segunda etapa dos trabalhos.

3.2 – Segunda Etapa

Foi constituída pela pesquisa de campo na região do Vale do São Francisco. Seus objetivos foram:

- Confirmar os dados secundários coletados e trabalhados em informações na etapa anterior;
- Coletar dados primários sobre os segmentos de produção e beneficiamento da fruta, associações e cooperativas, empresas certificadoras, organizações exportadoras e outros presentes na cadeia produtiva da manga no Vale do São Francisco direcionada ao mercado europeu;
- Coletar dados junto a instituições públicas e privadas, de interesse para o estudo, que integram o ambiente institucional da citada cadeia produtiva.

Os dados primários foram coletados por meio de aplicação de questionários previamente testados, por entrevistas semiestruturadas e por diálogos não estruturados. Os entrevistados foram escolhidos de forma não aleatória. A escolha foi baseada nas características dos atores no que se refere à participação na produção e exportação de manga para a Europa ou relação com ela e pelo seu grau de importância para o sistema.

Esta etapa foi importante para a confrontação de opiniões e conceitos verificados em literatura com a realidade do campo no que concerne à importância da certificação GlobalGAP como elemento decisivo no acesso ao mercado europeu e, portanto, como fator de elevação dos níveis de competitividade das empresas e da cadeia como um todo.

A coleta de dados junto aos produtores que têm acesso ao mercado europeu de manga e aos que não vendem para esses clientes permitiu a comparação de elementos subjetivos relativos à opinião de cada entrevistado. Isto facilitou compreender se a certificação GlobalGAP constitui ou não um elemento de vantagem competitiva para as organizações que a detêm.

A partir da coleta de dados primários, também foi possível estudar como se sucedem as relações de poder na cadeia de produção da manga no Vale do São Francisco, quais organizações detêm a governança da cadeia, como esta cadeia está configurada e se esta configuração tem relação com o modelo de governança estabelecido. Ao mesmo tempo, foi possível verificar se o certificado GlobalGAP funciona, de fato, como a expressão do poder das redes varejistas europeias sobre as suas cadeias de suprimentos nos países em desenvolvimento.

As empresas e organizações públicas visitadas e os instrumentos de coleta de dados utilizados em cada caso são indicados na Tabela 1.

4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 – Assimetrias na Relação Cadeia de Suprimentos do Vale do São Francisco x Cadeia de Distribuição Europeia

As cadeias globais de valor de Frutas, Legumes e Verduras (FLV) frescas apresentam seu funcionamento

Tabela 1 – Características dos Atores Entrevistados e Elementos Quantitativos e Qualitativos da Pesquisa

Tipo de empresa/organização consultada	Instrumento de coleta	Acessibilidade	Função do entrevistado	Total de coletas feitas
Grandes produtores	Roteiro de entrevista (semiestruturado)	Difícil	Gerente	3
Pequenos produtores	Questionário (estruturado)	Fácil	Produtor	5
Empresa de pesquisa agropecuária	Diálogo (não-estruturado)	Fácil	Pesquisador	2
Associação de produtores	Roteiro de entrevista (semiestruturado)	Fácil	Presidente e técnicos	6
Empresa de apoio ao empreendedor	Diálogo (não-estruturado)	Médio	Supervisor responsável pelo APL de fruticultura	1
Empresa de auditoria (certificação)	Diálogo (não-estruturado)	Fácil	Auditor	2
TOTAL		19		

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

fortemente baseado em estruturas e sistemas de grande concentração de poder de decisão. Neste contexto de assimetria nas relações entre participantes, as grandes redes varejistas europeias desempenham um papel fundamental na determinação dos padrões dos produtos oriundos dos países produtores.

Verifica-se que as grandes redes de supermercados europeus, que representam o principal canal de distribuição final para frutas na União Europeia, vêm progressivamente aumentando os requisitos comerciais dos produtos. Também vêm imprimindo parâmetros desejáveis para os processos de produção junto às suas cadeias fornecedoras nos países em desenvolvimento.

Este desequilíbrio de poder entre a cadeia de fornecimento de frutas nos países em desenvolvimento e as grandes redes varejistas europeias tem origem em assimetrias na relação entre oferta e demanda e na relação com os consumidores finais. Autores como Dolan e Humphrey (2010); Reardon et al. (2010); Codron; Giraud-Héraud e Soler (2005); e Persillet e Latouche (2008) abordam a relação entre cadeia de fornecimento em países em desenvolvimento e grandes redes varejistas europeias com foco no desequilíbrio de poder entre estas duas partes. As discussões a seguir são baseadas nos trabalhos acima referenciados.

4.1.1 – Assimetrias na relação entre oferta e demanda

As redes de varejo na Europa dispõem de uma ampla variedade de fornecedores. Essa assimetria proporciona um desequilíbrio de poder em favor dos primeiros, que passam a dispor de condições para exigirem preços e padrões na produção e processamento de acordo com os seus interesses.

A assimetria de poder que ocorre nas relações entre redes varejistas, importadores atacadistas (*tradings*) e produtores exportadores (nesta abordagem, considera-se a assimetria de poder entre importadores atacadistas e redes varejistas insignificante, sendo, por isso, considerada apenas a diferença nas relações de poder entre compradores europeus e fornecedores brasileiros) é resultado do desequilíbrio entre a quantidade de produtores exportadores de manga e de compradores no continente europeu. A Figura 1 abaixo

ilustra a composição do sistema de comercialização da manga, enfatizando a diferença quantitativa entre fornecedores e compradores.

4.1.2 – Assimetrias na relação com os consumidores finais

As redes varejistas europeias detêm amplas vantagens em relação à proximidade dos consumidores finais de frutas e hortaliças. São estas empresas que estão na interface com os consumidores, detectando preferências, tendências e nichos.

Ao mesmo tempo, esta interface entre consumidores finais e redes de varejo possibilita a estes últimos atuar de forma mais incisiva na persuasão dos clientes finais no rumo de perspectivas interessantes para as redes varejistas (a principal ferramenta para esta indução de vontades em consumidores é o *marketing*). Em outras palavras, pode-se dizer que as redes varejistas são as entidades mais capazes de persuadir os consumidores finais no que concerne à preferências de consumo de frutas.

Por outro lado, os fornecedores encontram-se distantes dos consumidores finais e, portanto, à mercê do fluxo de informações proveniente dos varejistas. Os produtores fornecedores não são capazes de influenciar a demanda final de frutas, pois, além de estarem fisicamente distantes dos consumidores finais, encontrariam grandes dificuldades de ultrapassar o domínio das redes varejistas com relação ao consumidor final. Portanto, resta aos fornecedores confiarem nas demandas e exigências passadas pelas redes varejistas e importadores atacadistas, elo entre a produção e consumidor final.

A respeito destas assimetrias que promovem a concentração de poder de tomada de decisão em favor dos canais de distribuição europeus, diversos autores têm discorrido sobre suas origens, causas e conseqüências para todos os segmentos envolvidos. Dentre os temas discutidos na literatura a respeito da comercialização de frutas frescas oriundas de países em desenvolvimento para a Europa, assume posição importante a abordagem das certificações privadas, considerada uma conseqüência da dominância das redes varejistas sobre as cadeias de suprimentos.

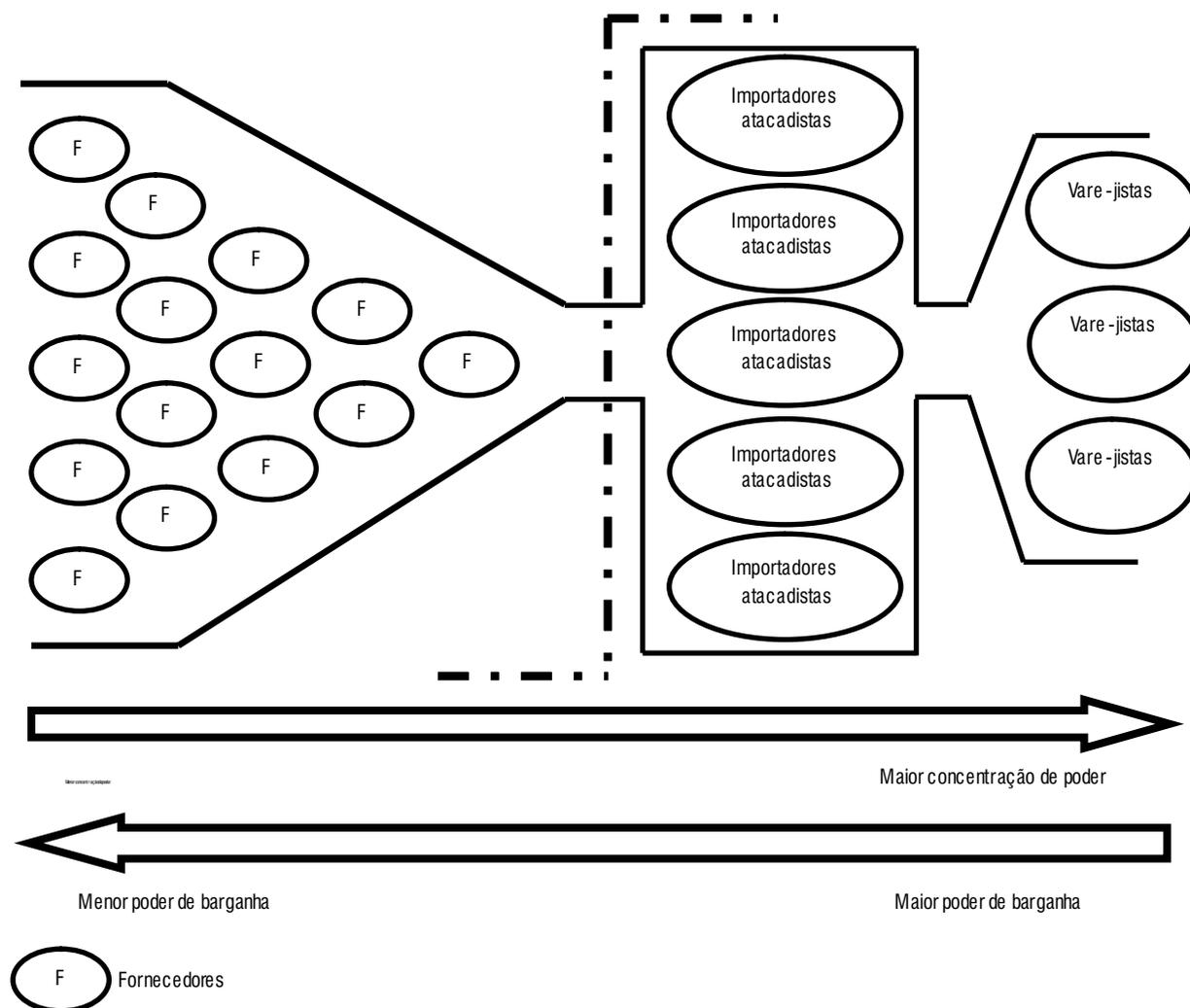


Figura 1 – Relações de Poder entre os Segmentos Envolvidos na Comercialização de Manga para a Europa

Fonte: Elaboração Própria dos Autores, a partir de Noções Teóricas de Dolan e Humphrey (2010); Reardon et al. (2010); Codron; Giraud-Héraud e Soler (2005) e Persillet e Latouche (2008).

4.1.2.1 – *Insights* conceituais sobre certificações de qualidade e processos

O cenário atual de concentração de poder em favor dos canais de distribuição tem origem nas mudanças das demandas mundiais. Os mercados passam a requisitar produtos diferenciados em detrimento de produtos homogêneos. (REARDON et al., 2010). A busca pelo aumento das vendas de produtos uniformes (comoditizados), comportamento que dominou por muito tempo a indústria de bens de consumo, dá lugar ao atendimento das demandas dos consumidores. Os papéis se invertem: os clientes

passam a determinar o que eles desejam consumir. (REARDON et al., 2010).

Pode-se dizer que a comercialização de produtos baseada na demanda empurrada (em que os fornecedores produzem com sua capacidade máxima e induzem o consumo dos produtos pelos segmentos subsequentes na cadeia) dá lugar às negociações baseadas na demanda puxada (em que os gostos e preferência dos segmentos a jusante na cadeia determinam quais produtos serão comprados, em que condições, em que padrões e por qual preço). É esta inversão de ordem no processo de comercialização

entre fornecedores e clientes que facilita o surgimento das certificações privadas.

Reardon et al. (2010) afirmam que os mecanismos privados de padronização e classificação (P&C)¹ apresentam três características básicas:

- **Desempenho dos processos:**

Os Padrões e Classes (P&C) podem-se referir ao desempenho dos processos de produção. Nesta situação, os P&C têm por objetivo principal especificar as características que são esperadas pelos consumidores imediatos na cadeia produtiva com relação aos processos de produção e transformação dos produtos. Os P&C, neste caso, apresentam preocupação com a manutenção ou criação de condições adequadas em termos de produção ambientalmente correta ou baseada no bem-estar do trabalhador.

- **Regulação do produto:**

Os P&C podem-se voltar preponderantemente para a regulação do produto, como a qualidade, segurança e autenticidade.

- **Natureza das entidades formuladoras dos P&C:**

Por último, constata-se que as entidades que formulam estes P&C podem ser públicas ou privadas. Os P&C podem ser impostos ou podem apresentar adesão voluntária.

Codron; Giraud-Héraud e Soler (2005) enfocam a questão dos P&C para o setor de frutas frescas com um objetivo específico, além daquele de garantir produtos e processos com a qualidade desejada pelos consumidores. Na ótica destes autores, as certificações privadas oriundas da ideia de P&C funcionam como ferramenta de *marketing* para segmentação de mercado e exploração de nichos.

O mais interessante desta abordagem é a concepção da transferência dos custos de

implementação desta estratégia mercadológica (desenvolvida pelos canais de distribuição) para a cadeia de suprimentos. Codron; Giraud-Héraud e Soler (2005) afirmam que são os produtores e processadores que precisam investir na adequação de suas estruturas e processos para atender aos requisitos das certificações privadas, demandadas pelos compradores.

4.2 – Possibilidades de Inserção dos Pequenos Produtores na Cadeia de Suprimentos de Manga para a Exportação

O escoamento da produção desta categoria de produtores pode ser feita de duas formas. A classificação e a descrição de cada uma das formas abaixo apresentadas foram subsidiadas por estudos de Favero (2008); Favero e Teixeira (2009) e Passos e Favero (2007).

4.2.1 – Exportação por via de empresas exportadoras

Este tipo de comercialização é sustentado pela necessidade dos compradores (empresas exportadoras) de completar seus lotes para a venda internacional. Muitas dessas empresas dispõem de um corretor. Este funcionário é responsável pela compra de mangas de pequenos produtores.

Os grandes exportadores podem ter padrões de exigência diferenciados. Alguns deles exigem que seus fornecedores tenham o certificado GlobalGAP. Neste caso, ficam excluídos da relação os produtores que não possuem o selo. Como não há um grande número de pequenos fruticultores que possuam o GlobalGAP, este tipo de requisito não é frequentemente observado.

Outros exigem que o pequeno produtor siga os padrões exigidos pela certificação sem, no entanto, possuí-la. Neste caso, o comprador pode ou não oferecer algum tipo de assistência técnica. O estabelecimento ou não deste serviço dependerá da relação estabelecida entre fornecedor e comprador.

Os grandes produtores que compram manga não certificada para completar seus lotes geralmente informam ou perguntam aos importadores se podem incorporar este tipo de produto na encomenda. Dependendo da posição do comprador internacional,

¹ Os certificados privados têm origem em padronizações e classificações julgadas ideais e corretas pelos canais de distribuição. Neste estudo nos referiremos a padrões e classes pela sigla P&C (REARDON et al., 2010) utiliza em seu artigo a sigla G&S, que significa grades and standards).

o exportador planeja a melhor forma de completar o pedido. É válido lembrar que, neste tipo de negociação, o pequeno produtor é responsável pela fruta fornecida. Como os produtos são identificados e passíveis de ser rastreados, quaisquer custos referentes a problemas de não conformidade da manga fornecida pelo pequeno fruticultor é arcado por ele. A negociação entre grande e pequeno produtor é feita em regime de consignação. Maiores detalhes sobre as relações de compra e venda estabelecidas entre pequeno produtor e grande produtor exportador serão dados no item “A inserção dos grandes produtores na cadeia de suprimentos de frutas para a exportação”.

Há também empresas que não exigem nenhum requisito específico. As eventuais variações nestes padrões oscilam de acordo com a situação da manga no mercado em cada momento. Se há escassez de produto, os importadores deixam de demandar certificados privados e priorizam a garantia do abastecimento, independentemente da qualidade. Por outro lado, se há abundância de fruta, as exigências junto aos fornecedores são retomadas.

As grandes empresas exportadoras não costumam estabelecer contratos de compra com os pequenos produtores. As negociações e aquisições são feitas no mercado *spot* ou através de acordos informais com fornecedores já conhecidos. Assim como ocorre na relação entre pequenos produtores e intermediários, há a construção de uma relação comercial pela persistência e repetição das negociações ao longo do tempo.

4.2.1 – Exportação por via de associação/cooperativa

Pequenos produtores podem escoar o produto diretamente para o mercado europeu. Para aqueles que possuem GlobalGAP, a negociação é feita diretamente com *tradings* que fornecem mangas para as redes varejistas que exigem a certificação. Entretanto, esta categoria representa uma parcela reduzida do total de pequenos produtores. Para fruticultores sem o certificado, a exportação pode ocorrer somente para clientes que não exigem tal selo. Porém, este tipo de negociação não é frequente.

As exportações de pequenos produtores por via de associação/cooperativa são mais frequentes.

Mesmo assim, ainda ocorrem bem menos do que as exportações por via de grandes produtores exportadores. Nesta modalidade, ambos os atores (pequenos produtores e associações/cooperativas) possuem dificuldades em temas relacionados à burocracia inerente ao processo de exportação e ao traquejo do mecanismo de *trading* (as negociações propriamente ditas). Para minimizar a pouca capacidade comercial e logística, foram relatados casos em que as associações/cooperativas recorrem ao apoio de Organizações Não Governamentais (ONGs) para a realização das negociações internacionais.

Estas ONGs participam nesta modalidade de comercialização como facilitadores logísticos. Para tanto, a propriedade do produto é transferida para estas organizações que, por sua vez, realizam todos os trâmites logísticos e aduaneiros necessários para que a manga seja entregue no porto brasileiro ou no porto de destino (dependendo do *incoterm* firmado em contrato).

A Figura “2” abaixo ilustra as duas formas de acesso de pequenos produtores ao mercado europeu de manga.

4.3 – A Inserção dos Grandes Produtores na Cadeia de Suprimentos de Frutas para a Exportação

Os grandes produtores de manga do Vale do São Francisco surgem como organizações que gozam de grande independência. Em termos gerenciais, apresentam *stakeholders* criteriosamente selecionados, de acordo com as especificidades das atividades. No que concerne à capacidade financeira, as empresas desfrutam de acesso direto a fontes financiadoras como bancos e ao próprio mercado de capitais.

Porém, mesmo com toda a infraestrutura e capital humano necessários à produção de qualidade, nem sempre as grandes empresas conseguem produzir o volume necessário para atender aos seus compromissos com importadores. É neste momento que os pequenos produtores surgem como fornecedores dos exportadores. Esta situação, conhecida como “exportação indireta”, é a mais importante modificação na dinâmica da cadeia de suprimentos local. A sua principal causa é a exigência do selo GlobalGAP.

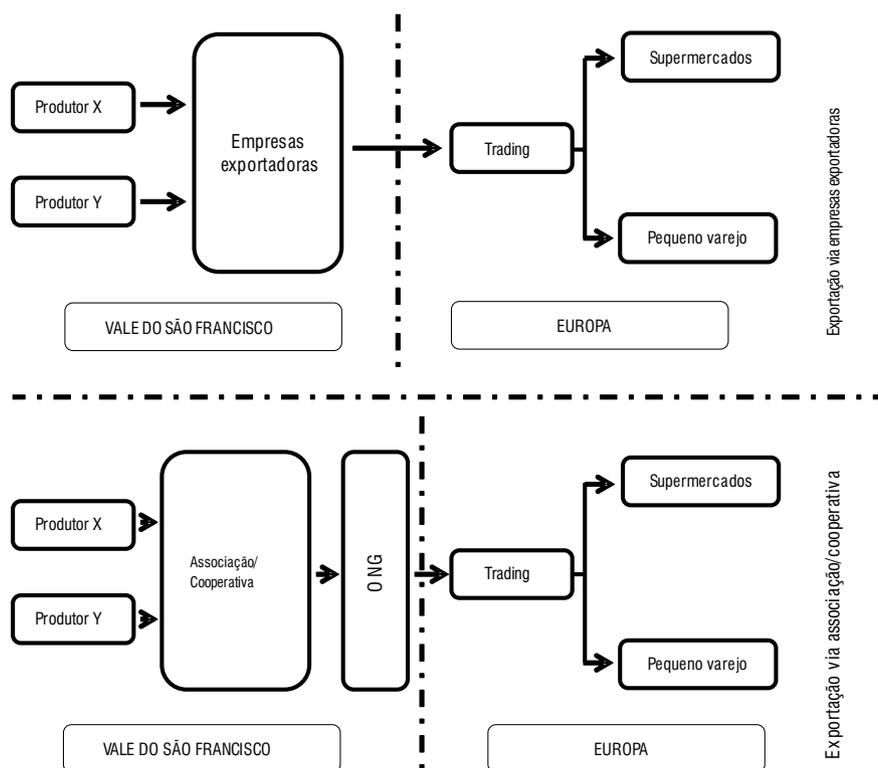


Figura 2 – Cadeia de Suprimentos da Manga Brasileira para a Europa: Formas de Acesso de Pequenos Produtores ao Mercado Europeu de Manga

Fonte: Elaboração Própria dos Autores a partir dos Dados Primários.

Podem existir três tipos de relações entre pequenos e grandes agricultores. Todas estas relações se diferenciam entre si pela forma como o grande produtor trata o GlobalGAP.

4.3.1 – Exportadores que exigem o certificado GlobalGAP

O fornecimento de manga só pode ser realizado, caso o pequeno produtor possua o certificado GlobalGAP. Geralmente, esta demanda é oriunda do importador, que, apesar de permitir que o exportador complete o lote com mangas de terceiros, exige que estas também sejam certificadas.

4.3.2 – Exportadores que não exigem o GlobalGAP, mas que demandam o manejo de acordo com os padrões da certificação

Neste caso, os fornecedores não necessitam apresentar o GlobalGAP. Entretanto, é necessário que

eles tenham conduzido seus pomares seguindo as recomendações estabelecidas no selo. Mais uma vez, estas demandas são oriundas dos clientes internacionais, que aceitam que os lotes de mangas sejam completados por terceiros, se atendidas essas condições.

4.3.3 – Exportadores que não fazem exigências específicas aos fornecedores

A compra de manga junto a pequenos produtores não depende da forma como a cultura foi manejada ou se o produtor possui ou não GlobalGAP. Neste caso, dois tipos de procedimentos podem ser adotados: a exportadora pode consultar previamente o comprador a respeito da possibilidade ou não de incluir no lote mangas não-certificadas. Em se confirmando a transação, os produtos sem selo são identificados de forma diferenciada e qualquer custo referente a problemas de conformidade acusados pelo importador é transferido diretamente para o fornecedor.

Também pode ocorrer a incorporação de frutos não certificados oriundos de pequenos produtores aos lotes de mangas com GlobalGAP sem aviso prévio aos importadores. Nesta segunda opção, a empresa exportadora assume os riscos de eventuais monitoramentos nos lotes. Em caso de descoberta, haverá prejuízos na relação com o importador.

4 – CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi discutir como as tendências de consumo de manga desenvolvidas no mercado europeu afetam a organização da cadeia de suprimentos da fruta na região do Vale do São Francisco. Para tanto, considerou-se o advento da certificação GlobalGAP e seus impactos na configuração da cadeia produtiva da manga no PPJ.

As certificações privadas se originam de tendências que despontam no âmbito do consumo final. Fatores como o elevado nível educacional, preocupação com as questões socioambientais dos locais produtores de alimentos e segurança dos produtos fomentam o surgimento de mecanismos que possibilitem o controle destes riscos.

A obtenção e manutenção do certificado GlobalGAP pelos produtores rurais demanda grande esforço financeiro e gerencial. Portanto, infere-se que grandes produtores exportadores estão aptos a obter este selo, enquanto pequenos produtores geralmente não reúnem condições suficientes para a certificação.

As relações entre categorias de produtores na região do Vale do São Francisco também são alteradas pela exigência do GlobalGAP. Em muitos casos, o pequeno produtor, impossibilitado de acessar diretamente o mercado internacional, vê-se obrigado a vender seus produtos para grandes empresas exportadoras locais. Estas organizações adquirem mangas de terceiros para que possam completar seus lotes de exportação. Ocorre, portanto, a sistemática do fornecedor-cliente também no ambiente interno da região produtora do São Francisco.

Eventualmente os pequenos produtores podem acessar os mercados internacionais através de

associações. Entretanto, são poucas as organizações de pequenos produtores que apresentam estrutura e preparo suficientes para tratar de todos os trâmites burocráticos envolvidos com a exportação e que possuam contatos com compradores na União Europeia. Foi detectado que, em algumas ocasiões, as associações podem contar com o apoio de ONGs para a exportação de frutas.

Nota-se que, de fato, a certificação GlobalGAP tem papel importante tanto como parâmetro mínimo de acesso aos mercados da Europa quanto com relação ao estabelecimento de novas dinâmicas entre pequenos produtores e grandes empresas exportadoras na região do São Francisco. No centro de toda esta discussão, encontra-se a concentração do poder de governança da cadeia de suprimentos da manga nas redes varejista europeias, principais demandantes destes certificados. São as exigências destes agentes que estabelecem toda a lógica de distribuição da manga no mercado internacional europeu.

ABSTRACT

This paper aims to discuss how mango consumption trends developed at European market affect São Francisco Valley mango supply chain organization. To build this analysis, it will be considered how the exigence of Global Partnership for Good Agricultural Practices (GlobalGAP) by importers affects this supply chain. This study notes that GlobalGAP, despite being a private protocol, it is a requirement of great retailers in Europe, the main mango distribution channel in that continent. It takes into account that the whole supply chain at upstream side is governed by those retailers, their decisions and impositions can straightly affect relations and monetary and products flows between exporters and importers. Field research at São Francisco Valley region showed that GlobalGAP has, in fact, important influence on relations and configurations on supply chain. Small producers and great producers and exporters are the targets of the analysis. It takes the concepts of productive chains and filières, and global value chain and bases itself on the primary and secondary data survey. .

KEY WORDS

Supply Chain. Consumption tendencies. Private Certifications.

REFERÊNCIAS

CARVALHO JÚNIOR, L. C. A noção de Filière: um instrumento para a análise das estratégias das empresas. **Textos em Economia**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 109-116, 1995. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/view/6228/5894>>. Acesso em: 26 maio 2011.

CODRON, J. M.; GIRAUD-HÉRAUD, E.; SOLER, L. G. Minimum quality standards, premium private labels, and European meat and fresh produce retailing. **Food Policy**, v. 30, p. 270-283, 2005.

DIARRA, A. **Evaluation des Filières d'exportation des fruits et légumes du Senegal**. 2003. 31 f. Projet de Promotion des Exportations Agricoles (Études Approfondies) - École Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier et Université Montpellier I, Montpellier, 2003.

DOLAN, C.; HUMPHREY, J. Governance and trade in fresh vegetables: the impact of UK supermarkets on the African Horticulture Industry. **Journal of Development Studies**, v. 37, n. 2, p. 147-176, 2000. Disponível em: <http://buscador.periodicos.capes.gov.br/V/UVLKUYN5F9XG6K53YKP6E7VH51UCQP K593P3DNB7FUTNXV6LQH-03704?func=basket-add&doc_number=070329123&function-in=www_v_meta_3>. Acesso em: 3 maio 2010.

EXPORT HELPDESK. **Trade statistics**: imports. [S.l.], 2009. Disponível em: <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/comext/ComextServlet?action=output&viewName=eur_partners&simDate=20090101&ahscode1=080450&cb_reporters=EUR27&cb_partners=all&list_years=2009&measureList=iq>. Acesso em: 19 jun. 2011.

FAOSTAT. **Food agricultural commodities production**: countries by commodity. 2008.

Disponível em: <<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>>. Acesso em: 16 jun. 2011.

FAVERO, L. A. **A cultura da manga no São Francisco**: posicionamento, limites, oportunidades e ações estratégicas. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2008.

FAVERO, L. A.; TEIXEIRA, H. C. C. Reajuste nos sistemas de produção e comercialização dos pequenos produtores de manga do Vale do São Francisco. In: JORNADA DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO, 2009, Recife. **Anais...** Recife: [s.n.], 2003.

GEREFFI, G. et al. Introduction: globalisation, value chains and development. **IDS Bulletin**, v. 32, n. 3, p. 1-12. 2001.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. J. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78-104, Feb. 2005. Disponível em: <http://www.global-production.com/scoreboard/resources/sturgeon_2005_governance-of-value-chains.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2010.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance in global value chains. **IDS Bulletin**, v. 32, n. 3, p. 1-14. 2001.

_____. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? **Regional studies**, v. 36, p. 1017-1027. 2002.

NANTES, J. F. D.; LEONELLI, F. C. V. A estruturação da cadeia produtiva de vegetais minimamente processados. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 3, 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n3/a_estruturacao_da_cadeia_produtiva.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2010.

OLIVEIRA FILHO, S. F. S. et al. Modelo de negócio para empresas agroindustriais exportadoras via planejamento tributário: estudo de caso para o pólo do Vale do São Francisco. **Revista Desenbahia**, Salvador, n. 12, p. 187-220, mar.

2010. Disponível em: <http://www.desenbahia.ba.gov.br/recursos/news/video/%7B85165B94-585C-431A-BBB4-62040F42B70E%7D_Rev12_Cap7.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2011.

PASSOS, D. F.; FAVERO, L. A. Gestão da comercialização dos pequenos produtores do perímetro irrigado de Maniçoba. In: CONGRESSO REGIONAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 2007, Cruz das Almas. **Anais...** Cruz das Almas: [s.n.], 2007.

PERSILLET, V.; LATOUCHE, K. Private standards, exporting countries and producers: a comparative analysis. In: JOURNÉES DE RECHERCHES EM SCIENCES SOCIALES, 2., 2008, Lille. **Annales...** Lille: INRA, 2008.

REARDON, T. et al. Global change in agrifood grades and standards: agribusiness strategic responses in developing countries. **International Food and Management Review**, v. 2, n. 3/4, 2001. Disponível em: <http://buscador.periodicos.capes.gov.br/V/2XB65CG4MFKA6RUM4E7IYAAU5GQF79S2ASN53KTKIGFA3D72X-00110?func=full-converted&doc_number=129460302>. Acesso em: 22 abr. 2010.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Supply chain management em cadeias agroindustriais: discussões acerca das aplicações no setor lácteo brasileiro. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE

SISTEMAS AGROALIMENTARES. 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 1999.

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 1999.

TEMPLE, L. et al. Introduction aux concepts et méthodes d'analyse de filières agricoles et agro-industrielles. *Économies et Sociétés: Série Systèmes Agroalimentaires*, Paris, n. 31, p. 1803-1812, nov. 2009.

TRICHES, D.; SIMAN, R. F.; CALDART, W. L. A identificação e análise da cadeia produtiva da uva e vinho Região da Serra Gaúcha. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42., 2004, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá: [s.n.], 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 43, n. 3, set. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/resr/v43n3/27739.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

