



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
DEPARTAMENTO DE LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO RURAL**

**DANIEL FRANCO GOULART**

**CERTIFICAÇÕES PRIVADAS COMO REQUISITO DE ACESSO A CANAIS  
EUROPEUS DE DISTRIBUIÇÃO:  
O CASO DO GLOBALGAP NA MANGA DO VALE DO SÃO FRANCISCO**

Recife  
2011

DANIEL FRANCO GOULART

**CERTIFICAÇÕES PRIVADAS COMO REQUISITO DE ACESSO A CANAIS  
EUROPEUS DE DISTRIBUIÇÃO:  
O CASO DO GLOBALGAP NA MANGA DO VALE DO SÃO FRANCISCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração e Desenvolvimento Rural.

Orientador: Prof. Luiz Andrea Favero, Dr. (*in memorian*)  
Prof. Tales Vanderley Vital, Dr.

Recife  
2011

Ficha catalográfica

G694c Goulart, Daniel Franco  
Certificações privadas como requisito de acesso a canais europeus de distribuição: o caso do GlobalGAP na manga do Vale do São Francisco / Daniel Franco Goulart. – 2011.  
73 f.: il.

Orientador: Tales Vanderley Vital.  
Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Departamento de Letras e Ciências Humanas, Recife, 2011.

Inclui referência e apêndice.

1. Fruticultura 2. Exportação 3. Certificações privadas  
4. Governança 5. Cadeia de valor I. Vital, Tales Vanderley, orientador II. Título

CDD 631.1

DANIEL FRANCO GOULART

**CERTIFICAÇÕES PRIVADAS COMO REQUISITO DE ACESSO A CANAIS  
EUROPEUS DE DISTRIBUIÇÃO:  
O CASO DO GLOBALGAP NA MANGA DO VALE DO SÃO FRANCISCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração e Desenvolvimento Rural.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Luiz Andrea Favero (Orientador *in memoriam*)  
Prof. Dr. Tales Vanderley Vital (Orientador)  
Departamento de Letras e Ciências  
Humanas/Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Prof. Dr. Romilson Marques Cabral  
Departamento de Letras e Ciências  
Humanas/Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Rosimar dos Santos Musser  
Departamento de Agronomia/Universidade Federal  
Rural de Pernambuco

---

Dr. Pedro Carlos Gama da Silva  
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/Centro de  
Pesquisa Agropecuária do Trópico Semiárido

Recife, 22 de fevereiro de 2011.

*Minha família, meus amigos: fontes inesgotáveis de motivação, apoio, carinho e atenção. Sem vocês, nada seria possível...*

## DEDICATÓRIA

Grande mestre, sabia como ensinar disciplinas nas áreas de Economia e Administração como poucos. Seu conhecimento único em agronegócios e seu tato para questões técnicas da agricultura muitas vezes faziam seus interlocutores pensarem que tinha formação em Agronomia. Incomparável colega de trabalho e, principalmente, grande amigo, fazia feliz os dias daqueles que com ele trabalhavam. Este é o professor Luiz Andrea Favero.

Este homem, exigente quando necessário e dócil sempre que fosse oportuno, era capaz de cativar qualquer ambiente que frequentava. De sorriso fácil, piadas boas e inigualável poder de “prender a atenção” daqueles com quem falava, Favero construiu junto a alunos e professores da UFRPE e aos mais diversos públicos da sociedade recifense e pernambucana o seu nome, impondo de forma suave e natural a sua posição de acadêmico de elevado gabarito e “gente da melhor qualidade”.

A passagem para um outro plano deixou em todos um imenso sentimento de perda e saudade. Mais, sentiu-se uma forte sensação de vazio. Seu falecimento prematuro e inesperado atingiu em cheio o coração de todos aqueles que gostavam e admiravam este grande homem.

Sabemos que a ordem natural da vida é o nascimento, o desenvolvimento e a posterior morte. Todos passaremos por isso. Entretanto, é difícil de aceitar que uma pessoa tão ativa, alegre, “de bem com a vida” e ainda cheia de energia possa ter chegado à sua reta final de forma tão drástica. Estes são os mistérios da vida que só entenderemos quando nos juntarmos ao professor Favero na outra dimensão.

Com este pequeno texto, gostaria de expressar meus singelos e insuficientes (digo isso porque estas poucas palavras não são nada perto da importância deste homem para a minha vida) sentimentos de tristeza e, porque não dizer, decepção, por não ter o meu grande mestre e amigo na banca de defesa e na continuação da minha vida pessoal e acadêmica. Será inevitável não lembrar do grande professor Favero com emoção, saudade e com o “coração apertado” quando voltar a abrir este trabalho... Sua presença está em cada página desta dissertação, resultado dos seus ensinamentos.

Luiz Andrea Favero, esta dissertação é dedicada a você...

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me proporcionou a saúde e a força necessária para que eu pudesse buscar os meus objetivos acadêmicos e profissionais.

Ao meu grande orientador, apoiador, motivador e, principalmente parceiro e amigo, Nélio Rodrigues Goulart. A realização deste trabalho e todas as minhas conquistas acadêmicas e profissionais não seriam possíveis sem o braço forte para sustentar, a mente brilhante para orientar e a compreensão inigualável para confortar que este homem me proporcionou e sempre me proporcionará. Tudo que sei e sou devo a esta pessoa.

Às duas mulheres mais importantes da minha vida: Rosani Aparecida Franco e Rosângela Maria Franco, minha mãe e madrinha, respectivamente. Mesmo de muito longe, sempre me proporcionaram palavras de carinho e preocupação e um ambiente acalentador e seguro.

Ao grande mestre, orientador, amigo e parceiro, Luiz Andrea Favero. Professor que sabe como poucos dosar disciplina, diversão e amizade. Minha vida pessoal e minha formação acadêmica não seriam a mesma sem ter conhecido e convivido com este grande homem.

Ao grande amigo Ricardo Miranda de Santana, parceiro de curso em Agronomia, que por muitas e muitas vezes me “emprestou” sua família em momentos em que a minha não estava fisicamente presente. Minhas conquistas acadêmicas e pessoais não seriam possíveis sem o apoio incondicional desta grande pessoa.

Aos amigos Bruno Toríbio de Lima Xavier e Rosimar dos Santos Musser, que me introduziram no “universo da UFRPE”. Grandes orientadores, me ensinaram a buscar as oportunidades dentro e fora do ambiente universitário e a pensar antes de “falar ou agir”.

Aos grandes amigos Alisson Esdras Coutinho, Bruno Leonardo Quirino de Oliveira Freitas, Walesca Fernanda Costa Silva, Vanessa Priscila Mamed Ali e Camila Lapenda Pires pela amizade de quase cinco anos da mais agradável e feliz convivência. Foram muitos momentos inesquecíveis.

À professora Lúcia Maria Góes Moutinho, Cristiane, Eliane, Mário, Rafaela e Rejane Deiga, pessoas que compõem ou que participam diretamente da secretaria do PADR/UFRPE, tão essencial para que os alunos possam desenvolver seus estudos e dissertações.

À Universidade Federal Rural de Pernambuco, pelo suporte proporcionado em cinco anos de estudos.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de mestrado concedida.

*“Somos quem podemos ser, sonhos que podemos ter...”* (Humberto Gessinger, Engenheiros do Hawaii).

GOULART, D. F. **Certificações privadas como requisito de acesso a canais europeus de distribuição:** o caso do GlobalGAP na manga do Vale do São Francisco. 2010. 60 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco. 2011.

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é verificar a importância da certificação privada GlobalGAP para o acesso dos produtores de manga do Vale do São Francisco às redes de distribuição da União Européia. Partindo-se do pressuposto de que as redes de supermercados dos países desenvolvidos representam o principal canal de distribuição de frutas frescas e sabendo-se que estas organizações jogam um papel decisivo na governança de cadeias de valor, estudos que se proponham a investigar os impactos de ações desenvolvidas por este segmento para com seus fornecedores passam a se revestir de grande relevância. A configuração das cadeias de suprimentos de frutas com origem em países em desenvolvimento e com destino à União Européia apresenta peculiaridades nas relações de poder entre os segmentos e nas demandas dos atores à jusante que podem ser profundamente explorados por teorias e abordagens acadêmicas. A presente dissertação se propõe a discutir os impactos gerados pelo advento das certificações privadas (mais especificamente o selo GlobalGAP) sobre a dinâmica da produção e do mercado da manga oriunda do Vale do São Francisco. Para tanto, escolheu-se como instrumento de análise duas bases conceituais: a Teoria da Cadeia Global de Valor e os conceitos de Competitividade em Cadeias de Suprimentos Agrícolas. O primeiro instrumento teórico tem a pretensão de estudar o certificado GlobalGAP considerando-o como um resultado ou consequência da concentração do poder (governança da cadeia) nas redes varejistas. A segunda teoria surge para subsidiar as discussões a respeito da importância destes protocolos privados no que concerne à competitividade da região produtora submetida aos padrões destes selos. No que se refere à metodologia, optou-se pela abordagem do tema a partir do instrumento de estudo de caso, que permite a limitação geográfica e temática da abordagem. Os dados utilizados para o desenvolvimento da dissertação foram obtidos de fontes primárias e secundárias. No primeiro caso, foram aplicados questionários junto a segmentos importantes do setor produtivo da manga no Vale do São Francisco. A segunda fonte de dados baseou-se no levantamento de informações sobre o fluxo comercial de manga, aspectos organizacionais e números relativos à produção no Brasil e no mundo. As discussões desenvolvidas nesta dissertação se basearam em três pilares: (1) informações técnicas sobre os processos de certificação e as bases conceituais do GlobalGAP; (2) a adequação dos pequenos produtores à realidade da exportação sob influência dos selos privados e (3) o impacto destes certificados sobre os grandes produtores exportadores de manga do Vale do São Francisco. Verificou-se que a irrevogável exigência por parte dos importadores de frutas produzidas sob os preceitos do GlobalGAP criou na região uma relação cliente-fornecedor entre grandes e pequenos produtores. Os primeiros, detentores das certificações privadas, completam seus lotes com frutas oriundas de áreas de pequena produção. Estas relações e outras questões serão pormenorizadamente discutidas ao longo deste trabalho.

**Palavras-chave:** fruticultura, exportação, certificações privadas, governança, cadeia de valor.

GOULART, D. F. **Private certifications as access requirement to European distribution chains: the GlobalGAP case on mango from São Francisco Valley.** 2010. 60 f. Dissertation (Master of Science in Business Administration and Rural Development) – Federal Rural University of Pernambuco. 2010.

### ABSTRACT

This dissertation aims to verify the importance of GlobalGAP private certification to Vale do São Francisco's mango productive chain access to the European Union retail networks. Assuming that supermarket networks from developed countries represent the main fresh fruit distribution channel and taking into account that these organizations play a decisive role on value chain governance, studies that propose to investigate the impacts from actions developed by this segment over its suppliers acquire great relevance. The fruit supply chain set beginning in developing countries and finishing at European Union presents peculiarities regarding power relations among segments and actor demands downstream that may be deeply explored by academic theories and approaches. This dissertation comes up with itself a discussion about the impacts generated by private certifications (specifically GlobalGAP) on the dynamic of Vale do São Francisco mango production flowing. For this, it was chosen as analysis tool two conceptual backgrounds: the Global Value Chain Theory and Agricultural Supply Chain Competitiveness concepts. The first theoretical instrument strives to study GlobalGAP certification considering it as a result or consequence of power concentration (chain governance) by retail networks. The second conceptual approach arises to subsidize the discussions about the importance of these private protocols on the competitiveness of the productive region submitted to the standards established by the label. The data used to the development of the study were gotten from primary and secondary sources. The former source was explored through questionnaire application to important segments of the Vale do São Francisco's mango productive sector. The latter source was obtained from mango commercial flow data, organizational aspects and world and Brazilian production numbers. The discussions were based on three elements: (1) technical information about the certification processes and the conceptual basis of GlobalGAP; (2) the adequacy of small farmers to the export reality taking into account private labels; (3) and the impacts of certifications over the Vale do São Francisco's mango great exporter farmers. It was noticed that the irrevocable exigency from fruit importers about the necessity of GlobalGAP label created in the region a kind of client-supplier relation between great and small farmers. The first ones, who have private certifications, complete their lots with fruits from small farmers. These relations and other nuances will be particularly discussed along this work.

**Key-words:** fruit production, export, private certifications, governance, value chain.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Relações de poder entre os segmentos envolvidos na comercialização de manga para a Europa.....	30
Figura 2. Categorias passíveis de serem acreditadas pelo Inmetro. ....	73
Figura 3. Estrutura organizacional do GlobalGAP.....	84
Figura 4. Relações estabelecidas no processo de certificação GlobalGAP no Vale do São Francisco. ....	95
Figura 5. Diferentes sistemas de comercialização e relações entre produtores, empresas, associação e ONG no escoamento para a comercialização no mercado externo. ....	104
Figura 6. Pequenos produtores e as formas de acesso aos mercados interno e externo de acordo com o canal comercial. ....	105

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Principais produtores mundiais de manga (2007).....	23
Gráfico 2. Principais exportadores mundiais de manga (2007). ....	24
Gráfico 3. Volumes fornecidos pelos principais exportadores de manga para a UE (2009). ..	25
Gráfico 4. Volumes de manga importados por país (2007). ....	26

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Características dos atores entrevistados e elementos qualitativos e quantitativos da pesquisa. ....	56
Tabela 2. Matriz de análise dos dados. ....	59
Tabela 3. Atividades envolvidas no escoamento de manga por uma associação por intermédio de uma ONG.....	103
Tabela 4. Formas de comercialização da produção de pequenos produtores e suas principais características.....	106

## LISTA DE SIGLAS

AAQG – *American Aerospace Quality Group*.

APPCC – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle.

BPA – Boas Práticas Agrícolas.

CGCRE/Inmetro – Coordenação Geral de Acreditação do Inmetro.

CBC – *Certification Body Committee*

COC – Comitê dos Organismos de Certificação.

Codevasf – Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba.

EA – *European Cooperation for Accreditation*.

Embrapa/CPATSA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Semiárido.

FLV – Frutas, legumes e verduras.

GAP – *Good Agricultural Practices*.

GlobalGAP – *Global Partnership for Good Agricultural Practices*.

G&S – *Grades and Standards*.

HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Points*.

IAAC – *Interamerican Accreditation Cooperation*.

IAF – *International Accreditation Forum*.

ILAC – *International Laboratory Accreditation Cooperation*.

Inmetro – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.

OAC – Organismos de Avaliação de Conformidade.

ONG – Organização(ões) Não-Governamental(ais).

PCCC GlobalGAP – Pontos de Controle e Critérios de Cumprimento do GlobalGAP.

P&C – Padrões e Classificações.

PEFC – *Program for the Endorsement of Forest Certification Schemes*.

PI – Produção Integrada.

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

TNC – *Tesco Nature's Choice*.

UE – União Européia.

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Valexport – Associação dos Produtores e Exportadores de Hortifrutigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>19</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	21
1.2 PANORAMA DO MERCADO DA MANGA.....	22
<b>1.2.1 Produção mundial de manga</b> .....	<b>22</b>
<b>1.2.2 Comércio internacional da manga</b> .....	<b>23</b>
<b>1.2.3 Certificações privadas em CGV de FLV</b> .....	<b>28</b>
1.3 PROBLEMA.....	34
1.4 OBJETIVOS .....	36
<b>1.4.1 Objetivo geral</b> .....	<b>36</b>
<b>1.4.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>36</b>
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>37</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	37
<b>2.1.1 Quanto à finalidade</b> .....	<b>37</b>
<b>2.1.2 Quanto ao objetivo</b> .....	<b>37</b>
<b>2.1.3 Quanto aos dados</b> .....	<b>38</b>
<i>2.1.3.1 Caracterização dos atores entrevistados</i> .....	39
2.1.3.1.1 Grandes produtores .....	39
2.1.3.1.2 Pequenos produtores .....	41
2.1.3.1.3 Empresa de pesquisa agropecuária .....	42
2.1.3.1.4 Associações de produtores .....	43
2.1.3.1.5 Empresa de apoio ao empreendedor .....	45
2.1.3.1.6 Empresa de auditoria.....	45
2.2 FERRAMENTA DE ANÁLISE .....	46
<b>2.2.1 Abordagens sistêmicas de processos produtivos</b> .....	<b>47</b>
<i>2.2.1.1 Cadeias produtivas e Filières</i> .....	48
2.2.1.1.1 Primeiro eixo .....	48
2.2.1.1.2 Segundo eixo .....	49
2.3 ETAPAS DO ESTUDO .....	53
<b>2.3.1 Primeira etapa</b> .....	<b>53</b>
<b>2.3.2 Segunda etapa</b> .....	<b>54</b>
2.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E ESCOLHA DOS ATORES A SEREM PESQUISADOS.....	54

2.5	MATRIZ DE ANÁLISE DOS DADOS .....	57
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>62</b>
3.1	COMPETITIVIDADE EM AGRONEGÓCIOS .....	62
3.2	CADEIA GLOBAL DE VALOR .....	64
3.2.1	<b>Mercados (mercadológico) .....</b>	<b>68</b>
3.2.2	<b>Cadeias de valor modulares .....</b>	<b>68</b>
3.2.3	<b>Cadeia de valor relacional.....</b>	<b>69</b>
3.2.4	<b>Cadeias de valor cativas .....</b>	<b>69</b>
3.2.5	<b>Hierarquia .....</b>	<b>70</b>
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO.....</b>	<b>71</b>
4.1	PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO .....	71
4.1.1	<b>O processo de acreditação .....</b>	<b>71</b>
4.1.2	<b>Modalidades de auditorias .....</b>	<b>74</b>
4.1.2.1	<i>Auditorias de primeira parte .....</i>	<i>74</i>
4.1.2.2	<i>Auditorias de segunda parte .....</i>	<i>75</i>
4.1.2.3	<i>Auditorias de terceira parte.....</i>	<i>75</i>
4.2	A ESTRUTURA DO GLOBALGAP .....	77
4.2.1	<b>Regulamento geral.....</b>	<b>77</b>
4.2.1.1	<i>GlobalGAP: definição, benefícios e composição .....</i>	<i>79</i>
4.2.2	<b>Âmbitos/Escopos e sub-âmbitos/sub-escopos de avaliação .....</b>	<b>84</b>
4.2.3	<b>Opções de certificação .....</b>	<b>86</b>
4.2.3.1	<i>Primeira opção .....</i>	<i>86</i>
4.2.3.1.1	<i>Auditoria interna .....</i>	<i>86</i>
4.2.3.1.2	<i>Auditoria externa .....</i>	<i>87</i>
4.2.3.1.3	<i>Inspeção de acompanhamento não anunciada .....</i>	<i>87</i>
4.2.3.2	<i>Segunda opção .....</i>	<i>87</i>
4.2.3.2.1	<i>Auditoria interna ao sistema de gestão da qualidade .....</i>	<i>88</i>
4.2.3.2.2	<i>Inspeções internas do grupo aos seus produtores .....</i>	<i>88</i>
4.2.3.2.3	<i>Auditoria externa ao sistema de gestão da qualidade .....</i>	<i>89</i>
4.2.3.2.4	<i>Inspeção externa dos produtores.....</i>	<i>89</i>
4.2.3.2.5	<i>Auditorias de acompanhamento não anunciadas .....</i>	<i>90</i>
4.2.3.3	<i>Terceira e quarta opções .....</i>	<i>90</i>
4.3	A UNIFORMIZAÇÃO DOS PARÂMETROS TÉCNICOS .....	91
4.4	O PROCESSO DE AUDITORIA NO VALE DO SÃO FRANCISCO.....	93
4.5	O GLOBALGAP E OS PEQUENOS PRODUTORES .....	95

<b>4.5.1</b>	<b>Os pequenos produtores e a relação com o mercado .....</b>	<b>96</b>
4.5.1.1	<i>Comercialização para o mercado interno via intermediários.....</i>	96
4.5.1.2	<i>Comercialização para o mercado interno via associação/cooperativa....</i>	98
4.5.1.3	<i>Comercialização para o mercado externo via empresas exportadoras....</i>	99
4.5.1.4	<i>Comercialização para o mercado externo via associação/cooperativa .</i>	101
<b>4.5.2</b>	<b>As dificuldades de se conquistar o GlobalGAP .....</b>	<b>107</b>
4.5.2.1	<i>Dificuldades técnicas para a certificação .....</i>	107
<b>4.6</b>	<b>O GLOBALGAP E OS GRANDES PRODUTORES .....</b>	<b>108</b>
<b>4.6.1</b>	<b>Exportadores que exigem o certificado GlobalGAP .....</b>	<b>110</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Exportadores que não exigem o GlobalGAP mas que exigem o manejo de acordo com os padrões da certificação.....</b>	<b>111</b>
<b>4.6.3</b>	<b>Exportadores que não fazem exigências específicas aos fornecedores .....</b>	<b>111</b>
<b>4.7</b>	<b>O PAPEL DAS REDES VAREJISTAS NA GOVERNANÇA DA CADEIA .....</b>	<b>112</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>115</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>129</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GRANDES PRODUTORES ..</b>	<b>130</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PEQUENOS PRODUTORES</b>	<b>133</b>
	<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO À EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA .....</b>	<b>136</b>
	<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS ASSOCIAÇÕES .....</b>	<b>139</b>
	<b>APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO À EMPRESA DE APOIO AO EMPREENDEDOR .....</b>	<b>142</b>
	<b>APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO À EMPRESA DE CONSULTORIA.....</b>	<b>145</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil vem se destacando no cenário mundial pelo crescimento de sua economia e, principalmente, pela diversificação de sua estrutura produtiva. A expansão do consumo interno verificado nos últimos anos - fruto da inclusão de mais pessoas no mercado de trabalho e do aumento da renda dos cidadãos - promove forte estímulo ao setor produtivo nacional pelo incremento da demanda das mais variadas categorias de produtos e serviços. Por outro lado, o crescimento das exportações brasileiras, bem como o estabelecimento de relações comerciais com uma gama maior de países, diversificando a carteira de clientes e reduzindo os riscos de relações concentradas em poucos parceiros, também se mostram fundamentais no incentivo à produção nacional.

Neste cenário de estabilidade macroeconômica e de demandas crescentes, o setor privado encontra um ambiente propício para a realização de novos investimentos diretos visando aumentar a capacidade produtiva. No tocante à elevação dos patamares produtivos, tal fenômeno influencia positivamente outros segmentos dependentes ou diretamente relacionados a eles. Esta dependência entre setores promove o surgimento de indústrias e segmentos produtivos de apoio a atividades principais, sendo de fundamental importância para o desenvolvimento das regiões brasileiras.

Na base de quase todos os processos produtivos do setor secundário, o fornecimento de matérias-primas provenientes do setor primário tem grande importância. O aumento da demanda por bens de consumo é transmitido diretamente para ele, fazendo com que as empresas envolvidas nos segmentos de extração e produção agropecuária sejam obrigadas a investir no aumento da capacidade produtiva para atender a demanda crescente por matérias-primas, que serão utilizadas pelas indústrias para a produção dos bens intermediários ou produtos de consumo final.

Especificamente no caso da agropecuária, tal fato tem efeito direto no desenvolvimento de empresas produtoras de *commodities* como soja, milho, cana-de-açúcar e algodão, que são *inputs* fundamentais para setores específicos de transformação. A comercialização destes produtos ocorre segundo o esquema que se convencionou denominar de *business to business*<sup>1</sup>. Neste sistema, os principais clientes dos produtores de *commodities*

---

<sup>1</sup> Expressão utilizada para definir empresas que fornecem serviços ou bens para outras empresas. Não ofertam produtos para o consumidor final.

são outras empresas ou agroindústrias. A agregação de valor ao produto por diferenciação não é comum nestes casos. Para *commodities*, os aspectos mais importantes são a redução dos custos de produção e logísticos e a padronização do produto (que será utilizado como matéria-prima à jusante na cadeia).

Direcionando a abordagem da transmissão sistêmica de elevações na demanda para cadeias de produção em que o foco é a entrega de produtos diretamente ao consumidor final (*business to consumer*), verifica-se que a lógica permanece a mesma: o aumento da demanda interna e externa por produtos e serviços é transferido, de forma imediata, para as empresas envolvidas com a produção agropecuária. Contudo, para casos de *business to consumer*, estes produtos apresentam duas características que os distinguem dos comoditizados destinados à transformação: eles apresentam alto grau de perecibilidade e podem ser classificados em categorias de acordo com seus aspectos qualitativos (sabor, coloração, textura, calibre etc.).

O setor agropecuário brasileiro apresenta uma matriz produtiva bem estruturada e diversificada. Isto lhe confere potencial para responder ao incremento da demanda. Desde as grandes culturas comoditizadas como milho, soja, cana-de-açúcar, café e trigo, até produtos diferenciados e com maior valor agregado individual como frutas e hortaliças diversas, são cultivadas nas mais diversas áreas produtivas do país.

Dentre os fatores que permitem ao Brasil alcançar níveis elevados de produtividade e diversificação da sua matriz, destacam-se: a grande área agricultável; a diversidade de climas e solos possibilitando a produção de culturas diversas; e o excelente aporte científico-tecnológico que se desenvolveu no país.

Entretanto, ele também possui problemas que dificultam o desenvolvimento do agronegócio. A questão da infra-estrutura é fator crítico para o sucesso da agricultura brasileira, tendo em vista que a maior parte da produção agrícola encontra-se no interior do país. O escoamento da produção das mais diferentes regiões produtoras é diretamente afetado pelas deficientes condições dos modais rodoviário, ferroviário e hidroviário e pelo abarrotamento dos portos e aeroportos brasileiros, que operam com sua capacidade produtiva máxima atingida. Ao mesmo tempo, fatores como a necessidade de uma reforma tributária completa no país, (re)estruturação do sistema político brasileiro e harmonização dos interesses de classes conflitantes que concorrem com pontos de vista diferentes quando a agenda é agricultura, como agropecuaristas, ambientalistas e movimentos sociais camponeses diversos,

são fatores-chave que devem ser compatibilizados para o desenvolvimento pleno do agronegócio nacional.

Neste complexo cenário, a fruticultura vem expandindo suas áreas de produção, níveis de tecnologia, produtividade, qualidade e mercados consumidores. Também proporciona desenvolvimento socioeconômico em regiões que há alguns anos eram marcadas por elevados índices de pobreza e poucas perspectivas de desenvolvimento. A região do Submédio São Francisco entre a Bahia e Pernambuco é um caso exemplar.

Contudo, o alcance e a manutenção de novos patamares de desenvolvimento para a fruticultura no Brasil dependem cada vez mais de elementos que se encontram fora do seu ambiente produtivo. Alguns setores da fruticultura nacional apresentam forte dependência com relação ao mercado internacional, gerando a necessidade de buscar novas formas de produção e organização que permitam ao país manter e ampliar seus mercados importadores. Tais medidas passam necessariamente pelo atendimento dos padrões de demanda de países desenvolvidos da Europa, além dos Estados Unidos e do Japão.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O mercado europeu, apesar de manter as suas particularidades com relação ao consumo de produtos agroalimentares com origem no desenvolvimento sociocultural da população, atualmente segue as tendências mundiais com uma forte preocupação com 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 nos locais onde são cultivados. As certificações desenvolvidas pelos importadores europeus, fruto desta 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 Européia (UE). Um dos conjuntos de padrões comerciais mais exigidos atualmente estão expressos no protocolo de certificação GlobalGAP, certificado privado instituído inicialmente por algumas redes varejistas européias e que agora 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 parece se tornar requisito básico para o acesso a estes 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.

Além dos novos requisitos e preocupações por parte do mercado consumidor europeu, existe um forte viés referente às estratégias de marketing para as redes de supermercados adeptas dos sistemas privados de certificação da produção. Ele é marcado pela necessidade de diferenciação de produtos e exploração de nichos de mercado caracterizados por preferências mais refinadas e pela disposição ao pagamento de maior valor por produtos de elevado padrão de qualidade. As nuances que cerceiam os interesses das empresas que adotam certificações privadas serão mais profundamente discutidos nos capítulos posteriores.

Por se tratarem de protocolos provenientes de canais de distribuição privados que detêm o poder de tomada de decisão sobre quais produtos comprar, de que forma comprar e em quais condições adquirir, parece ser imperiosa a necessidade do estudo das vantagens e condições para a adoção desses protocolos pelas cadeias produtivas fornecedoras de frutas para o mercado europeu.

## 1.2 PANORAMA DO MERCADO DA MANGA

### 1.2.1 Produção mundial de manga

Dados da produção mundial de manga<sup>2</sup> no ano de 2007 mostram que a Índia detém a liderança mundial (13.501.000 ton.) no cultivo desta fruta. Em segundo lugar aparece a China com 3.715.292 ton. (FAOSTAT, 2007). O México figura na terceira posição deste ranking com uma produção de 1.911.267 ton. (FAOSTAT, 2007). O Brasil aparece nesta lista

---

<sup>2</sup> As estatísticas disponibilizadas pela FAOSTAT agrupam a produção de manga, mangostão e goiaba. Entretanto, para efeito de exposição e análise neste documento, tais volumes de produção serão referenciados somente como **produção de manga**, tendo em vista que este fruto representa entre 95 e 97% do total apresentado nos dados da FAOSTAT.

na sétima colocação, com uma produção de 1.272.180 ton. (FAOSTAT, 2007). O gráfico “1” apresenta os vinte maiores produtores mundiais de manga no ano de 2007.

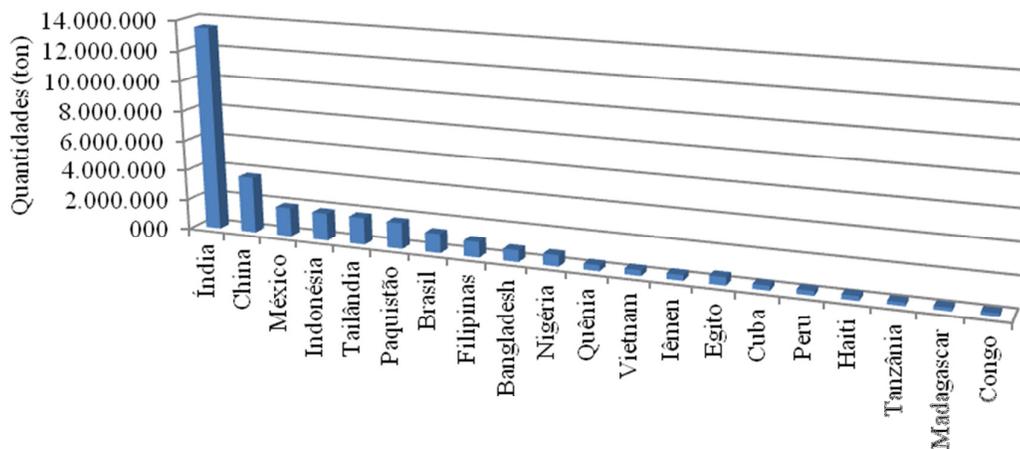


Gráfico 1. Principais produtores mundiais de manga (2007).  
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da FAOSTAT (2007).

### 1.2.2 Comércio internacional da manga

O comércio internacional da manga apresenta *players* já tradicionais neste negócio. Porém, novos países entrantes jogam um papel decisivo no acirramento dos padrões de competitividade e, principalmente, no achatamento dos preços do produto no mercado internacional. Em outras palavras, pode-se dizer que a existência de um maior número de países produtores concorrentes no mercado internacional faz com que os preços da manga se tornem progressivamente baixos. O gráfico “2” mostra o ranking dos principais exportadores de manga do mundo no ano de 2007.

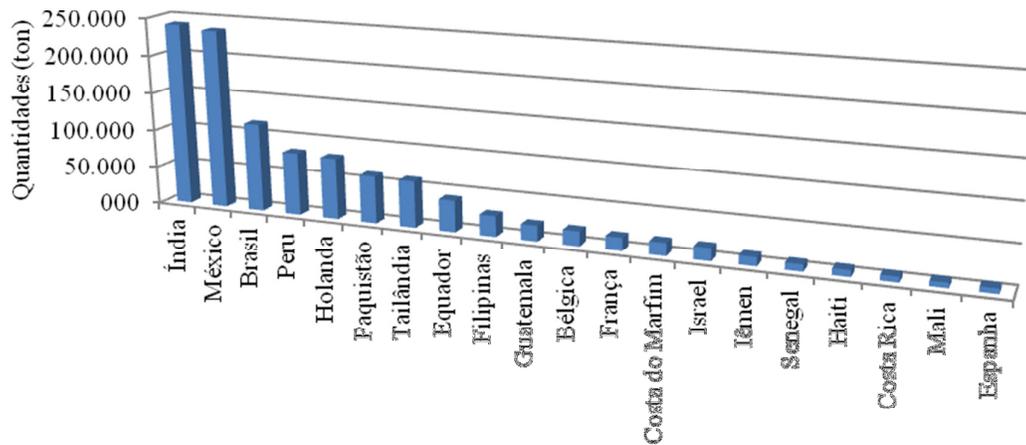


Gráfico 2. Principais exportadores mundiais de manga (2007).  
 Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da FAOSTAT (2007).

A Índia figura como o maior exportador mundial de manga, concentrando seus fluxos de vendas nos países da Ásia e do Oriente Médio. Aproximadamente 90% das exportações indianas vão para Bangladesh (60,77%), Emirados Árabes Unidos (19,33%), Nepal (6,36%) e Arábia Saudita (4,3%) (MITTAL, 2007). Com um mercado bastante específico, a Índia não disputa com México, Brasil e outros países exportadores *market share* nos EUA, UE e Japão, maiores importadores mundiais.

O México é o segundo maior exportador de mangas do mundo, concentrando fortemente seu escoamento para os EUA. De acordo com Favero (2008), o México possuía em 2008 aproximadamente 65% do mercado norte-americano de manga, chegando a fornecer por volta de 85% do total de manga para aquele mercado na década de 90. As vantagens comparativas em termos de custos logísticos justificam a destacada posição do México no mercado norte-americano.

O Brasil e o Peru são rivais no comércio de manga para os EUA e para a UE. No mercado norte-americano, tais países apresentam números muito semelhantes em termos de exportações, revezando entre si os postos de segundo e terceiro colocados (FAVERO, 2008). Entretanto, o mercado europeu é dominado pelo Brasil, que exporta um volume duas vezes maior do que aquele escoado pelo Peru. O gráfico “3” mostra os volumes fornecidos pelos dez principais países exportadores de manga para a UE em 2009.

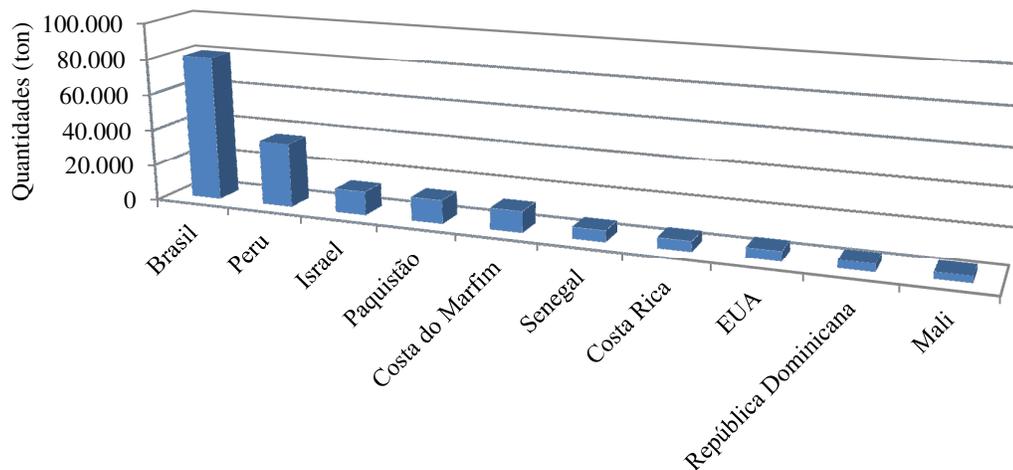


Gráfico 3. Volumes fornecidos pelos principais exportadores de manga para a UE (2009).  
 Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da Export Helpdesk (2009).

Os principais mercados consumidores de manga são os Estados Unidos e União Européia (FAVERO, 2008; FAOSTAT, 2007). Entretanto, é crescente a participação de países do Oriente Médio nas importações mundiais da fruta. O gráfico “4” apresenta os volumes movimentados pelos principais países importadores no ano de 2007.

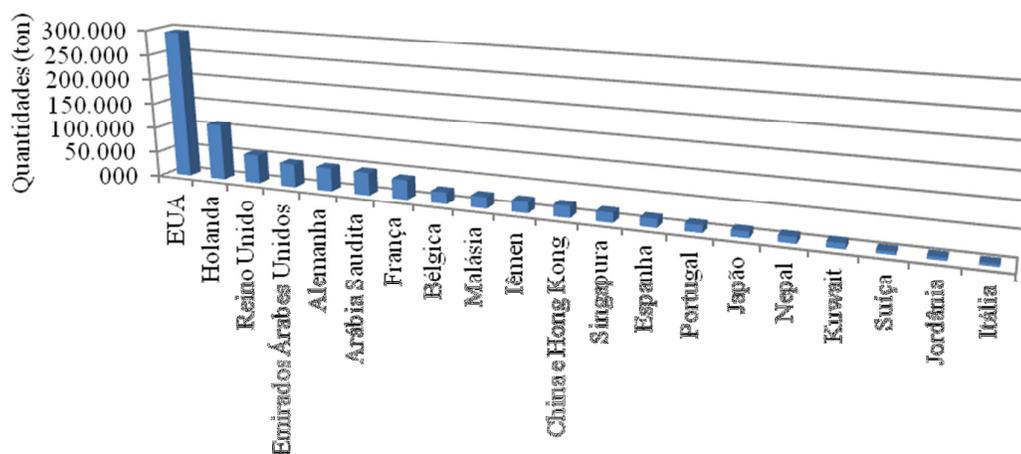


Gráfico 4. Volumes de manga importados por país (2007).  
 Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da FAOSTAT (2007).

O mercado dos Estados Unidos é composto por uma população com alto poder aquisitivo e com forte interesse em mudar seus hábitos alimentares, tradicionalmente baseados no consumo de produtos industrializados. Neste sentido, a procura por produtos frescos, sobretudo frutas e hortaliças, vem crescendo significativamente nos últimos anos. Analisando a evolução do mercado norte-americano da manga, Favero (2008, p. 154) afirma que estas mudanças são motivadas por três fatores principais: a intensificação do processo migratório para os EUA a partir do final da década de 70, as campanhas institucionais contra a obesidade e o movimento espontâneo que agrupa interesses relativos às questões de proteção ambiental, de melhor qualidade de vida e de melhor qualidade da alimentação.

Os EUA assistiram durante toda a década de 80 a uma forte imigração de latino-americanos, sobretudo mexicanos. Tais pessoas levaram consigo seus hábitos alimentares fortemente baseados no consumo de hortaliças, legumes e frutas frescas (FAVERO, 2008, p. 154). Esta nova população consumidora proporcionou um aumento na demanda por frutas e hortaliças no território americano.

No campo das campanhas institucionais, muitos movimentos surgiram a partir do ano 2000. Tinham como propósito a preocupação com a saúde e a diminuição da ingestão de proteínas para o combate da obesidade (FAVERO, 2008, p. 154). Para os responsáveis pelo desenvolvimento de políticas públicas nos Estados Unidos, o caminho para se diminuir o

índice de obesidade entre os cidadãos norte-americanos passava pela mudança dos hábitos alimentares rumo ao consumo de produtos ricos em vitaminas e antioxidantes naturais (FAVERO, 2008, p. 154).

O último fator que contribuiu para o processo de mudanças nos paradigmas alimentares da população norte-americana é a “atitude espontânea [destes cidadãos] em busca de uma alimentação baseada em fibras, em produtos naturais com mais sabor e mais saudáveis” (FAVERO, 2008, p. 154).

No mercado interno norte-americano, as compras de manga aumentaram 2% na comparação entre os anos de 2008 e 2009, sendo variável de acordo com a renda familiar (THE PACKER, 2009). Ainda segundo a fonte citada, os compradores da região oeste adquirem uma maior quantidade de mangas do que os das outras regiões. As populações da região noroeste e pessoas com renda acima de US\$ 100.000,00 anuais são os grupos que mais apreciam a fruta tropical.

No que concerne à questão das barreiras tarifárias impostas, a manga brasileira encontra-se no SGP<sup>3</sup> e, portanto, com tarifa de 0% para a importação (FAVERO, 2008, p. 100). Entretanto, no que concerne às barreiras não-tarifárias, as regras são mais rígidas. Segundo Favero (2008, p. 100):

O país [Estados Unidos] mantém fortes exigências fitossanitárias: obrigam o credenciamento das empresas exportadoras produtoras junto ao *Center for Food Safety and Applied Nutrition* (FDA) e o tratamento de imersão térmica para as mangas que são certificadas na *packing house* pelos próprios inspetores credenciados pelo FDA.

O mercado europeu de frutas frescas é composto por uma gama de países com alto poder aquisitivo e forte interesse em consumo de alimentos saudáveis. Tal mercado se diferencia do norte-americano pela grande diversidade de padrões de qualidade demandados. Isto ocorre em razão da heterogeneidade do bloco europeu, resultado das diferenças culturais, sociais e econômicas entre os países componentes. Esta característica se coloca como um fator adicional na incorporação de competências por parte dos países exportadores de manga, que devem estar preparados para atender os requisitos institucionais gerais da UE e os requisitos específicos de cada país importador.

Favero (2008, p. 152) comenta que, entre os períodos de 1996 e 2006, as importações de manga pela UE cresceram mais de 200%. Isto foi motivado pelos preços que,

---

<sup>3</sup> Sistema Geral de Preferências Tarifárias.

em média, caíram cerca de 50% no mesmo período. Ainda segundo o autor, “a tendência atual é de um crescimento menor: a manga está no estágio chamado pelos operadores de mercado de ‘idade adulta’, em que a demanda cresce pouco ou pára de crescer”.

Existem quatro fatores enumerados por Favero (2008, p. 153) que determinam a capacidade de absorção de manga pelo mercado europeu. São eles:

- permanência de preços baixos;
- maior diversificação e melhoria da qualidade dos produtos;
- aumento do consumo dos novos estados membros da UE e
- mudanças no processo produtivo que permitem que os países produtores exportem durante o ano todo e, principalmente, nos meses e semanas de menor oferta do produto.

Além dos fatores relacionados à capacidade de absorção, os exportadores de manga para a UE devem considerar a evolução das barreiras não-tarifárias e dos mecanismos de certificação privados, estes últimos bastante comuns como requisitos de acesso a alguns importantes canais de distribuição europeus.

### **1.2.3 Certificações privadas em CGV de FLV**

As cadeias globais de valor (CGV) de frutas, legumes e verduras (FLV) frescas apresentam seu funcionamento fortemente baseado em estruturas e sistemas de grande concentração de poder de decisão. Neste contexto de assimetria nas relações entre participantes, as grandes redes de distribuição e as redes varejistas européias desempenham um papel fundamental na determinação dos padrões dos produtos oriundos dos países produtores. É esta característica que credencia um estudo de mestrado sobre o setor exportador de manga brasileiro utilizando-se o referencial de CGV.

Trazendo esta abordagem para a realidade da exportação de frutas frescas para o continente europeu, verifica-se que as grandes redes de supermercados daquele continente, que representam o principal canal de distribuição final para frutas na UE, 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 européias tem origem em assimetrias na relação entre oferta e demanda e na relação com os consumidores finais. Autores como Dolan e Humphrey (2000); Reardon et al. (2001); 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 européias com foco no desequilíbrio de poder entre estas duas partes. As discussões a seguir são baseadas nos trabalhos acima referenciados.

- **Assimetrias na relação entre oferta e demanda:**

As redes de varejo na Europa dispõem de uma ampla variedade de fornecedores. Esta 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 e produtores exportadores (nesta abordagem, considera-se a assimetria de poder entre atacadistas e redes varejistas insignificante, sendo, por isso, considerado 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.

Neste cenário, os compradores europeus dispõem de inúmeras opções para a aquisição do produto, tendo em vista que vários países fornecem manga nos mais diversos períodos do ano para a Europa. Esta configuração da dinâmica de comercialização do fruto dos países em desenvolvimento para os países da UE permite que os compradores europeus determinem condições de compra, padrões de produção e características organolépticas do produto adquirido (grande quantidade de fornecedores para uma pequena quantidade de compradores). A figura “1” abaixo ilustra a composição do sistema de comercialização da manga, enfatizando a diferença quantitativa entre fornecedores e compradores.

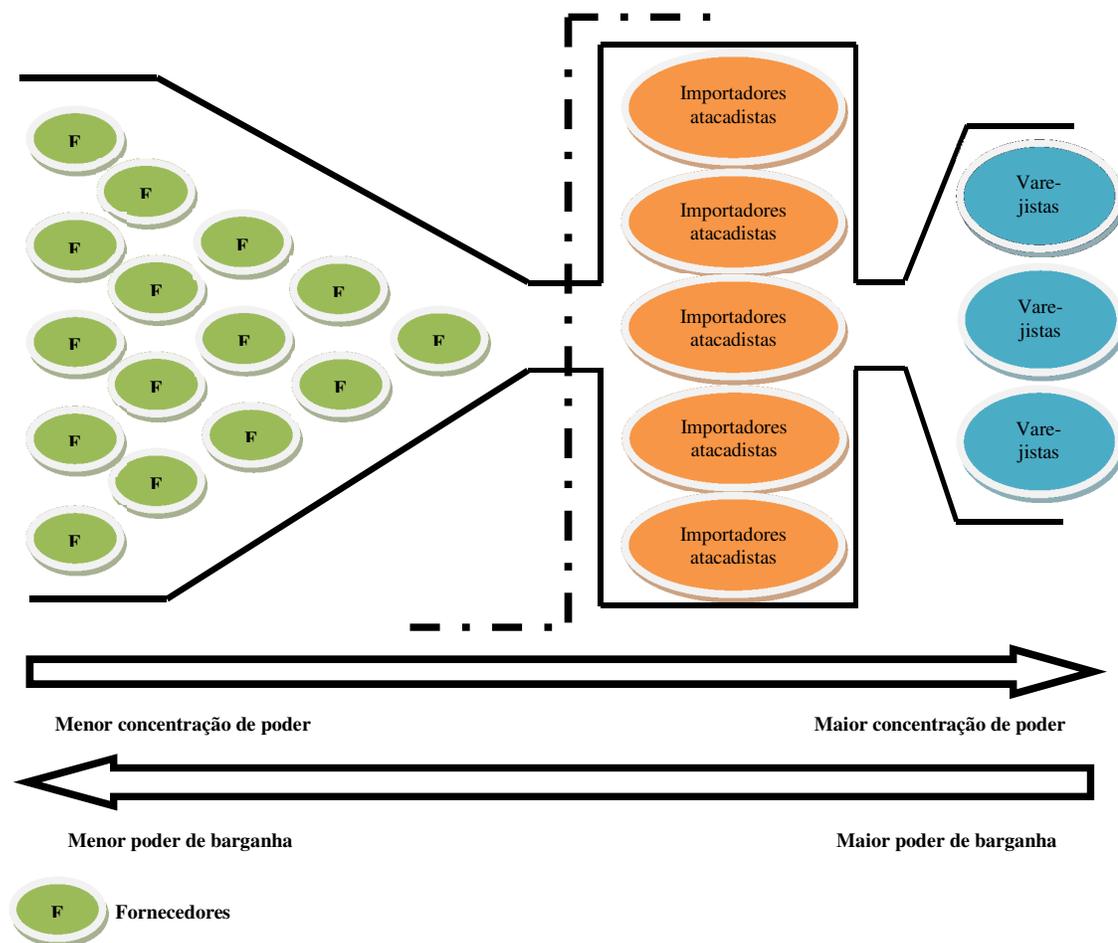


Figura 1. Relações de poder entre os segmentos envolvidos na comercialização de manga para a Europa. Fonte: elaborado pelo autor a partir de noções teóricas de Dolan e Humphrey (2000); Reardon et al. (2001); Codron, Giraud-Héraud e Soler (2005); e Persillet e Latouche (2008).

- **Assimetrias na relação com os consumidores finais:**

As redes varejistas européias 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 comercial). 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, a 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 violar o domínio das redes varejistas ao redor do consumo 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 decisão em favor dos canais de distribuição europeus, diversos autores têm discorrido sobre as origens, causas e conseqüências destas relações 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.

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., 2001, p. 422). 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.

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 subseqüentes na cadeia) dá lugar às negociações baseadas na demanda puxada (em que os gostos e preferência dos segmentos à 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 faculta o surgimento das certificações privadas.

Reardon et al. (2001, p. 422) afirmam que os mecanismos privados de padronização e classificação (P&C)<sup>4</sup> apresentam três características básicas:

---

<sup>4</sup> 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. (2001) utiliza em seu artigo a sigla G&S, que significa *grades and standards*).

- **Desempenho dos processos:**

Os P&C podem se referir ao desempenho dos processos de produção. Nesta situação, os P&C tem 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. Estes 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 idéia 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 quem precisam investir na adequação de suas estruturas e processos para atender aos requisitos das certificações privadas, demandadas pelos compradores.

Persillet e Latouche (2008) abordam a importância e a adequabilidade de certificações e padrões públicos locais (dos países de origem dos produtos) como forma de reduzir ou minimizar os custos ou mesmo a necessidade de aquisição de protocolos privados. Na abordagem das autoras, a idéia de adequá-los aos padrões privados de certificação, acompanhada da devida comprovação da eficiência dos selos públicos junto aos clientes

imediatos (canais de distribuição), poderia minimizar os esforços dos segmentos envolvidos na produção e beneficiamento para alcançar os padrões dos protocolos privados específicos. Em alguns casos, poderiam até mesmo substituí-los<sup>5</sup>. A abordagem específica sobre as relações que existem e que podem vir a existir entre o certificado Produção Integrada (PI) Brasileiro e o GlobalGAP serão feitas no item “Discussão” desta dissertação.

Porém, a possibilidade de intensificar o rigor dos certificados públicos pode trazer uma consequência perversa para a cadeia de suprimentos. Supondo-se que todos os produtos de determinada cadeia produtiva sejam produzidos sob as regras rígidas de certificações públicas, ter-se-ia uma cadeia fornecedora de produtos indiferenciados (mesmo tendo alto padrão de qualidade e produzidos sob regras claras de processamento). Esta situação seria de extremo interesse para as redes varejistas, que encontrariam nesta cadeia de suprimentos uma gama variada de produtores e processadores com possibilidade de fornecimento de produtos de qualidade.

Uma configuração como esta proporcionaria uma concentração ainda maior do poder de barganha e decisão sobre o segmento de distribuição (CODRON, GIRAUD-HÉRAUD E SOLER, 2005). A consequência imediata desta re-homogeneização da oferta seria o surgimento de certificados privados mais rigorosos, visando uma nova situação de diferenciação do produto, fruto de estratégias de marketing das empresas varejistas. Neste cenário, alcançar os padrões ainda mais elevados demandados pelas redes varejistas seria uma missão ainda mais complexa para os produtores exportadores.

---

<sup>5</sup> As autoras trazem o caso das batatas de estação tardia da França, que, quando produzidas sob os padrões do certificado público daquele país (AFNOR NF V 25.111) são dispensadas de apresentar o certificado GlobalGAP para algumas redes varejistas européias. Maiores detalhes podem ser vistos em Persillet e Latouche (2008).

### 1.3 PROBLEMA

A comercialização de produtos de origem agropecuária para países desenvolvidos é pautada por uma série de requisitos institucionais (públicos). Estes impõem diversos parâmetros mínimos de conformidade do produto ou dos processos para que possam acessar tais mercados, como as questões fitossanitárias, ambientais, resíduos de agrotóxicos, entre outros, podendo variar em natureza, grau e profundidade conforme o parceiro comercial com quem se está transacionando, o produto comercializado ou os interesses relacionados à defesa dos sistemas produtivos nacionais que poderiam ser afetados por um excesso de importação. Estes requisitos impostos por países desenvolvidos são reconhecidos na literatura como barreiras não-tarifárias.

Para o caso específico da comercialização de mangas oriundas da região do Vale do São Francisco para o mercado europeu, Favero (2008) aborda este conjunto de requerimentos dividindo-os em duas grandes categorias:

- Barreiras tarifárias: são expressas por cotas de importações, pelo Sistema Geral de Preferências (SGP) ou por tarifas de importação.
- Barreiras não-tarifárias: podem ser subdivididas em cinco subcategorias (normas de qualidade e comercialização da manga, regulamentação fitossanitária, regulamentação sanitária, regulação sobre segurança do alimento e as certificações privadas).

As certificações privadas surgem no comércio de frutas frescas como ferramenta para a padronização de processos de produção com ponto de partida nas grandes redes varejistas europeias. Elas são estimuladas pela crescente preocupação por parte dos consumidores finais com aspectos relacionados à segurança e à inocuidade dos alimentos, à sustentabilidade ambiental, ao bem-estar dos trabalhadores envolvidos no processo produtivo, entre outros.

A regulamentação das demandas em termos de processos desejáveis nas atividades de produção impostas pelos varejistas por meio de protocolos, controles e selos junto às cadeias produtivas fornecedoras de frutas frescas passa a ser um fator determinante para a garantia de acesso e permanência em canais de distribuição. Portanto, as certificações privadas surgem para os fornecedores de frutas frescas como requisito básico para o escoamento da produção ao mercado-alvo.

Existem diversos tipos de certificações privadas criadas pelas redes europeias de varejo visando padronizar os processos de produção dos seus fornecedores de acordo com os parâmetros julgados adequados por cada uma. Entretanto, dentre todos, o certificado GlobalGAP surge com mais força e maior adesão junto aos canais de distribuição daquele continente.

Apesar das aparentes vantagens quando se considera a acessibilidade da produção de frutas frescas aos mercados de países desenvolvidos, deve-se considerar também na análise da essencialidade dos certificados privados os seus elevados custos, a submissão do processo produtivo a um rigoroso ajustamento e a relação entre estes *inputs* e as receitas que serão geradas a partir deles. De fato, os custos de implementação de um certificado privado devem ser recuperados e maiores retornos devem ser auferidos pelo acesso a novos canais de distribuição para que seja compensadora a sua adoção por parte dos fornecedores.

As certificações privadas parecem ser decisivas para a inserção, manutenção e ampliação de mercados. As cadeias de suprimentos de frutas frescas dos países em desenvolvimento apresentam um grande número de produtores. Em produções com foco na exportação, há uma concentração cada vez maior da distribuição via redes varejistas. O desequilíbrio entre demandantes e ofertantes, em favor dos primeiros, proporciona a assimetria de poder entre cadeias de suprimentos e canais de distribuição que resulta nas mais diferentes formas de governança.

A demanda das grandes redes varejistas por certificações privadas tem origem nos consumidores finais, que apresentam elevado nível educacional e, portanto, consciência social e ambiental. Também surge no próprio interesse das redes varejistas em desenvolver estratégias de marketing, transformando estes requisitos em atributos de qualidade para o consumidor.

Esta conjuntura ocorrente à jusante da produção tem efeitos diretos nas cadeias de suprimentos: os produtores passam a ter que se adequar aos padrões estabelecidos pelos varejistas se quiserem continuar fornecendo ou iniciar uma relação comercial com a União Europeia.

Dentre as diferentes categorias de produtores, acredita-se que os pequenos sejam os mais afetados por esta conjuntura. A necessidade de capital e competência gerencial para adaptar a produção de frutas aos parâmetros estabelecidos pelas certificações exclui esta categoria da concorrência internacional. Como consequência, a saída para o escoamento da

produção acaba sendo a venda para intermediários, corretores, grandes empresas produtoras e exportadoras ou centrais varejistas nacionais.

Considerando o exposto, o problema de pesquisa pode ser assim definido: como o certificado GlobalGAP interfere nas dinâmicas de comercialização e exportação da manga no Vale do São Francisco para o mercado europeu de frutas frescas e como esta certificação é percebida pelos principais atores da cadeia produtiva?

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Estudar como a certificação GlobalGAP interfere na organização e nas relações entre os produtores de manga da região do Vale do São Francisco com o mercado europeu e quais os tipos de governança que se estabelecem na cadeia global de valor entre grandes empresas exportadoras e pequenos produtores e entre exportadores e compradores europeus.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Analisar as vantagens e desvantagens competitivas incidentes sobre as empresas que detêm o certificado GlobalGAP;
- Identificar as relações estabelecidas entre pequenos e grandes produtores e entre a região do Vale do São Francisco e o mercado europeu;
- Avaliar qualitativamente os impactos que o protocolo GlobalGAP gera sobre o sistema organizacional das empresas na região do Vale do São Francisco.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO**

A pesquisa em tela pode ser classificada da seguinte maneira:

#### **2.1.1 Quanto à finalidade**

O estudo desenvolvido se enquadra na tipologia de estudo de caso aplicado. Este tipo de investigação é motivado pelo interesse acadêmico em se explicar acontecimentos reais à luz de teorias que possam subsidiar uma discussão a respeito de determinado tema.

No caso específico da presente dissertação, tem-se por objetivo discorrer sobre os efeitos do certificado GlobalGAP, já existente, para a cadeia produtiva da manga no Submédio São Francisco à luz da teoria da CGV. Tem-se, portanto, o intuito de trazer a discussão de um acontecimento real que ocorre em determinado setor para a esfera acadêmica. Para isso, será utilizada uma teoria específica e já existente, trabalhada na literatura, julgada adequada para esta finalidade.

#### **2.1.2 Quanto ao objetivo**

A pesquisa pode ser considerada como exploratória. Segundo Alencar (s/d), o tema estudado neste caso apresenta carência de conhecimento na literatura. Portanto, sabe-se pouco sobre um objeto.

Pesquisas e artigos que abordam a questão do GlobalGAP são escassos. Quando o foco do estudo se volta para cadeias produtivas no Brasil, a incipiência de material é ainda maior. Sobre a influência do GlobalGAP em outros países em desenvolvimento, alguns estudos podem ser citados como Zoss e Pletziher (2007), abordando a integração de

pequenos produtores africanos ao GlobalGAP; Henson, Masakure e Cranfield (2009), avaliando se o certificado trouxe, de fato, benefícios aos exportadores de produtos frescos da África Subsaariana; Nyagah e Watene (2008), estudando as possibilidades de redução de custos de adequação de pequenos produtores ao protocolo e a influência disto para a competitividade; Bain (2010), discutindo como o GlobalGAP participa na governança de uma cadeia global de valor; Hammel e Arnold (2008), considerando os efeitos positivos de certificados como o GlobalGAP e orgânicos para a qualidade da água em uma região produtora do Chile; e Giraud-Héraud et al. (2008) avaliando o papel da certificação privada em relações verticais em cadeias de produção agroalimentares.

### **2.1.3 Quanto aos dados**

Utilizou-se a mescla de algumas técnicas para a coleta dos dados. A presente dissertação foi elaborada sob a égide da metodologia de estudo de caso, pois se buscou analisar um objeto específico (CAMPOMAR, 1991; YIN, 1994; VERGARA, 2004). A incidência do protocolo GlobalGAP na produção de manga do Vale do São Francisco e sua importância competitiva para o acesso ao mercado europeu foram estudados como sendo um caso específico.

Com relação à coleta de dados, utilizou-se o levantamento tipo *survey*. Gil (1991) afirma que esta técnica é constituída pela coleta de dados a partir de uma amostra. Para a pesquisa em questão, utilizou-se três tipos de ferramentas: aplicação de questionários (pesquisa estruturada); roteiro de entrevistas (semi-estruturada) e diálogos espontâneos (não-estruturada).

Os atores entrevistados representam os principais segmentos públicos e privados envolvidos na produção, suas representações institucionais, os serviços de pesquisa e de apoio à produção e à comercialização, além dos agentes e auditores credenciados para a certificação GlobalGAP.

No total, 19 representantes foram entrevistados. A seguir, apresenta-se uma pequena caracterização de cada um dos segmentos entrevistados. Algumas informações específicas sobre os atores consultados também são delimitadas.

### *2.1.3.1 Caracterização dos atores entrevistados*

#### 2.1.3.1.1 Grandes produtores

Um dos principais elos de conexão entre a região produtora do Vale do São Francisco e o mercado europeu, os grandes produtores assumem papel importante na coordenação da cadeia à montante. Este segmento é o principal responsável pela produção e exportações e, ao mesmo tempo, pelas compras de mangas dos pequenos produtores que não conseguem acessar os canais internacionais de distribuição. Esta posição ocupada pelos grandes produtores permite que os mesmos estabeleçam no âmbito da cadeia, à sua montante, padrões de governança. Neste caso, a categoria governada é a de pequenos produtores, fornecedores dependentes dos grandes produtores.

O modelo de governança estabelecido pelas grandes empresas produtoras e exportadoras e submetido aos pequenos produtores fornecedores pode ser considerado como uma mescla de características de dois modelos teóricos estabelecidos por Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005): mercadológica e modular. Estes modelos são discutidos de forma detalhada no item “Referencial teórico”, no subitem “Cadeia global de valor”.

Durante as pesquisas de campo, foram entrevistados representantes de três grandes empresas exportadoras. Por razões de ética e em respeito ao sigilo solicitado pelos entrevistados, os nomes das empresas não serão mencionados neste trabalho.

A primeira empresa, que nesta dissertação será designada pela letra “A”, iniciou suas atividades em 1996. Esta empresa exporta frutas frescas para os principais mercados consumidores do mundo.

A empresa atende às regras internacionais de certificação para a atividade, possuindo os certificados GlobalGAP, USAGAP, TNC, HACCP e PI. Somando-se ao fato de que é uma empresa totalmente inserida na comercialização de manga para a União Européia, julgou-se importante utilizá-la como componente da amostra.

A segunda empresa entrevistada é identificada com a letra “B”. Localizada próximo à Petrolina e Juazeiro, a empresa “B” iniciou suas atividades com 12 hectares de produção (PENSA, 2008). Atualmente, a empresa dispõe de mais de 500 hectares de produção de frutas preponderantemente para a exportação.

A empresa “B” também dispõe da grande maioria dos certificados exigidos pelo mercado internacional, como GlobaGAP, USAGAP e TNC. Possui ainda ótima estrutura de *packing house*, empregando diretamente mais de 1.000 funcionários. A empresa utiliza sua própria marca no mercado internacional e tem se diferenciado dos seus concorrentes pelo controle de qualidade e capacidade de gestão comercial internacional (PENSA, 2008).

A empresa “C” tem uma política comercial focada em dois mercados (VDS EXPORT, s/d): interno e externo. No primeiro caso, a empresa realiza vendas à grandes redes de supermercados, em todas as regiões do Brasil (VDS EXPORT, s/d). Este foco é justificado pelo *know-how* que a empresa adquiriu no mercado interno e pela sua demanda e potencial crescente. No segundo caso, a organização realiza vendas a distribuidores e grandes redes de supermercados na Europa e América Latina (VDS EXPORT, s/d). A empresa não tem grande experiência nestes mercados. Por isso, busca parcerias sólidas com entidades dinâmicas e profissionais (VDS EXPORT, s/d).

A organização “C” tem participação nos mercados dos seguintes países: Reino Unido, Escandinávia, Holanda, Bélgica, Itália, Espanha, Alemanha, Canadá, Estados Unidos e África do Sul.

Apesar de não representar a maioria das empresas produtoras e exportadoras de manga (existem cerca de 20 empresas do Vale do São Francisco que exportam manga para a União Européia), as três organizações compõem uma amostra satisfatória para a realização das análises qualitativas propostas nesta dissertação. Deve-se levar em consideração que a variância no comportamento das empresas da região é bastante reduzida. Desta maneira, sugere-se que as organizações envolvidas com a produção e exportação de manga possuam características bastante semelhantes.

O estabelecimento de contatos para agendamento de horários de visitas para a aplicação de questionários nas empresas produtoras e exportadoras de manga foi uma tarefa muito difícil. Os potenciais entrevistados nas empresas (gerentes de vendas, aptos a responderem questões relacionadas à exportação e ao GlobalGAP) são de difícil acesso. Quando se consegue um horário com uma destas pessoas, geralmente o tempo de conversa é curto. Entretanto, mesmo com as adversidades normais de uma pesquisa de campo, foi possível coletar as principais informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho.

### 2.1.3.1.2 Pequenos produtores

Representando uma das principais fontes de fornecimento de manga para os grandes produtores e exportadores, os pequenos fruticultores também possuem papel fundamental na produção e exportação da fruta.

Os pequenos produtores geralmente são organizados em pequenas associações. Algumas destas organizações funcionam melhor do que outras. Esta variação de desempenho está ligada a uma série de fatores, tais como empenho e motivação com a atividade por parte dos produtores, capacidade de gestão, confiança nos parceiros e espírito empreendedor.

As atividades de produção e exportação de manga são bastante complexas. Elas envolvem conhecimentos técnicos, gerenciais e um forte aparato financeiro e estrutural. São estes elementos que motivam os pequenos produtores a se agruparem em associações. Ao concentrarem suas forças em uma entidade conjunta, os produtores podem dividir os custos de ativos e serviços técnicos, além de poderem investir em uma equipe/empresa apta a gerenciar os negócios da associação. Os ganhos conjuntos são compensadores quando uma associação funciona bem.

A associação Manga Brasil foi a escolhida para ser alvo da coleta de dados primários. Esta organização é uma das mais representativas da região, desenvolvendo um forte trabalho de reconquista do acesso ao mercado europeu. A associação busca a certificação GlobalGAP e já possui o selo Fair Trade.

De acordo com dados da Codevasf (2007), a Manga Brasil possui cerca de 70 pequenos produtores associados. Segundo dados da organização pública, em 2007 a associação atingiu um volume de vendas de aproximadamente 1.000 toneladas. Estes produtos entraram no mercado com preços diferenciados (CODEVASF, 2007). A Manga Brasil dispõe de um *packing house*.

Durante a jornada de coleta de dados primários foram entrevistados cinco pequenos produtores vinculados à associação Manga Brasil. O acesso aos pequenos fruticultores foi mais fácil do que no caso das grandes empresas. A aplicação dos cinco questionários demonstrou grande semelhança entre as respostas. Esta pequena variância motivou o estabelecimento de cinco entrevistas como suficientes para a compreensão deste segmento.

Os pequenos produtores entrevistados são pessoas bastante simples e com pouca formação educacional. Alguns deles não conseguem nem mesmo ler e escrever. Apesar de já terem acesso a alguns canais internacionais de distribuição, a capacidade financeira individual ou da associação é bastante limitada, o que impede grandes operações internacionais e a exportação de grandes volumes.

Entretanto, mesmo com estas características, o pequeno produtor é consciente do alto nível de competição do setor em que ele está inserido. Apesar de não conhecerem em detalhes os parâmetros do certificado GlobalGAP, eles têm a noção de que questões como meio ambiente, qualidade dos produtos e forma de manejo da cultura são cada vez mais observadas pelos compradores internacionais. Não por acaso, estes tópicos são fortemente abordados pelo GlobalGAP.

#### 2.1.3.1.3 Empresa de pesquisa agropecuária

Uma das principais responsáveis pela evolução da fruticultura na região Semiárida, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) possui projetos técnicos voltados para o aumento da produtividade e da eficiência na produção de frutas. Entretanto, atualmente são pouco representativas as ações direcionadas à manga no Vale do São Francisco.

O Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Semiárido (CPATSA) foi criado em 1975 com o objetivo de promover o desenvolvimento rural do Semiárido Tropical brasileiro, procurando conferir eficiência produtiva ao setor agropecuário, reduzindo custos de produção e aumentando a oferta de alimentos pelo uso de tecnologias que apresentassem viabilidade econômica, impactos sociais positivos e conservação ambiental, evitando o êxodo rural e a pobreza relativa (CPATSA/EMBRAPA, s/d).

Para atingir este objetivo, à época de sua fundação, o CPATSA organizou o seu programa de pesquisa em quatro temas básicos (CPATSA/EMBRAPA, s/d):

- Inventário dos recursos naturais e socioeconômicos;
- Desenvolvimento de sistemas de produção para áreas irrigadas;
- Desenvolvimento de sistemas de produção para áreas de sequeiro;
- Manejo da Caatinga.

O amadurecimento da empresa e das atividades agropecuárias na região fez com que o CPATSA refinasse o seu foco de estudos. Na década de 80, as pesquisas passaram a ser realizadas dentro de um cenário futurístico para a época, onde os trabalhos eram reorientados para a execução de suas atividades em meio real (CPATSA/EMBRAPA, s/d). Desta maneira, o CPATSA iniciou suas atividades de pesquisa junto ao produtor rural, de modo participativo, principalmente no que diz respeito à caracterização dos recursos naturais (CPATSA/EMBRAPA, s/d).

Esta nova metodologia normatizou a participação dos agricultores, pesquisadores e extensionistas na definição de estratégias técnicas globais e de cada tecnologia (CPATSA/EMBRAPA, s/d).

A aproximação entre a Embrapa e o produtor rural vem trazendo grandes benefícios ao negócio da manga. As pesquisas desenvolvidas pelo CPATSA são cada vez mais focadas em demandas reais do setor. Entretanto, alguns paradigmas ainda precisam ser derrubados no que concerne às linhas de pesquisa da empresa. Um dos principais é o insistente foco no melhoramento da manga Tommy Atkins, cada vez mais rejeitada pelo mercado internacional (FAVERO, 2008).

Durante visita de coleta de informações ao CPATSA foram entrevistados dois pesquisadores. Um deles ocupa atualmente o cargo de diretor geral do centro, enquanto o outro trabalha em projetos de pesquisa voltados para o tema pós-colheita de frutas. O acesso aos pesquisadores foi simples e os diálogos foram bastante profícuos.

Ambos os entrevistados trouxeram uma visão geral da cadeia produtiva da manga na região do Vale. Dentre os tópicos abordados pelos entrevistados, citam-se as pesquisas com manga em desenvolvimento na Embrapa, as demandas do mercado por novos estudos, questões relacionadas à venda da fruta para o mercado interno e, principalmente, pontos relacionados ao mercado externo, sobretudo ao GlobalGAP.

#### 2.1.3.1.4 Associações de produtores

Como dito anteriormente, uma das associações de produtores visitada foi a Manga Brasil. Esta entidade representa um grupo de 70 pequenos produtores. No âmbito desta organização foram entrevistados três colaboradores.

A entrevista com o presidente da associação resume o pensamento e as características dos 70 associados. A coleta de informações junto a esta pessoa somada aos questionários aplicados aos produtores contempla uma satisfatória compreensão do segmento de pequenos produtores.

A entrevista com a gerente possibilitou a compreensão das dificuldades e potencialidades da pequena produção de manga na região. Com larga experiência no ramo, a entrevistada relatou como é estabelecida a relação entre pequenos produtores e associação, grandes produtores e intermediários. Também foi possível conhecer como a associação Manga Brasil acessa o mercado europeu através do selo Fair Trade.

O técnico agrícola entrevistado trouxe importantes elementos para a compreensão das deficiências e dificuldades técnicas dos pequenos produtores. Com grande experiência na produção em pequena escala, a entrevista com o profissional possibilitou relacionar a situação dos pequenos produtores às dificuldades em se obter o certificado GlobalGAP.

No segmento da representação dos grandes produtores, entrevistou-se um colaborador da Associação dos Produtores e Exportadores de Hortifrutigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (Valexport). Esta associação é a principal representação dos grandes produtores de frutas da região do Vale do São Francisco.

A Valexport foi constituída em 1988, da necessidade de se criar uma representação institucional do produtor hortifrutigrangeiro do Vale do São Francisco, com o intuito de contribuir junto aos organismos públicos e privados, com ações que propiciem a melhoria da qualidade e da produtividade, e o aumento da competitividade nos mercados interno e externo (TODA FRUTA, 2006).

A organização tem como missão incrementar as exportações, indicar demandas por pesquisas na fruticultura irrigada, adequar a infra-estrutura portuária e aeroportuária para operações com frutas e integrar a fruticultura em nível nacional (TODA FRUTA, 2006).

O entrevistado na Valexport tem grande conhecimento sobre os sócios e, principalmente, sobre os condicionantes da comercialização de mangas para a Europa. Este colaborador contribuiu sobremaneira para a compreensão da importância do certificado GlobalGAP na cadeia produtiva da manga na região do Vale do São Francisco.

Esta entrevista corroborou também para confirmar o pequeno nível de variância nas características qualitativas entre os grandes produtores no que concerne às relações com o mercado internacional. A entrevista com este colaborador da Valexport serviu para confirmar os dados coletados entre as grandes empresas produtoras e exportadoras.

#### 2.1.3.1.5 Empresa de apoio ao empreendedor

Entidade fortemente presente na cadeia produtiva da manga no Vale do São Francisco, o Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas de Pernambuco (SEBRAE/PE) tem papel fundamental no incentivo à melhoria dos aspectos gerenciais da propriedade rural.

Durante a visita para a coleta de dados, foi entrevistado o supervisor do APL de fruticultura da organização. Nesta oportunidade, foi possível compreender como os projetos do SEBRAE/PE auxiliam os pequenos produtores na inserção e manutenção no mercado.

O SEBRAE/PE possui um programa de incentivo aos pequenos produtores para a adesão ao certificado GlobalGAP. Fruticultores pré-selecionados passam por treinamentos diversos que abrangem desde questões relacionadas ao manejo de campo até pontos relativos à gestão da empresa rural. Após esta etapa, os produtores que se destacaram nos cursos de formação recebem apoio financeiro para custear a implementação do GlobalGAP. O valor assumido pelo SEBRAE/PE varia de caso para caso.

A entrevista com o representante do SEBRAE/PE também foi de fundamental importância para a compreensão da sistemática da cadeia produtiva da manga no Vale. Com muita experiência no segmento, o entrevistado confirmou a importância do certificado GlobalGAP para a exportação de manga e explicou como são constituídas as relações entre pequenos produtores e grandes exportadores, intermediários e associações.

#### 2.1.3.1.6 Empresa de auditoria

Organização fundamental na inserção da cadeia produtiva da manga do Vale no mercado europeu, os representantes da empresa entrevistados esclareceram a importância do certificado GlobalGAP para a exportação ao mercado europeu.

Esta empresa (que não terá seu nome divulgado por motivos de ética acadêmica) foi fundada em 1963, em Recife, PE (SANTEC, s/d). A empresa é a representante exclusiva de grandes certificadoras mundialmente conhecidas como a PrimusLabs, National Britannia, TÜV Rheinland e a Suolo e Salute (SANTEC, s/d).

A organização é especializada na prestação de serviços de pré-auditorias e auditorias e certificações, tais como Field Operations Audit Certified Ranch, GlobalGAP, BMP/HACCP, Produção Integrada (PI), Tesco Nature's Choice (TNC), British Retail Consortium (BRC), ISO 9000/14000, entre outras (SANTEC, s/d).

A empresa não está apta a certificar. A função desta organização é prestar serviços para certificadoras de fato (como as acima citadas). Desta maneira, a função da entidade em questão é realizar todas as atividades de certificação e, em seguida, enviar relatórios de aprovação ou reprovação das organizações analisadas para as certificadoras. Serão estas que decidirão se a empresa analisada será ou não certificada. Também são as responsáveis pela emissão do certificado.

## 2.2 FERRAMENTA DE ANÁLISE

Estudos em Administração e Engenharia de Produção cujas linhas de pesquisa incidem sobre o setor agropecuário e suas peculiaridades utilizam abordagens sistêmicas para obter resultados conjunturais ou específicos de um segmento de uma cadeia de produção. Alguns autores como Scramim e Batalha (1999), para o setor lácteo do Brasil; Silva e Batalha (1999), abordando a competitividade em sistemas agroindustriais; Wiazóvski e Lirio (2003), sobre a competitividade da cadeia produtiva da bovinocultura de corte brasileira; Longhi e Medeiros (2003), considerando o papel de empresas âncoras na coordenação de cadeias de produção frutícolas; Triches, Siman e Caldart (2004), para a cadeia produtiva da uva e do vinho da região serrana do Rio Grande do Sul; Furlanetto e Cândido (2006), em um estudo multi-caso com a intenção de validar a utilização da ferramenta de cadeia de suprimentos em estudos sistêmicos; Persillet e Latouche (2008), abordando a questão das certificações privadas para países exportadores de produtos agrícolas; Nantes e Leonelli (2000), para a cadeia produtiva de vegetais minimamente processados; entre vários outros, exemplificam a funcionalidade deste instrumento em temas relacionados a agronegócios.

O estudo foi desenvolvido com o auxílio da ferramenta de cadeias produtivas. A escolha deste instrumento é justificada pela necessidade de se analisar o setor produtivo da manga do Submédio São Francisco e sua relação com a certificação GlobalGAP de forma sistêmica. Apesar de o objeto final em que as conseqüências do estabelecimento de uma

certificação privada em uma cadeia de suprimentos incidem ser a empresa rural, existem variantes diversas que extrapolam os limites da organização.

Em se considerando um conjunto de agentes afetados ou diretamente envolvidos com um tema específico, a ferramenta de cadeias produtivas surge como a mais completa na análise qualitativa em um setor, quando considerado sua totalidade. Levando-se em conta o inegável efeito de uma certificação como o GlobalGAP para toda uma cadeia de suprimentos e, baseando-se em pesquisas, artigos e livros que consideraram esta ferramenta como ideal em estudos semelhantes, optou-se por este instrumento para nortear a formulação dos questionários, roteiros de entrevistas e atividades de campo, bem como para a análise dos dados e discussão dos resultados.

Serão discutidos a seguir alguns conceitos que constituem o ferramental de cadeias produtivas. Os outros nomes e variantes deste mecanismo de análise também serão abordados.

### **2.2.1 Abordagens sistêmicas de processos produtivos**

A abertura da economia e a aproximação dos países e dos negócios proporcionados pela globalização, fruto do desenvolvimento dos mecanismos de comunicação, possibilitou ganhos para diversos sistemas produtivos (SANTOS, 2001; MIZUMOTO, ZYLBERSZTAJN, 2009). Neste cenário de negócios e sistemas competitivos, a atividade agropecuária vem buscando otimizar as suas unidades produtivas (SANTOS, 2001).

Os estudos e pesquisas sobre competitividade e relações no setor agropecuário utilizam cada vez mais os métodos de análise sistêmica do conjunto de atores envolvidos na produção, beneficiamento e escoamento dos produtos. Diversas escolas e autores vêm editando conceitos para estas linhas de pesquisa. Os estudos de Administração, Economia e Engenharia de Produção focados no agronegócio mostram a necessidade de se trabalhar as relações entre empresas em uma cadeia de produção na busca pela otimização dos interesses de todos os agentes. O resultado será a compatibilização das transações entre parceiros que são mutuamente dependentes em uma perspectiva de distribuição de um bem final.

No próximo item da metodologia serão consideradas algumas das idéias mais importantes para o entendimento da ferramenta “cadeias produtivas”.

#### 2.2.1.1 Cadeias produtivas e *Filières*

A idéia 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* retoma 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 este primeiro processamento (TEMPLE et al., 2009).

A análise de sistemas produtivos a partir da ferramenta de *Filières* foi inicialmente focalizada 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 nas modificações das relações entre parceiros comerciais atribuiu ao conceito de *Filière* novas características que possibilitaram sua utilização em análises e o estabelecimento de modelos complexos de produção focados no incremento da competitividade (TEMPLE et al., 2009).

Temple et al. (2009, p. 1809) afirmam que atualmente a abordagem de *Filières* pode ser dividida em dois eixos:

##### 2.2.1.1.1 Primeiro eixo

Refere-se ao acompanhamento das decisões dos atores privados, individualmente ou coletivamente, com relação às suas estratégias para capturar valor nos sistemas hierárquicos dos quais fazem parte. Neste eixo de abordagem do conceito de *Filière*, fortemente focado na análise da eficiência das ações tomadas pelas empresas, são utilizadas outras ferramentas acessórias oriundas dos conhecimentos de gestão estratégica, como os

conceitos de gestão da cadeia de suprimentos, além de abordagens sobre os mecanismos de coordenação entre os atores e as formas organizacionais mais eficazes do ponto de vista da inclusão de diferentes atores na partilha do valor criado em um sistema. Algumas destas ferramentas e conceitos incorporados ou trabalhados em conjunto com a idéia de *Filière* serão detalhadamente abordadas neste item da metodologia.

#### 2.2.1.1.2 Segundo eixo

Remete ao objetivo clássico do conceito de *Filière*. Nesta abordagem, a ferramenta teórica *Filière* continua centrada no acompanhamento de decisões tomadas na análise dos processos de globalização da economia e da produção. Entretanto, neste segundo eixo, o foco passa das instituições privadas para as públicas. Conduzem à compreensão dos mecanismos que levam à descentralização da produção e à mensuração dos seus efeitos sobre a geração de valor nos sistemas produtivos, bem como das condições de mobilização do trabalho em escala mundial.

Carvalho Júnior (1995) também discute o conceito de *Filière* e a importância dele para avaliações de sistemas complexos de produção. O autor afirma que:

A existência da noção de *Filière* parte do reconhecimento que, no decorrer da produção de um dado produto, ocorrem relações entre os agentes econômicos que se situam em diferentes estágios da cadeia de produção, as quais auxiliam na descrição e explicação da estrutura e do funcionamento de uma atividade econômica (CARVALHO JÚNIOR, 1995, p. 109).

Diarra (2003) corrobora a conceituação de Carvalho Júnior (1995, p. 109) afirmando que a *Filière* pode ser considerada como um conjunto de atores e de atividades em relação à produção de um determinado produto em um espaço dado. Apesar desta limitação de espaço verificada no conceito de Diarra (2003), outros autores formuladores de conceitos e pesquisadores da área de Administração Rural ou Engenharia de Produção não limitam o conceito de *Filière* a uma determinada área geográfica ou região. Um sistema produtivo pode ter início em determinada localidade, município, estado, região ou mesmo país e ser finalizado em outro, sem prejuízo para o conceito de *Filière* ou de cadeia produtiva.

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 todas as instituições e organizações presentes no ambiente organizacional e institucional desta cadeia. A utilização dos conceitos de *Filière* em estudos ou pesquisas sobre a análise de competitividade de sistemas produtivos permite a identificação de relações de poder nas transações e processos que ocorrem entre as organizações que compõem uma determinada cadeia de produção (CARVALHO JÚNIOR, 1995). Esta noção a respeito de como se comporta um conjunto de empresas que atuam na produção de um bem final comum subsidia o desenvolvimento de outros conceitos como aqueles delimitados pela teoria da CGV.

No Brasil, o termo *Filière* foi traduzido como cadeia produtiva, cadeia de produção ou sistema agroindustrial, sendo o primeiro termo mais correntemente utilizado entre pesquisadores e programas de pós-graduação na área de Administração, Engenharia de Produção e Economia. O grande volume de artigos e estudos publicados a respeito de 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.

Albagli et al. (s.d.) *apud* Araújo (2005) comentam que cadeia produtiva refere-se a um “conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos, em ciclos de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços”. Ainda segundo os autores, este conceito implica na “divisão do trabalho, na qual cada agente ou conjunto de agentes realiza etapas distintas do processo produtivo”.

Nantes e Leonelli (2000) 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 e CALDART, 2004).

Silva e Batalha (2001, p. 120) chamam de cadeia de produção agroindustrial a “soma de todas as operações de produção, de logística e de comercialização necessárias para que um produto passe de uma ou várias matérias-primas de base ao estado em que ele pode ser utilizado pelo consumidor final”. Ainda de acordo com os autores, os produtos finais

oferecidos no mercado podem ser diretamente associados a uma cadeia de produção específica ou a um conjunto de cadeias de produção que funcionam em conjunto para a concepção de um bem comum.

Favero (2008) enuncia que “a cadeia produtiva é um sistema que envolve um conjunto de atores econômicos, interagindo entre si, para a realização de um objetivo comum”. Ainda segundo o autor, pode-se dizer que uma cadeia produtiva considera a presença de produtores de matérias-primas, fornecedores de serviços, indústrias de transformação, canais de distribuição, consumidores, além dos aspectos econômicos, sociais e tecnológicos externos à cadeia. Trazendo o conceito de cadeia produtiva para a realidade da agricultura familiar, Favero, Alves e Goulart (2009) afirmam que “o conjunto de singularidades encontradas nos territórios e nos sistemas produtivos da agricultura familiar a tornam diferenciada e mais complexa em relação à grande agricultura patronal”. Ainda segundo os autores, esta complexidade, a diversidade dos seus sistemas produtivos e suas formas de organização para a produção e atuação no mercado constituem a problemática central do desafio posto para os atores e gestores de desenvolvimento rural.

Em cadeias de produção agroindustriais são verificados segmentos específicos responsáveis por operações-chaves, conforme Silva e Batalha (2001) denominam. Estes segmentos específicos são afunilamentos da cadeia de produção causados pela especificidade ou pela importância de determinada atividade para a continuidade 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-chaves é oriunda justamente da essencialidade destas atividades para todas as empresas, 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 o escoamento do bem (atividades logísticas de escoamento da produção aos mercados consumidores).

As abordagens conjuntas de empresas que atuam de forma sistêmica para a concepção de um produto comum também podem ser consideradas a partir da idéia de cadeia de suprimentos.

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.

Entretanto, 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 sobre cadeias de suprimentos, 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.

Ainda segundo os autores, neste processo existe um fluxo de montante a jusante de mercadorias e um fluxo bidirecional de informações e *feedback*.

Silva e Batalha (1999) ainda abordam o conceito de enfoque sistêmico do produto (*Commodity Systems Approach – CSA*<sup>6</sup>) e de Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*). Eles afirmam que o primeiro tema está mais relacionado com a observação macro do sistema e as medidas de regulação dos mercados, geralmente implementadas por órgãos governamentais. O segundo enfoca os mecanismos de coordenação do sistema aplicados por seus próprios integrantes.

Todas estas abordagens sistêmicas nas relações de produção de um bem comum a um grupo de empresas com competências complementares também podem ser resumidas no conceito de rede de uma empresa, enunciado por Neves (2008). Segundo o autor, o modelo teórico de rede de uma empresa consiste em “analisar uma empresa e seu conjunto de fornecedores e distribuidores, as relações existentes entre eles e a relação com o ambiente”. É neste conjunto de relações entre empresas que participam do processo de produção e de distribuição de um determinado produto e entre estas organizações e as instituições que

---

<sup>6</sup> Os conceitos de CSA foram enunciados por Davis e Goldberg (1957) e por Goldberg (1968) em suas respectivas obras “*A concept of agribusiness*” e “*Agribusiness coordination: a system approach to the wheat, soybeans and Florida orange economies*”. Estes conceitos são, assim como o de *Filière*, basilares na formação do conceito de Cadeias Produtivas na forma como conhecemos no Brasil.

compõem o ambiente em que este sistema se insere é que se baseia a idéia de cadeia produtiva.

## 2.3 ETAPAS DO ESTUDO

O estudo foi desenvolvido em duas etapas:

1<sup>a</sup>) Revisão bibliográfica sobre Cadeia Global de Valor e Competitividade.

Também são realizadas nesta etapa a coleta e tabulação de dados secundários disponíveis.

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

A seguir, detalhar-se-á cada passo.

### 2.3.1 Primeira etapa

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

Muitos estudos sobre a cadeia produtiva da manga no Vale do São Francisco foram encontrados na literatura e em bancos de dados. Porém, quando o assunto é certificações privadas em produtos agroalimentares, tais fontes se mostraram escassas. Entretanto, existem muitas publicações e estudos internacionais sobre o tema. Nesta etapa, buscou-se coletar a maior quantidade de informação possível para, em seguida, trabalhar na filtragem e tabulação dos dados. Assim, procurou-se manter tão somente aqueles relevantes e consistentes para a compreensão da realidade do negócio em foco.

Esta etapa foi fundamental para a pesquisa. Ela possibilitou compreender a sistemática da cadeia produtiva e a forma como está estruturada. Assim, foi possível melhorar

o nível de conhecimento prévio sobre o objeto de estudo e otimizar tempo e recursos para a execução da segunda etapa dos trabalhos.

### **2.3.2 Segunda etapa**

Foi constituída pela pesquisa de campo na região do Vale do São Francisco. Teve os seguintes objetivos:

- confirmar os dados secundários coletados e trabalhados 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.

## **2.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E ESCOLHA DOS ATORES A SEREM PESQUISADOS**

Os dados primários foram coletados por meio de aplicação de questionários previamente testados, por entrevistas semi-estruturadas 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 ou relação com a produção e exportação de manga para a Europa.

Esta etapa de coleta de dados primários 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 estes clientes permitiu a comparação de elementos subjetivos relativos à opinião de cada entrevistado. Isto facilitou compreender se a certificação GlobalGA constitui ou não um elemento de vantagem competitiva para as organizações que o detêm.

A partir da coleta de dados primários também foi possível estudar como ocorrem as relações de poder na cadeia de produção da manga no Vale do São Francisco e quais organizações detêm a governança da cadeia. Ao mesmo tempo, foi possível verificar se o certificado GlobalGAP funciona, de fato, como a expressão do poder das redes varejistas européias 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.

Tabela 1. Características dos atores entrevistados e elementos qualitativos e quantitativos da pesquisa.

<b>Tipo de empresa/organização consultada</b>	<b>Instrumento de coleta</b>	<b>Acessibilidade</b>	<b>Função do entrevistado</b>	<b>Total de coletas feitas</b>
Grandes produtores	Roteiro de entrevista (semi-estruturado)	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 (semi-estruturado)	Fácil	Presidente e técnicos	6
Empresa de apoio ao empreendedor	Diálogo (não-estruturado)	Médio	Supervisor responsável pelo APL de fruticultura	1
Empresa de auditoria	Diálogo (não-estruturado)	Fácil	Auditor	2
<b>TOTAL</b>	19			

Fonte: elaborado pelo autor.

## 2.5 MATRIZ DE ANÁLISE DOS DADOS

O desenvolvimento da presente dissertação foi baseado na análise qualitativa de dados. Para tanto, utilizou-se elementos de duas escolas: Cadeia Global de Valor e Competitividade.

A primeira escola é empregada com o objetivo de possibilitar o entendimento da relação entre compradores e fornecedores em uma cadeia global de suprimentos. O objeto de pesquisa desta dissertação apresenta dois elementos bastante distintos e claramente identificados: a cadeia produtiva da manga do Submédio São Francisco (que pode ser identificada como a cadeia de fornecimento) e a cadeia de distribuição do produto no continente europeu (que pode ser chamada, em seu conjunto, de canais de distribuição).

A relação entre estes dois grandes segmentos é baseada no domínio do poder de barganha pelos canais de distribuição. Os supermercados europeus possuem diversas possibilidades de suprimentos. Esta gama de opções possibilita aos compradores imprimirem exigências e condições de compra. Neste cenário, cabe aos fornecedores gerirem as modificações necessárias à adequação às demandas. Relações como estas são bastante discutidas por Porter (1991) em seu modelo de competitividade em uma indústria.

Diversos autores utilizam a teoria da CGV para discutir mecanismos de governança na relação compradores-fornecedores em sistemas agroindustriais. Dörr (2009) faz uma análise quantitativa e qualitativa sobre os mecanismos de certificação incidentes sobre a cadeia frutícola brasileira. Para a discussão não-estatística, a autora utiliza a teoria da CGV. Grote e Dörr (2009) também lançam mão da teoria da CGV para abordar a cadeia de comercialização da manga e uva produzida sob e sem certificação no Submédio São Francisco.

Em se tratando de trabalhos internacionais, Ommen (2009) discute a responsabilidade das empresas que estão à jusante da cadeia de suprimentos (canais de distribuição) com relação aos produtos oriundos da agricultura tropical. Para tanto, também se utiliza da teoria da CGV. O autor foca sua abordagem em coco, café e chá. Gereffi e Lee (2009) abordam no relatório encomendado pela Diplomacia de Saúde Global para a

Prevenção de Doenças Crônicas a segurança alimentar e os padrões de qualidade dos produtos à luz da teoria da CGV.

Rastoin, Ayadi e Montigaud (2007) abordam a vulnerabilidade das regiões euro-mediterrâneas produtoras de frutas e legumes frescos ou industrializados no contexto de globalização. Bencharif e Rastoin (2007) analisam a *filière* do trigo na Argélia. Pedroza Filho (2010) desenvolve argumentações a respeito da evolução do mercado europeu de flores de corte e seus impactos sobre os países em desenvolvimento. Todos eles se amparam na teoria da CGV para desenvolver seus estudos.

A segunda escola é empregada na discussão do GlobalGAP como instrumento de vantagem competitiva para as empresas produtoras de manga. Verifica-se que a conquista deste selo proporciona maior acessibilidade ao mercado. Também pode gerar a fidelização de compradores que se interessam pela garantia de qualidade do produto e dos processos.

A construção de novos padrões de competitividade para a empresa produtora de manga e para a cadeia de suprimentos do Vale a partir da incorporação dos padrões GlobalGAP pode ser discutida a partir dos conceitos de Porter (1991). O modelo de competitividade do autor pode complementar as idéias da teoria da CGV no que se refere às relações entre cadeia de suprimentos e canais de distribuição. Também será utilizado para abordar pontos que não podem ser contemplados pela teoria da CGV, tais como fatores relacionados ao ambiente intra-empresarial.

A tabela 2 sintetiza como os elementos específicos de cada uma das teorias a serem utilizadas neste estudo serão empregados. Também serão relacionados os itens considerados na coleta de dados (perguntas ou pontos norteadores das entrevistas, dependendo do instrumento utilizado) de acordo com a abordagem teórica mais conveniente.

Tabela 2. Matriz de análise dos dados.

Tipo de empresa consultada	Objetivo da abordagem	Questões-chave/tópicos relevantes	Teoria utilizada na análise	Especificidades da análise
Grandes produtores	1) Compreender como ocorre a relação entre <i>supply chain</i> e compradores internacionais.	1) a) Quais são os principais clientes internacionais? b) Como é estabelecida a relação com o comprador? c) Quais tipos de clientes demandam o GlobalGAP? d) Qual é a parcela de vendas a clientes que demandam o GlobalGAP? e) Quais são as maiores dificuldades em se obter o GlobalGAP? f) Por que a empresa decidiu aderir ao protocolo? g) Quais foram as conseqüências da adesão do GlobalGAP para a empresa?	<b>Teoria da CGV</b> 1a; 1b; 1c; 1d; 2a; 2b; 2c.  <b>Competitividade</b> 1e; 1f; 1g.	Os grandes produtores têm papel decisivo no funcionamento da cadeia. Eles constituem o principal elo entre a cadeia de suprimentos no Brasil e os canais de distribuição no exterior. Também jogam importante papel no processo de organização da cadeia de suprimentos através da fidelização de pequenos produtores via relações de fornecimento. É o segmento que possui maior integração com o GlobalGAP.
	2) Entender como se estabelece a relação entre empresa exportadora e eventuais pequenos produtores fornecedores	2) a) Compra manga de terceiros? b) Realiza o controle da manga do fornecedor? c) Como é estabelecida a relação com o fornecedor?		
Pequenos produtores	1) Verificar como esta categoria se encaixa no contexto do fornecimento de manga para o mercado europeu.	1) a) A associação/cooperativa fornece assistência comercial? b) Qual porcentagem da produção é destinada ao mercado interno?	<b>Teoria da CGV</b> 1a; 1b.  <b>Competitividade</b> 1a; 2a; 2b; 2c; 2d; 2e; 2f.	A amostra de pequenos produtores tem papel fundamental no estudo. Com ela é possível estabelecer comparações entre empresas que possuem certificados com aquelas que não os detêm. Desta maneira, se torna possível entender quais são os elementos decisivos para a conquista e manutenção do GlobalGAP.
	2) Discutir os fatores que dificultam ou inviabilizam a conquista do GlobalGAP por esta categoria.	2) a) O produtor já ouviu falar do GlobalGAP? b) Como o produtor controla as finanças da propriedade? c) O produtor possui área de reserva ambiental? d) Qual é o destino das embalagens de agrotóxicos usados? e) O produtor utiliza mão-de-obra contratada? f) Por que o produtor não possui o GlobalGAP?		

(Continua)

(Continuação)

Tipo de empresa consultada	Objetivo da abordagem	Questões-chave/tópicos relevantes	Teoria utilizada na análise	Especificidades da análise
Empresa de pesquisa agropecuária	1) Compreender a dinâmica da cadeia produtiva da manga no Vale do São Francisco.	1) a) Qual é a importância do certificado PI para a produção e exportação de manga atualmente? b) Quais são os clientes imediatos das empresas exportadoras ( <i>tradings</i> , supermercados)?	<b>Teoria da CGV</b> 1a; 1b; 2a; 3a.  <b>Competitividade</b> 1a; 2a; 2b; 3a; 3b.	A instituição de pesquisa foi a primeira organização a ser visitada. A prioridade dada a ela teve por objetivo confirmar dados e coletar novas informações de cunho geral sobre a cadeia produtiva. A experiência dos pesquisadores sobre o setor possibilitou a coleta de opiniões importantes a respeito da influência do GlobalGAP na exportação de manga para a UE.
	2) Perceber o grau de importância do GlobalGAP para a exportação.	2) a) O GlobalGAP é fundamental ou opcional para a exportação de manga para o mercado europeu? b) A adesão do GlobalGAP influi na redução dos custos produção?		
	3) Verificar quais são as tendências da pesquisa agropecuária para o desenvolvimento da manga.	3) a) Qual é a variedade-alvo nos trabalhos de melhoramento genético da manga desenvolvidos pela instituição? b) Quais são as novas tendências do melhoramento da manga?		
Associação/cooperativas de produtores	1) Delimitar as funções destas organizações na cadeia produtiva da manga.	1) a) Qual é a missão da organização? b) A associação/cooperativa possui estrutura logística e/ou agroindustrial? c) Qual a porcentagem de vendas para o mercado interno e externo? d) Como são estabelecidas as relações com os clientes?	<b>Teoria da CGV</b> 1a; 1b; 1c; 1d; 2a; 2b; 2c.  <b>Competitividade</b> 1a; 1b; 2a; 2b; 2c; 2d.	As associações/cooperativas reúnem produtores em torno de ativos fixos compartilhados. Também prestam serviços que vão desde a compra de insumos, passando pela interlocução com instituições públicas e chegando às negociações de vendas no mercado interno e externo. Informações sobre estas organizações podem auxiliar na proposta de ações em prol da conquista do GlobalGAP associativo.
	2) Identificar qual é a posição das associações/cooperativas com relação ao GlobalGAP.	2) a) A organização possui certificações privadas? Quais? b) Quais são os principais certificados privados exigidos pelos seus clientes? c) O GlobalGAP é fundamental ou opcional para a exportação de manga para o mercado europeu? d) Quais são as maiores dificuldades de se obter o GlobalGAP?		

(Continua)

Tipo de empresa consultada	Objetivo da abordagem	Questões-chave/tópicos relevantes	Teoria utilizada na análise	Especificidades da análise
Empresa de apoio ao empreendedor	1) Coletar a opinião dos consultores desta organização sobre a importância do GlobalGAP.	1) a) O GlobalGAP é fundamental ou opcional para a exportação de manga para o mercado europeu? b) Quais são os selos mais comumente exigidos pelo mercado europeu? c) Existe algum período do ano em que os selos são menos exigidos ou mesmo deixados de lado?	<b>Teoria da CGV</b> 1a; 1b; 1c; 2a <b>Competitividade</b> 1a; 1c; 2a; 2b	Esta organização tem papel importante no desenvolvimento de pequenas empresas. Saber como a instituição pode colaborar para inserir produtores no mercado internacional seria de grande importância.
	2) Conhecer os projetos de suporte aos pequenos produtores no que concerne à conquista do GlobalGAP.	2) a) Como a empresa auxilia os produtores que não possuem o certificado GlobalGAP? b) Existem projetos de incentivo à certificação dos pequenos produtores?		
Empresa de auditoria	1) Saber quais são as organizações e processos que constituem um sistema de certificação.	1) a) Como se estrutura o processo de certificação? b) Quais são os principais demandantes do certificado GlobalGAP na Europa (supermercados, operadores logísticos)? c) Quais são as principais dificuldades enfrentadas por uma empresa para aderir ao protocolo GlobalGAP? d) É comum pequenos produtores aderirem à certificação?	<b>Teoria da CGV</b> 1b. <b>Competitividade</b> 1a; 1c; 1d.	Existe uma gama de empresas que participam do processo de certificação. No caso do GlobalGAP no Vale do São Francisco, as empresas são certificadas por uma organização que reúne auditores. Entretanto, o certificado propriamente dito é emitido por empresas nacionais ou estrangeiras aptas a fornecê-lo.

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 COMPETITIVIDADE EM AGRONEGÓCIOS

Opara (2002) considera que a economia da nova agricultura é caracterizada por duas características preponderantes: a concentração de grandes propriedades e crescente influência de contratos nas transações e a evolução da integração das cadeias de suprimentos entre produtores e consumidores. Outros autores, como Fearne, Hornibrook e Dedman (2001), abordam a importância da gestão da cadeia de suprimentos e, conseqüentemente, de sua competitividade, pelo aumento da consciência do consumidor sobre a importância do consumo de alimentos seguros livres de ameaça à saúde humana. Gaucher, le Gal e Soler (2003) discutem a gestão da cadeia de suprimentos sob o prisma da crescente instabilidade dos mercados que induzem as empresas a serem crescentemente reativas e flexíveis e da implicação desta situação no desenvolvimento de novas formas de organização industrial nas cadeias agroalimentares.

Silva e Batalha (1999) comentam que a competitividade de um dado setor ou nação seria considerada como a soma da competitividade dos agentes (firmas) que o compõem. Segundo os autores, no caso de agronegócios, existe um conjunto de especificidades que resultam na definição de um espaço de análise diferente dos convencionalmente admitidos em estudos de competitividade, que é justamente a Cadeia de Produção Agroindustrial. Desta forma, os estudos de competitividade, dentro de uma visão de agronegócios, devem efetuar um corte vertical no sistema econômico para a definição do campo de análise (SILVA e BATALHA, 1999). Nestes casos, ainda conforme Silva e Batalha (1999), a competitividade deste sistema aberto definido por uma dada Cadeia de Produção Agroindustrial não pode ser vista como a simples soma da competitividade individual dos seus agentes, devendo ser considerados os ganhos de coordenação ou ganhos sistêmicos. Assim, qualquer modelo metodológico e conceitual que se pretenda adequado para a análise de competitividade em agronegócios deve, necessariamente, levar em consideração os ganhos potenciais de uma coordenação eficiente (SILVA e BATALHA, 1999).

Zylbersztajn e Machado Filho (1998) discutem que o interesse em se desenvolver organizações inter-segmentos, ou seja, empresas que se relacionem ou que desenvolvam atividades em elos que não são originalmente os seus de origem, está no fato de que a negociação de conflitos pode resultar na melhoria da competitividade de todo o sistema em questão. Além disso, ainda segundo os autores, a representação ganha poder de negociação em esferas exteriores ao sistema no qual se insere e pode, por isso, desenvolver ações que resultem em maiores ganhos para todos os agentes desenvolvidos. A adoção de uma posição sistêmica pode levar a organização a um posicionamento estratégico definido, atuando como agente negociador com outras organizações de segmentos relacionados (ZYLBERSZTAJN e MACHADO FILHO, 1998; ZYLBERSZTAJN, 1999).

Nantes e Scarpelli (2001) afirmam que a gestão do empreendimento rural é determinada pelas exigências da agroindústria e/ou dos canais de distribuição. Quando o foco é voltado para a agroindústria, as exigências internas deste elo contemplam melhores condições de qualidade dos produtos, menores preços, pronta disponibilidade e diversidade de opções. Estas boas características têm relação direta com a matéria-prima adquirida e a forma como este material chega à agroindústria. Quando o escopo de análise se direciona para os canais de distribuição, é notável a forte exigência deste elo junto aos produtores no que tange à agregação de valor ao produto. Tal agregação de valor pode ocorrer pela utilização de embalagens mais seguras, práticas e atraentes aos consumidores; uniformidade da cor; tamanho; textura; sabor e demais atributos físicos e químicos dos produtos.

Castro (2000) comenta que, para o caso de Cadeias Produtivas baseadas em *commodities*, face à não diferenciação do produto final, a competitividade é principalmente baseada pela estratégia de baixos custos, permitindo uma lucratividade para a Cadeia Produtiva mesmo quando os preços dos produtos estão baixos. Já para o caso da competitividade em Cadeias Produtivas que envolvem produtos de maior valor agregado, ou seja, produtos diferenciados, a vantagem competitiva é estabelecida a partir do desempenho maior em qualidade dos produtos, ou seja, no estabelecimento de uma imagem de diferenciação (CASTRO, 2000).

A competitividade de nações produtoras de *commodities* agrícolas passa pela adequação das cadeias aos novos parâmetros mundiais. O respeito a estes elementos não só se torna pré-requisito para o acesso, manutenção e expansão de mercados internacionais; como

também funciona como mecanismo de agregação de valor aos produtos. Ações de expansão das áreas produtivas de forma ambientalmente sustentável, investimento em logística internacional visando a redução de custos, a redução dos custos de transação entre agentes e a expansão da produtividade e das organizações verticais devem estar presentes nas agendas das cadeias produtivas (NEVES, 2009).

A análise da competitividade de uma Cadeia Produtiva também pode ser considerada a partir dos conceitos de Porter (1991) estabelecidos no seu modelo de competitividade de uma indústria ou setor. Quando se considera a Cadeia Produtiva como a instituição básica de análise (a empresa foco), pode-se estabelecer sua posição com relação aos cinco elementos determinantes do modelo de competitividade do autor citado, sendo os quais: o poder de barganha dos fornecedores (indústrias de insumos), o poder de barganha dos compradores (canais de distribuição), a ameaça de novos entrantes (empresas produtoras que sejam externas àquelas consideradas como formadoras da cadeia), a ameaça dos produtos substitutos (novos produtos ou similares que possam concorrer ou substituir o produto foco) e a rivalidade dos concorrentes (disputas concorrenciais entre duas Cadeias Produtivas similares).

### 3.2 CADEIA GLOBAL DE VALOR

A concepção de CGV surgiu a partir das mudanças provocadas pelo crescimento das negociações de mercadorias e serviços em nível global. Neste cenário repleto de relações entre agentes com características e níveis de influência tão variados, vislumbrou-se a necessidade de se estudar como as empresas se inter-relacionam em suas atividades comerciais com seus parceiros em uma cadeia produtiva, como as empresas podem se tornar mais competitivas no cenário global a partir da otimização das suas relações com fornecedores e clientes e, principalmente, quem ou como são estabelecidas as regras em um sistema composto por vários fornecedores e clientes (DOLAN e HUMPHREY, 2000; HUMPHREY e SCHMITZ, 2001; GEREFFI et al., 2001; HUMPHREY e SCHMITZ, 2002; GEREFFI, HUMPHREY e STURGEON, 2005).

A evolução dos negócios entre empresas situadas em países diferentes, com diferentes estilos de atuação e cultura de negócios, impõe algumas restrições às transações. Estes limitantes determinam como as firmas devem estabelecer as relações entre os seus parceiros. Por outro lado, nas transações entre empresas que compõem uma cadeia de valor não raro existem assimetrias que estabelecem relações de poder entre os parceiros, determinando certa polaridade nas relações que pendem para a firma (ou grupo de firmas) que detêm a maior capacidade de influência. Estas relações de poder são mencionadas na literatura como mecanismos ou formas de governança em uma CGV.

Para que se possa discutir os mecanismos de governança em CGV, é necessário uma prévia abordagem sobre os conceitos de CGV. Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) afirmam que uma cadeia de valor adicionado<sup>7</sup> é o processo pelo qual tecnologia é combinada com materiais e mão-de-obra e, em seguida, estes insumos processados são reunidos, comercializados e distribuídos. Ainda segundo os autores, a questão principal sobre esta literatura repousa sobre quais atividades e tecnologias uma firma deve optar em realizar por ela mesma e quais ela deve terceirizar para outras empresas, bem como onde as várias atividades devem ser localizadas. Humphrey e Schmitz (2002, p. 1023) ainda acrescentam a idéia de que análise da CGV é referente à forma como os sistemas de produção e distribuição global estão organizados, envolvendo recorrentes transações entre várias firmas.

Verifica-se que a conformação e a relação entre os segmentos que compõem uma cadeia de valor dependerão das competências essenciais de cada firma (e da eficiência ou do grau de eficiência daquelas atividades que a organização confia a terceiros porque não tem competência ou vantagem competitiva), das vantagens comparativas proporcionadas pelos possíveis locais de produção pelos quais as atividades serão distribuídas, e pelo valor agregado que estas atividades podem proporcionar ao processo produtivo.

Ainda abordando sobre o conceito de CGV, Gereffi et al. (2001) consideram que a visão de cadeia de valor na ótica da integração da economia global enfatiza que para muitos setores o acesso aos mercados internacionais não são atingidos meramente pelo design, fabricação e comercialização de novos produtos. Ainda segundo os pesquisadores, esta visão envolve sim a formação de uma rede (*network*) de diferentes empresas que desenvolvem o design, a fabricação e a comercialização. Mais uma vez, retoma-se a questão da importância

---

<sup>7</sup> Do inglês *value-added chain*.

na divisão das atividades entre firmas, principalmente quando há diferentes parceiros com variadas competências.

Feitas devidas considerações a respeito dos conceitos que subsidiam a idéia da CGV, é possível se desenvolver a abordagem sobre os fundamentos e os tipos de governança que ocorrem em uma CGV. A coordenação e a organização 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 e de determinação das formas e padrões de produção são justamente aquelas que, de fato, exercem a governança na cadeia de valor.

Humphrey e Schmitz (2001, p. 2) afirmam que o conceito de governança é central para a abordagem da CGV. Segundo os autores, este termo (governança) é utilizado para expressar que algumas empresas na cadeia estabelecem ou aplicam os parâmetros sob os quais as outras firmas devem operar. Confirma-se, portanto, a idéia de determinação de padrões por parte da empresa que exerce/detém a maior influência na cadeia.

Gereffi et al. (2001) corroboram os conceitos de Humphrey e Schmitz afirmando que a governança pode ser definida como coordenação não-mercadológica de atividades econômicas. Ainda segundo os autores, 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, logística e sistemas de comercialização.

Desta forma, 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 (2005) consideram três fatores nos quais se baseia a teoria da governança em uma cadeia 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.
- A possibilidade destas informações e conhecimentos poderem ser codificados e transmitidos de forma eficiente, sem a necessidade de investimentos específicos entre as partes envolvidas na transação.
- As capacidades dos fornecedores atuais e potenciais em relação aos requisitos demandados na transação.

Estes três itens são determinantes para o tipo de governança que se estabelece em uma CGV. Quando os processos produtivos são facilmente expressos (não compreendem conhecimentos tácitos) ou identificados pelas empresas envolvidas em uma transação, os mecanismos de governança estabelecidos são pouco explícitos ou formalmente inexistentes. Nestes casos, as relações negociais podem ocorrer sem modelos explícitos de governança, visto que normalmente há a predominância de grande número de fornecedores que dominam as técnicas correntes de produção. Neste tipo de estrutura de CGV, as transações são do tipo *spot*, havendo trocas em um ambiente de mercado sem comprador e fornecedor certos.

A possibilidade de as informações sobre produção serem transmitidas também são igualmente determinantes para o estabelecimento do tipo de CGV. Em sistemas onde as informações não podem ser transmitidas com facilidade (pela natureza das informações, pela inexistência de canais adequados ou pela incapacidade dos atores envolvidos em transmitir as informações) existe a tendência de estabelecimento de modelos de governança explícitos. Dependendo do nível de dificuldade que os processos de transmissão enfrentem, as empresas que detêm o poder na CGV podem optar pela verticalização da produção, visando conquistar o conhecimento das empresas à montante da cadeia via incorporação dos seus ativos fixos e intelectuais.

A capacidade dos fornecedores em atenderem às demandas dos seus clientes é o terceiro fator que atua de forma decisiva no modelo de governança que se estabelece em uma CGV. Fornecedores incapazes de atenderem a mudanças nos processos determinadas pelas externalidades que cercam o sistema ou pelos próprios clientes induzem a formação de sistemas explícitos de governança na CGV. Nestas situações, as empresas que detêm o poder na CGV precisam garantir o fornecimento dos produtos dentro dos padrões ou com a regularidade demandada pelo mercado. O resultado desta conjuntura é o estabelecimento de modelos de governança que permitam às empresas monitorar, fiscalizar e impor penalidades aos fornecedores que não consigam atender aos requisitos demandados.

De acordo com a ocorrência destes três fatores e seus graus de intensidade nas relações em uma cadeia de produção (alto ou baixo), existem cinco possibilidades de combinações que geram mecanismos de governança em uma CGV (GEREFFI, HUMPHREY, STURGEON, 2005). Estes modelos serão apresentados a seguir conforme definições dos autores acima citados.

### 3.2.1 Mercados (mercadológico)

Neste tipo de mecanismo de governança as conexões mercadológicas não precisam ser completamente transitórias, como ocorre tipicamente em mercados *spot* (venda de produtos no mercado comum, sem prévios acordos ou contratos). As relações neste sistema de governança persistem ao longo do tempo com a repetição das transações. Seria uma espécie de comercialização sem o estabelecimento de vínculos formais, como contratos de fornecimento e compra, mas com a formação de relações temporais de confiança que, naturalmente, induzem os parceiros a procurarem um ao outro para a realização de negócios.

O ponto essencial deste mecanismo de governança é que os custos de mudança para novos parceiros são baixos para os envolvidos na transação, devido ao fato de não haver problemas relativos a investimentos pesados em ativos específicos para o atendimento da demanda do parceiro, multas contratuais ou restrições de fornecedores/compradores de determinados produtos (o rompimento da relação comercial com um parceiro pode ser facilmente compensado pelo estabelecimento de negócios com outra empresa que fornece o mesmo serviço/produto).

### 3.2.2 Cadeias de valor modulares<sup>8</sup>

Quando a habilidade de codificar especificações se estende a produtos complexos. Este tipo de cadeia pode surgir quando a arquitetura ou montagem do produto é modular e padrões técnicos simplificam as interações reduzindo a variação de componentes e unificando especificações de componentes, produtos e processos.

Esta cadeia modular também pode acontecer quando fornecedores têm a competência para suprir módulos e pacotes completos. Quando os fornecedores adquirem esta

---

<sup>8</sup> A palavra modular provém de módulos. Nesta cadeia de valor, os fornecedores montam seus produtos a partir de elementos/peças previamente padronizadas pelo comprador(s) ou pelo mercado, resultando em produtos mais padronizados desde a sua origem. Pela existência de padrões em peças e montagem no mercado, os custos de transação e de mudança entre os parceiros são reduzidos.

capacidade (fornecimento de pacotes e módulos completos), eles internalizam informações de difícil codificação, reduzem a especificidade dos seus ativos e, portanto, diminuem a necessidade dos compradores de realizar controles e monitoramentos diretos.

Nesta relação há grande fluxo de informações (principalmente no que se refere às especificações dos produtos) e os custos de mudança para novos parceiros permanecem baixos (principalmente para os fornecedores).

### **3.2.3 Cadeia de valor relacional**

Este tipo de relação na cadeia de valor ocorre quando as especificações dos produtos não podem ser codificadas, quando as transações são complexas e quando fornecedores apresentam alta capacidade. Esta complexidade da cadeia relacional ocorre porque nesta situação deve haver a troca de conhecimentos tácitos entre clientes e fornecedores e porque fornecedores muito competentes proporcionam forte motivação para que as empresas líderes busquem a terceirização na busca de obterem este conhecimento tácito de elementos fundamentais para os seus processos produtivos.

Esta relação de dependência que surge pode ser regulada por reputação e proximidade social, familiar e étnica. A troca de informações tácitas complexas é frequentemente acompanhada por interações face-a-face e governada por altos níveis de coordenação explícita. Portanto, os custos para a mudança de parceiros se tornam elevados.

### **3.2.4 Cadeias de valor cativas**

Quando a capacidade de codificação e a complexidade das especificações do produto são altas e os fornecedores apresentam capacidade reduzida, a governança da cadeia de valor tenderá a ser do tipo cativa. Isto acontece porque a baixa competência dos fornecedores em face à complexidade dos produtos e requisitos de especificação demandam

grandes acordos de intervenção e controle por parte da empresa líder (a empresa cliente), determinando, portanto, o estabelecimento de dependência transacional. Este tipo de relação torna o fornecedor diretamente ligado e dependente da empresa líder, gerando custos de mudança para os fornecedores.

Este tipo de cadeia de valor é caracterizado pelo confinamento dos fornecedores em uma estreita gama de tarefas e pela forte dependência destas empresas com relação às firmas líderes, principalmente no que concerne a atividades complementares como design, logística, compra de componentes e desenvolvimento de tecnologia de processos.

### **3.2.5 Hierarquia**

Esta categoria de relações na cadeia de valor ocorre quando especificações não podem ser codificadas, quando os produtos são complexos e quando fornecedores altamente competentes não podem ser encontrados no mercado.

Nesta situação, as firmas líderes desenvolverão e fabricarão os produtos na sua própria planta. Este mecanismo de governança é usualmente dirigido pela necessidade de trocar conhecimentos tácitos entre atividades da cadeia de valor bem como pela necessidade de efetivamente gerenciar complexas redes de *inputs* e *output*, além de possibilitar o controle de fontes de recursos (principalmente aquelas de cunho intelectual).

## **4 DISCUSSÃO**

### **4.1 PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO**

Uma organização que deseja se credenciar como certificadora precisa seguir um protocolo de ações estabelecido pelos organismos públicos nacionais responsáveis. Estes procedimentos são regulados de forma variada de acordo com cada país. No Brasil, a instituição responsável por regulamentar este tema é o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro).

Uma empresa que deseja certificar seu processo ou produto deve procurar uma organização certificadora apta a outorgar o desejado selo. Ao mesmo tempo, esta precisa atender a uma série de demandas impostas pelo Inmetro para se tornar apta a certificar.

Por trabalharem com um certificado de produto e de processo, as instituições que certificam GlobalGAP também precisam obedecer a legislação nacional a respeito dos mecanismos de acreditação. Os próximos tópicos abordarão de forma sucinta os procedimentos a serem adotados por uma empresa que deseja se tornar certificadora e a situação do Vale do São Francisco neste contexto.

#### **4.1.1 O processo de acreditação**

Segundo o Inmetro (s/d), “a acreditação é uma ferramenta estabelecida em escala internacional para gerar confiança na atuação de organizações que executam atividades de avaliação da conformidade”.

Ainda segundo a organização, a acreditação é o reconhecimento formal por um organismo de acreditação de que um Organismo de Avaliação de Conformidade (OAC) - laboratório, organismo de certificação ou organismos de inspeção - atende a requisitos

previamente definidos e demonstra ser competente para realizar suas atividades com confiança.

Um sistema concebido para acreditar serviços de avaliação da conformidade dos OAC deve transmitir confiança para o comprador e para a autoridade regulamentadora (INMETRO, s/d). Tal sistema deve facilitar o comércio através das fronteiras, tal como perseguido pelas organizações e autoridades em comércio (INMETRO, s/d).

O sistema de acreditação segue diretrizes que o colocam em equivalência com os de outros organismos estrangeiros congêneres, com os quais mantém acordos de reconhecimento mútuo (INMETRO, s/d). Com estes acordos, os resultados das avaliações, ensaios e calibrações realizados pelos organismos e laboratórios acreditados pelo Inmetro passam a ser aceitos pelos demais organismos de acreditação signatários que, tal como a própria instituição brasileira, devem ainda promover o acordo nos seus países de origem, divulgando-o às autoridades reguladoras, à indústria e aos importadores (INMETRO, s/d). De acordo com o Inmetro (s/d), os acordos internacionais mantidos pelas instituições congêneres dos países são os seguintes:

- Acordo de Reconhecimento Multilateral com a *International Laboratory Accreditation Cooperation* (ILAC), para a acreditação de laboratórios de calibração e de ensaio.
- Acordo de Reconhecimento Bilateral com a *European Cooperation for Accreditation* (EA), para a acreditação de laboratórios de calibração e de ensaio.
- Acordo de Reconhecimento Multilateral com o *International Accreditation Forum* (IAF), para a acreditação de organismos de certificação de sistemas de gestão da qualidade, desde 1999, e para sistemas de gestão ambiental, desde 2005, e como organismo de acreditação de certificadoras de produtos desde 2009.
- Acordo de Reconhecimento Multilateral com o *Interamerican Accreditation Cooperation* (IAAC) para laboratórios de ensaios e calibração e para a acreditação de organismos de certificação de sistemas de gestão da qualidade desde 2002 e como organismo de acreditação de certificadoras de produtos desde 2009.

- Acordo com a *American Aerospace Quality Group (AAQG)* para a acreditação de organismos de certificação de sistemas de gestão da qualidade aeroespacial desde 2002.
- Acordo com o *Program for the Endorsement of Forest Certification Schemes (PEFC)* para a acreditação de organismos de certificação de sistemas de gestão florestal desde 2005.
- Acordo com o *Global Partnership for Good Agricultural Practices (GlobalGAP)* para a acreditação de organismos de certificação de produtos para os escopos de frutas e legumes, segurança integrada da fazenda, flores e plantas ornamentais, café e sistema integrado de piscicultura desde 2002.

Para o caso específico do GlobalGAP, fica à cargo dos organismos de certificação fazerem as devidas avaliações de conformidade com este protocolo. A figura “2” ilustra as categorias dos OAC que podem ser acreditados pelo Inmetro e em que setor a certificação GlobalGAP pode ser alocada.

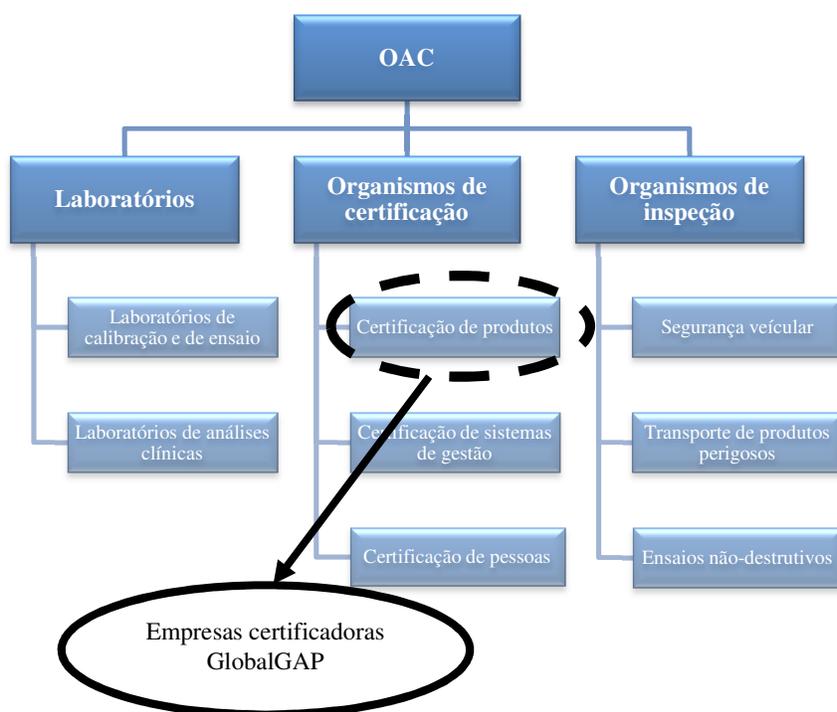


Figura 2. Categorias passíveis de serem acreditadas pelo Inmetro.  
 Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Inmetro (s/d).

De acordo com informações do Inmetro (s/d), a Coordenação Geral de Acreditação do Inmetro (CGCRE/Inmetro) é o organismo de acreditação de OAC reconhecido pelo Governo Federal. Ainda segundo a instituição, cabe à CGCRE atuar como “organismo de acreditação de OAC”. Esta coordenação é, portanto, dentro da estrutura organizacional do Inmetro, “a unidade organizacional principal que tem total responsabilidade e autoridade sobre todos os aspectos referentes à acreditação, incluindo as decisões sobre o tema”.

#### **4.1.2 Modalidades de auditorias**

Grupos empresariais ou setoriais podem escolher algumas modalidades de auditoria. O tipo a ser adotado dependerá das características do negócio, do porte das empresas e do interesse das organizações em assumir ou não o encargo de fiscalização. Também tem relação direta com o tipo de gestão que determinado grupo empresarial adota. Mello, Turrioni e Souza (1998); Seito e Almiron (1998); Andreoli (2002) e Faria e Correia (2006) convergem sobre os conceitos de auditorias de primeira, segunda e terceiras partes. Uma compilação destas definições é apresentada a seguir.

##### *4.1.2.1 Auditorias de primeira parte*

São as chamadas auditorias internas (MELLO, TURRIONI e SOUZA, 1998). É aquela realizada pela própria organização ou em seu nome para a auto-avaliação de seus sistemas de gestão da qualidade ou ambiental (ANDREOLI, 2002; FARIA e CORREIA, 2006). Visam realizar uma análise crítica pela direção e outros propósitos internos e podem formar a base para uma declaração própria de conformidade da organização (FARIA e CORREIA, 2006). Trazendo para a realidade de um fornecedor, pode ser considerada como uma declaração que atesta sob sua exclusiva responsabilidade que um produto, processo ou

serviço está em conformidade com uma norma ou outro documento normativo especificado (SEITO e ALMIRON, 1998).

Ilustrando, supondo-se uma empresa de grande porte que busca o controle cada vez maior de seus fornecedores. Pode ser que esta organização decida por impor o seu próprio processo de fiscalização. Neste caso, ela é a responsável por delimitar quais são os padrões que seus fornecedores deverão atingir e como o processo de fiscalização irá ocorrer.

#### *4.1.2.2 Auditorias de segunda parte*

São as chamadas auditorias de fornecedor (MELLO, TURRIONI e SOUZA, 1998). São conhecidas como auditorias externas e são protagonizadas por um cliente que detém poder suficiente sobre seu fornecedor ou sua cadeia de suprimentos para impor um protocolo de ações desejáveis na produção ou na conformidade dos produtos.

Também podem ser definidas como o ato em que o comprador (segunda parte) avalia o seu fornecedor (primeira parte) de modo a constatar que o seu produto, processo, serviço ou sistema está em conformidade com uma norma ou outro documento normativo especificado (SEITO e ALMIRON, 1998). Geralmente, estas auditorias são realizadas por clientes ou por outras pessoas ou organizações que têm interesse no fornecedor (FARIA e CORREIA, 2006).

#### *4.1.2.3 Auditorias de terceira parte*

Referem-se àquelas que avaliam a conformidade de sistemas de qualidade (MELLO, TURRIONI e SOUZA, 1998). Estas auditorias são realizadas por terceiros por força legal ou para a obtenção de certificação (ANDREOLI, 2002). Também pode ser definido como o procedimento pelo qual uma terceira parte, que é independente das partes envolvidas (empresas certificadora e certificada), dá garantia por escrito de que o produto,

processo ou serviço está em conformidade com as exigências especificadas (SEITO e ALMIRON, 1998). Ainda podem ser descritas como aquelas realizadas por organizações externas de auditorias independentes, tais como organizações que provêm certificados ou registros de conformidade com os requisitos normativos (FARIA e CORREIA, 2006).

O protocolo GlobalGAP se enquadra nesta categoria. Este certificado nada mais é do que uma compilação de padrões e procedimentos demandados pelos clientes, principalmente as redes de supermercados. Tendo em vista a assimetria de poder na relação entre a cadeia de suprimentos de frutas nos países em desenvolvimento e os canais de distribuição nos países desenvolvidos, estes últimos reúnem condições de impor requisitos aos seus fornecedores.

Para que pudessem desenvolver uma certificação abrangente, 27 das principais redes de supermercados européias optaram por se reunir em assembleias e estabelecer de forma consensual quais padrões seriam demandados aos seus fornecedores. Estas iniciativas resultaram no que hoje é conhecido como GlobalGAP.

Nos anos noventa o setor agrícola enfrentava grande preocupação por parte de consumidores, organizações não-governamentais e governos sobre a segurança do alimento e questões ambientais relativas à produção de produtos alimentares (MARKET INFO..., s/d).

Em 1997, várias redes de supermercados líderes na Europa responderam a esta demanda dos consumidores e *stakeholders*. Para tanto, desenvolveram o *Euro-Retailer Produce Working Group* (EUREP) (MARKET INFO..., s/d). Este grupo de trabalho desenvolveu um protocolo de instruções para boas práticas agrícolas (GAP)<sup>9</sup> para produtos importados.

O objetivo deste protocolo foi aumentar a segurança do alimento pela promoção de métodos de produção agrícola baseados em padrões internacionais no campo da higiene, segurança e qualidade (MARKET INFO..., s/d). O que era chamado EurepGAP evoluiu para o que hoje se conhece como GlobalGAP.

Entretanto, ocorrem exceções à regra. Existem empresas varejistas que adotam seus próprios certificados junto aos seus fornecedores de frutas e legumes. Algumas delas inclusive se responsabilizam pela fiscalização, num ato de incorporação dos serviços de auditoria de segunda parte. Este é o caso do selo Garantia de Origem da rede francesa

---

<sup>9</sup> Do Inglês *Good Agricultural Practices*

Carrefour, que desenvolve o protocolo e se responsabiliza pelo controle e monitoramento dos seus fornecedores.

Um caso particular de auditoria é o estabelecido pela rede britânica Tesco. Esta empresa desenvolveu o seu próprio protocolo de boas práticas agrícolas (Tesco Nature's Choice – TNC) que, inclusive, são mais rigorosos do que os estabelecidos pelo GlobalGAP (SANTOS, 2008). Porém, diferentemente do Carrefour, a rede Tesco transferiu a responsabilidade pela verificação da conformidade de seus fornecedores à terceiras empresas. Seria, portanto, um caso de hibridação entre auditorias de segunda e terceira partes.

## 4.2 A ESTRUTURA DO GLOBALGAP

O certificado GlobalGAP é reconhecido como um protocolo relacionado ao Sistema Integrado de Garantia da Produção (GLOBALGAP, 2007b). Este sistema é desagregado em uma estrutura modular que engloba a produção vegetal, animal e a aqüicultura (GLOBALGAP, 2007b). Além disso, também considera a produção segura de flores ornamentais como uma ramificação do segmento de produção vegetal (GLOBALGAP, 2007b).

Os documentos normativos do GlobalGAP são divididos de acordo com o assunto específico. Os próximos itens discutirão alguns destes pontos, julgados de interesse para a compreensão da certificação GlobalGAP no Vale do São Francisco.

### 4.2.1 Regulamento geral

O regulamento geral descreve os passos básicos e as considerações envolvidas para que o produtor demandante obtenha e mantenha o certificado (GLOBALGAP, 2007b). Este documento também estabelece o papel de cada envolvido e as formas de relacionamento entre produtores, GlobalGAP e OAC (GLOBALGAP, 2007b).

Os protocolos estabelecidos pelo GlobalGAP visam formar uma “aliança global para uma agricultura segura e sustentável” (GLOBALGAP, 2007b). Este objetivo é fruto da crescente preocupação da sociedade com temas como saúde, bem-estar social e trabalho. A população dos países desenvolvidos, sobretudo os europeus, está na vanguarda desta nova forma de pensamento.

Para responder às preocupações dos consumidores no que diz respeito à segurança alimentar, proteção ambiental, saúde e segurança e bem-estar dos trabalhadores e animais, o GlobalGAP (GLOBALGAP, 2007b):

- Incentiva o desenvolvimento e a adoção de esquemas de garantia da produção<sup>10</sup> que promovam a minimização da utilização de agroquímicos e medicamentos junto aos países produtores.
- Desenvolve a estrutura de boas práticas agrícolas<sup>11</sup>. Ela serve para realizar a equivalência de esquemas e normas de garantias existentes. Também inclui a rastreabilidade.
- Serve como orientação para a melhoria contínua e para o desenvolvimento e aceitação das boas práticas.
- Estabelece um sistema de verificação independente único e reconhecido.
- Comunica e discute com consumidores e parceiros-chave, incluindo produtores, exportadores e importadores.

---

<sup>10</sup> Do inglês *farm assurance schemes*.

<sup>11</sup> Do inglês *good agricultural practices*.

#### 4.2.1.1 *GlobalGAP: definição, benefícios e composição*

Segundo o documento GlobalGAP (2007b), este sistema pode ser definido como:

- Uma organização privada que estabelece referenciais voluntários para a certificação de produtos agrícolas em todo o mundo. Não há, portanto, nenhum tipo de envolvimento governamental no estabelecimento ou imposição das regras.
- Um esquema global e uma referência de BPA, gerido pelo secretariado do GlobalGAP.
- Uma parceria entre produtores agrícolas e comerciantes varejistas, em partes iguais, que pretende estabelecer regras e procedimentos de certificação de BPA.
- Um instrumento que fornece as normas e o sistema definido para a certificação por terceira parte, reconhecida e independente, do processo de produção.
- Um referencial até a saída da unidade de produção (*pre-farm gate*). Ele abrange todo o processo produtivo, desde as atividades pré-semeadura até o produto final não processado. Neste sentido, pode-se dizer que o objetivo do certificado GlobalGAP é fazer parte da verificação de BPA ao longo de toda a cadeia produtiva.
- Uma ferramenta para uso entre os parceiros envolvidos no setor.

Apesar de oficialmente o GlobalGAP declarar imparcialidade no que tange aos negócios entre fornecedores e varejistas, a observação das relações comerciais aí estabelecidas mostram que a detenção do selo se tornou fundamental para o acesso ao mercado europeu. Por este ponto de vista, a implementação deste certificado parece ser muito mais interessante para varejistas do que para produtores.

Por outro lado, há relatos de melhorias gerenciais e redução de custos de produção com a adoção do GlobalGAP por parte dos produtores. O selo disciplina os processos produtivos. A consequência imediata disto é a busca pela utilização racional dos recursos aplicados no manejo, como hormônios, herbicidas, fungicidas e inseticidas.

A adesão ao GlobalGAP é voluntária (GLOBALGAP, 2007b). Entretanto, apesar de ser um sistema aberto a qualquer produtor, é necessário que os interessados cumpram os

critérios e objetivos estabelecidos pelo protocolo (GLOBALGAP, 2007b). O documento GlobalGAP (2007b) enumera alguns benefícios gozados pelos signatários.

- Direito de participar e contribuir para os vários comitês e grupos de trabalho técnicos nacionais. Esta participação parece ser importante para a defesa dos interesses dos fornecedores. Em se fazendo um *lobby* em prol dos produtores, eventuais regras podem ser flexibilizadas, modificadas ou anuladas.
- Descontos nos seminários, *workshops* e brochuras do GlobalGAP.
- Exposição dos logotipos e nomes das organizações membros em publicações do GlobalGAP. Esta publicidade em documentos oficiais do GlobalGAP pode possibilitar novos negócios com clientes adeptos à produtos produzidos sob os preceitos das boas práticas agrícolas.
- *Links* dos sites das organizações adeptas no sítio do GlobalGAP. Isto pode facilitar o estabelecimento de negócios entre varejistas que demandem o selo e produtores que o possuem.
- Convites para reuniões especiais do GlobalGAP.
- Contribuição para a melhoria técnica contínua dos referenciais GlobalGAP.
- Informações exclusivas sobre o setor de atuação das empresas.

A adesão ao GlobalGAP parece facilitar a inserção do produtor rural ao universo dos negócios no seu setor. Em outras palavras, o protocolo pode possibilitar maior interface entre fornecedores e clientes. Os mecanismos de divulgação e associação do logotipo das empresas produtoras parceiras aos documentos oficiais e site do GlobalGAP também podem funcionar como uma poderosa ferramenta de marketing e como um canal importante de prospecção de novos clientes.

Entretanto, mesmo com as vantagens descritas, deve ser feita uma análise da efetividade destes benefícios para os produtores. Para o caso específico do Vale do São Francisco, as grandes empresas produtoras já possuem uma carteira de clientes com os quais ocorrem as negociações. Todo o *network* entre fornecedores, operadores logísticos e canais de distribuição já parece estar mapeado e as relações entre eles fortemente estabelecidas.

Logicamente que as empresas produtoras não podem considerar a possibilidade de estabilizar sua carteira de clientes. Esta postura poderia ser fatal para o bom andamento dos

negócios. A postura mais sadia, sem dúvida, é a contínua prospecção de novos clientes e mercados. O que se põe em dúvida, entretanto, é a importância do GlobalGAP neste processo, tendo em vista que todos os atores que estão envolvidos no negócio internacional da manga já se conhecem entre si.

Os benefícios que o GlobalGAP traz para as empresas produtoras parecem estar muito mais relacionados ao setor operacional. Foi relatado pelos entrevistados que o protocolo de boas práticas agrícolas proporciona os moldes necessários para o disciplinamento das ações de manejo. Isto tem consequência direta na redução de custos de produção. A otimização dos insumos agrícolas é um dos elementos mais apontados como fundamental para o rebaixamento destes custos.

O documento GlobalGAP (2007b) categoriza os membros do protocolo da seguinte forma:

- Varejistas: esta categoria é composta basicamente por organizações de *food-service* e redes de varejo. Estes membros podem ser nomeados e eleitos para o conselho ou comitês setoriais.
- Fornecedores: esta classe é representada pelos produtores/fornecedores. Os integrantes desta categoria também podem ser nomeados ou eleitos para o conselho ou para os comitês setoriais.
- Associados: categoria composta pelos OAC, empresas de consultoria, indústrias de produtos fitofarmacêuticos ou fertilizantes, universidades etc. Estes membros só podem ser nomeados e eleitos para o Comitê dos Organismos de Certificação (COC).

Verifica-se uma heterogeneidade no que concerne aos tipos de atores membros do GlobalGAP. Esta característica permite o balanceamento das prioridades de cada categoria, tornando a organização mais representativa.

No que diz respeito à administração, a organização é gerenciada pelo conselho do GlobalGAP (GLOBALGAP, 2007b). Este grupo é eleito pelos membros varejistas e fornecedores e comandado por um presidente independente (GLOBALGAP, 2007b). Este modelo de gestão se assemelha muito àqueles propostos por pesquisadores e consultores que trabalham em projetos de gestão estratégica de cadeias produtivas, sistemas agroindustriais ou

cadeias de suprimentos. Nestes trabalhos geralmente são propostos comitês gestores que sejam suficientemente representativos de todas as categorias participantes da cadeia. No entanto, a administração deste grupo fica a cargo de uma pessoa alheia aos interesses das classes componentes.

O conselho do GlobalGAP possui dez assentos (GLOBALGAP, 2008). Destes, cinco são destinados ao setor varejista e de *food service* e os outros cinco são ocupados por membros representantes dos fornecedores (GLOBALGAP, 2008). Dentre os produtores, deverá haver representação de todos os escopos abrangidos pelo GlobalGAP. Em outras palavras, dos cinco assentos disponibilizados para o setor produtivo, pelo menos um deve ser destinado a um representante da agricultura, um para a pecuária e um terceiro para a aqüicultura (GLOBALGAP, 2008).

No caso do GlobalGAP, o conselho aprova a visão da organização e o plano de atividades de curto e longo prazo. É esta instância que detém a autoridade máxima para determinar instruções e orientações aos integrantes (GLOBALGAP 2008). O grupo também possui o controle da gestão executiva da organização, principalmente no que diz respeito à orientação estratégica (GLOBALGAP, 2008).

Segundo o documento GlobalGAP (2008), o conselho é responsável por todas as questões relacionadas à operação dos sistemas de certificação. Em particular, o conselho deve (GLOBALGAP, 2008):

- Garantir a integridade do sistema de certificação através do recebimento de relatórios dos comitês do GlobalGAP, tais como comitês setoriais, comitê do conselho de certificação ou grupos de trabalho especializados.
- Fornecer subsídios e aprovar o plano anual de atividade.
- Fornecer subsídios, endossar e rever o plano financeiro quando preparado pelo gestor independente.
- Levar em consideração as decisões dos comitês e os pontos de vista dos consumidores e cientistas nas tomadas de decisão. Para isso, o conselho deve garantir ampla consulta junto aos interessados.
- Promover e ampliar a influência do GlobalGAP mundialmente, principalmente junto aos segmentos de varejo e produção.

- Realizar as revisões finais dos padrões GlobalGAP.
- Adotar os padrões recentemente desenvolvidos.
- Atuar como órgão consultivo, estando disponível para tratar com outros comitês assuntos específicos que requeiram informações estratégicas ou/e estabelecer um grupo de trabalho.
- Disponibilizar membros para a participação em encontros externos ou outros fóruns públicos.

O documento GlobalGAP (2008) ainda prevê que os constituintes do conselho devem privilegiar sempre a representação dos interesses dos membros da organização. De maneira alguma um conselheiro pode tomar decisões com vistas a obter benefícios exclusivos para a sua empresa. A atuação dos integrantes do conselho deve visar os interesses comuns do GlobalGAP.

A eleição do conselho do GlobalGAP é coordenado pelo secretariado da organização. O diretor deste órgão representa o GlobalGAP no conselho (GLOBALGAP, 2007b). Em eventuais casos em que o conselho não esteja formado, o secretariado responde pela organização (GLOBALGAP, 2007a).

A estrutura organizacional do GlobalGAP é complementada por mais dois órgãos: os comitês setoriais e o comitê dos organismos de certificação (CBC<sup>12</sup>). Os primeiros são responsáveis por questões relacionadas aos aspectos técnicos dos padrões (GLOBALGAP, 2007a). Também são responsáveis, com contribuições oferecidas pelo comitê dos organismos de certificação, por desenvolver e manter os pontos de controle e critérios de conformidade (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b). Os comitês setoriais são eleitos por membros representantes do varejo e da produção e são estabelecidos de acordo com as diferentes atividades abrangidas pelo GlobalGAP (GLOBALGAP, 2007a).

O comitê dos organismos de certificação é responsável por harmonizar a interpretação dos critérios de conformidade estabelecidos pelos comitês setoriais (GLOBALGAP, 2007a). Ou seja, é o CBC que irá transcrever os padrões delineados pelos comitês setoriais em normas que possam ser seguidas pelos consignatários. Este comitê é

---

<sup>12</sup> CBC é a sigla em inglês de *Certification Body Committee*.

eleito pelos pares, ou seja, por OAC que são membros do GlobalGAP (GLOBALGAP, 2007a).

Um modelo da estrutura organizacional do GlobalGAP é apresentado na figura “3”.

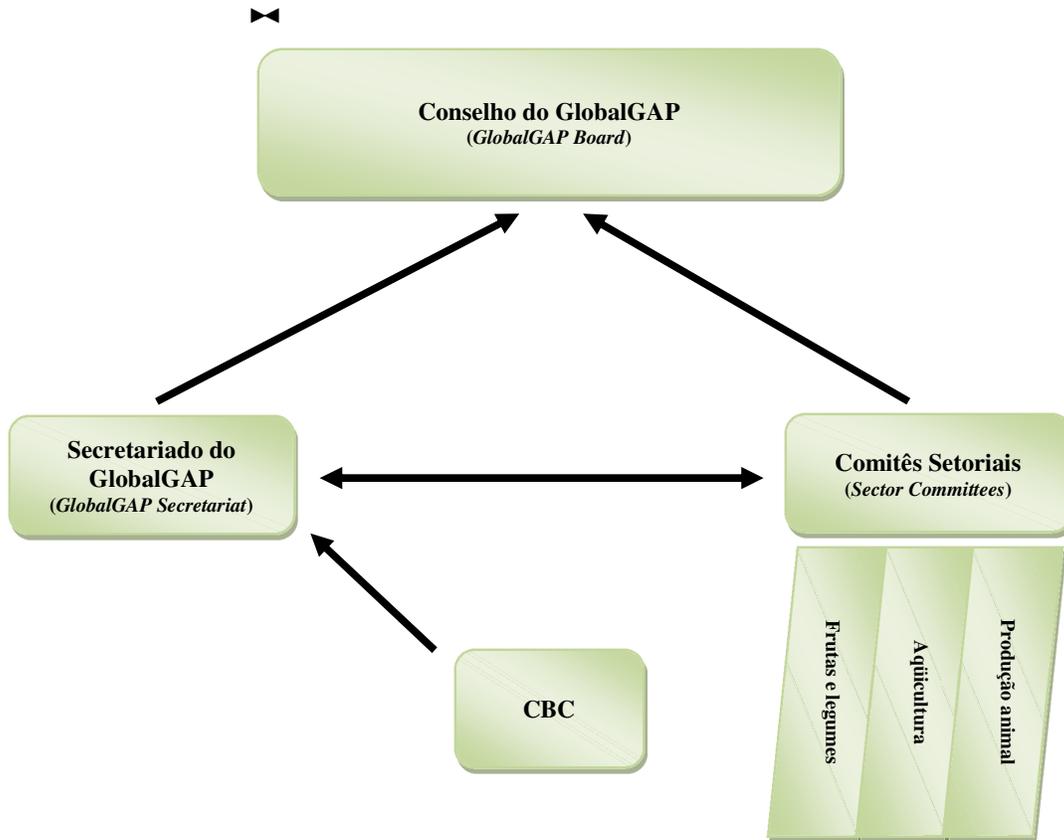


Figura 3. Estrutura organizacional do GlobalGAP.  
Fonte: GlobalGAP (2007a)

#### 4.2.2 Âmbitos/Escopos e sub-âmbitos/sub-escopos de avaliação

Para que se entenda o processo de certificação GlobalGAP, é necessário que se conheça o documento Pontos de Controle e Critérios de Cumprimento do GlobalGAP (PCCC GlobalGAP).

Este documento é dividido em diferentes módulos. Cada um prevê normas para diferentes áreas ou níveis de atividade no local de produção (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b). Estas seções são agrupadas da seguinte maneira (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b):

- Âmbitos/escopos cobrindo questões mais genéricas de produção, classificadas de forma mais abrangente (unidade de produção, base de produção vegetal, animal e de aquíicultura);
- Sub-âmbitos/sub-escopos cobrindo detalhes específicos de produção, classificados por tipo de produto (frutas e legumes, culturas combinadas, café verde, chá, flores ornamentais, bovinos e ovinos, suinocultura, produção de lácteos, aves, salmão e truta e quaisquer outros sub-escopos previstos no documento GlobalGAP (2007a).

Não é possível certificar qualquer propriedade em um sub-âmbito sem que seja verificada a conformidade com os parâmetros aplicados ao âmbito ao qual pertence (GLOBALGAP, 2007a). Desta maneira, a inspeção dos critérios de conformidade do âmbito deve ser interpretada de acordo com o sub-âmbito ao qual se aplica (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b).

Os âmbitos são automaticamente combinados aos sub-âmbitos, de acordo com a escolha destes últimos (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b). Desta forma, a certificação para suínos, por exemplo, envolve automaticamente a auditoria de certificação dos módulos unidade de produção e base de produção animal (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b). Já a certificação de chá envolve automaticamente a auditoria de certificação dos módulos unidade de produção e base de produção vegetal.

Da mesma maneira, para o caso de frutas, a seguinte seqüência deve ser obedecida: se uma fazenda produtora de manga deseja se certificar, deve-se verificar o sub-escopo frutas e legumes concomitantemente com o escopo unidade de produção e base de produção vegetal.

### 4.2.3 Opções de certificação

Produtores podem conquistar o certificado GlobalGAP a partir de quatro opções. Cada uma delas será descrita a seguir com base nos documentos GlobalGAP (2007a) e GlobalGAP (2007b).

#### 4.2.3.1 Primeira opção

Nesta opção, um produtor individual submete pedido de certificação. Neste caso, este ator será o detentor do certificado tão logo ele seja emitido.

O processo de obtenção do selo GlobalGAP nesta categoria é dividida em três etapas: auditoria interna, inspeção externa anunciada e inspeção de acompanhamento não anunciada.

##### 4.2.3.1.1 Auditoria interna

Esta auditoria deve ser desenvolvida pelo menos uma vez por ano (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b). Esta etapa deve ser executada a cargo do próprio produtor (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b). Este procedimento permite que o produtor averigüe quão adaptado está a sua propriedade ao âmbito/escopo e sub-âmbito/sub-escopo nos quais a sua atividade se enquadra. Este *check-list* deve estar disponível para a revisão do avaliador durante a inspeção externa (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b).

#### 4.2.3.1.2 Auditoria externa

A inspeção externa anunciada possui periodicidade anual e é executada por um OAC aprovado pelo CBC (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b). O organismo de certificação irá inspecionar o *check-list* completo dos âmbitos e sub-âmbitos aplicáveis (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b).

#### 4.2.3.1.3 Inspeção de acompanhamento não anunciada

Esta inspeção é realizada pelo OAC que expediu a certificação ou por um de seus agentes subcontratados (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b). Nesta verificação, o OAC inspecionará os deveres previstos nos âmbito e sub-âmbitos aos quais a propriedade está enquadrada (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b).

O OAC irá informar previamente ao produtor em um prazo de quarenta e oito horas a visita de acompanhamento planejada (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b). Excepcionalmente, a data programada para a visita poderá ser modificada caso o produtor apresente uma justificativa plausível que o impossibilite de receber o inspetor. Nestes casos, haverá um segundo aviso de visita em data aleatória a ser programada pelo OAC. Caso o produtor alegue nova impossibilidade de receber o avaliador sem motivo relevante, o certificado do produtor será totalmente suspenso (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b).

#### 4.2.3.2 Segunda opção

Nesta opção, um grupo de produtores (cooperativa ou associação) submete requerimento para a certificação (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b). Portanto, a

organização que representa legalmente o grupo de fornecedores será a detentora do selo tão logo o mesmo seja outorgado (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b).

O processo de obtenção do selo nesta categoria é dividido em cinco etapas: auditoria interna ao sistema de gestão da qualidade, inspeções internas do grupo aos seus produtores, auditoria externa ao sistema de gestão da qualidade, inspeção externa dos produtores e auditorias de acompanhamento não anunciadas.

#### 4.2.3.2.1 Auditoria interna ao sistema de gestão da qualidade

Esta auditoria é feita pelo auditor do próprio grupo de produtores (GLOBALGAP, 2007a). Esta verificação deve ser feita com a frequência mínima de um ano.

#### 4.2.3.2.2 Inspeções internas do grupo aos seus produtores

Estas inspeções devem ser desenvolvidas com regularidade mínima de um ano (GLOBALGAP, 2007a). Estas verificações devem ser realizadas junto a todos os produtores cadastrados na associação ou cooperativa (GLOBALGAP, 2007a). Além disso, esta etapa deve ser realizada por inspetores internos à associação ou cooperativa que sejam ou estejam habilitados para a missão (GLOBALGAP, 2007a). Caso isto não seja possível, deve-se recorrer à contratação de um inspetor externo ao grupo, sendo que este indivíduo não pode pertencer ao OAC responsável pelas inspeções externas da organização de produtores (GLOBALGAP, 2007a).

Estas verificações internas devem ser baseadas no *check-list* completo do escopo e sub-escopos aplicáveis à atividade produtiva da organização (GLOBALGAP, 2007a).

#### 4.2.3.2.3 Auditoria externa ao sistema de gestão da qualidade

Esta auditoria deve ser realizada anualmente, sendo indispensável o seu anúncio prévio (GLOBALGAP, 2007a). Esta verificação é realizada pelo OAC contactado pela associação.

#### 4.2.3.2.4 Inspeção externa dos produtores

Esta inspeção é realizada anualmente (GLOBALGAP, 2007a). Esta verificação é feita a partir de amostras de produtores da organização. A seleção dos agricultores a serem inspecionados é feita de forma aleatória e o número mínimo de associados/cooperados que devem ser avaliados é obtido pela raiz quadrada do número total de produtores registrados pertencentes à associação/cooperativa (GLOBALGAP, 2007a).

Existem duas ocasiões em que a inspeção na amostra de produtores deve ser feita por completo: ou quando se trata da primeira verificação por um novo OAC contratado ou quando se trata da primeira avaliação sob uma nova versão de regras GlobalGAP (GLOBALGAP, 2007a).

Durante o período de validade do certificado (12 meses), o OAC irá executar uma inspeção não anunciada sobre um número de produtores da associação/cooperativa equivalente a 50% da amostra avaliada na inspeção anunciada (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b). Se os produtores não apresentarem não-conformidades neste acompanhamento, a inspeção anual anunciada seguinte será reduzida para apenas 50% da amostra inicial de produtores do grupo (GLOBALGAP, 2007a). Em outras palavras, caso não sejam detectados problemas de conformidade com os padrões GlobalGAP no acompanhamento não anunciado, a amostra a ser avaliada pela inspeção anunciada do ano seguinte será a metade da raiz quadrada do número total de produtores do grupo.

#### 4.2.3.2.5 Auditorias de acompanhamento não anunciadas

A última etapa que compõe a segunda opção de obtenção do certificado GlobalGAP são as auditorias de acompanhamento não anunciadas. Neste estágio, o OAC concessor do certificado irá desenvolver anualmente avaliações sem prévios avisos adicionais (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b). Como amostra, será avaliado um número mínimo de 10% de todos os grupos de produtores inscritos nesta opção junto ao GlobalGAP (GLOBALGAP, 2007a; GLOBALGAP, 2007b). O processo de amostragem neste caso não é aleatório. Ele leva em consideração fatores como geografia, legislação, cultura plantada, histórico de conformidade do grupo, entre outros (GLOBALGAP, 2007a).

As auditorias de acompanhamento não anunciadas serão informadas aos grupos escolhidos com 48 horas de antecedência.

#### 4.2.3.3 Terceira e quarta opções

As últimas opções para a obtenção do certificado GlobalGAP se baseiam na técnica de *benchmarking*. Estas modalidades estão baseadas no reconhecimento de outros referenciais de garantia da produção através da equivalência (GLOBALGAP, 2007c). Desta maneira, protocolos públicos ou privados nacionais poderiam demandar análise de equivalência. Caso a averiguação confirmasse a compatibilidade, o protocolo demandante poderia ser apresentado como correspondente ao GlobalGAP e, portanto, passível de ser utilizado em negociações em que ele é requisitado.

Por se tratar de um tema bastante vasto, não serão discorridos maiores detalhes a respeito.

### 4.3 A UNIFORMIZAÇÃO DOS PARÂMETROS TÉCNICOS

Conhecidos os trâmites burocráticos que constituem o processo de certificação no Brasil, bem como os parâmetros e conceitos sustentam o selo GlobalGAP, parte-se para uma breve, porém necessária, discussão a respeito dos requisitos técnicos regulamentados pelo certificado em questão.

As empresas envolvidas com a produção, suprimentos e exportação de mangas para a União Européia, não raro, possuem mais de um protocolo privado. Este conjunto de certificações se faz necessário quando o objetivo é o acesso a uma gama mais ampla de clientes no mercado europeu.

Desta maneira, é comum grandes empresas exportadoras de manga possuírem, além do certificado GlobalGAP, certificados como o TNC e o PI. Apesar de algumas semelhanças, estes certificados apresentam pontos em que determinadas exigências podem ser mais rigorosas em um ou em outro selo.

Tendo em vista esta discrepância no que concerne ao grau de restrição de cada protocolo, uma empresa que possui mais de um selo norteia a gestão do seu campo de produção baseando-se nos critérios do certificado mais rigoroso.

Dados coletados em campo confirmam que o GlobalGAP, apesar de ser o certificado mais amplamente solicitado em exportações de manga para o exterior, não é o mais rigoroso quanto aos seus parâmetros. Diversos entrevistados elencaram o TNC como sendo o certificado privado mais limitador.

Segundo GlobalGAP (2007d) – documento que estabelece os itens e critérios de controle no processo produtivo – o atendimento aos parâmetros técnicos de regulação das atividades produtivas trazem os seguintes benefícios:

- **Redução dos riscos de segurança alimentar na produção primária global:**

Este objetivo é atingido principalmente pelo fato de o GlobalGAP permitir ao produtor ou ao gestor da empresa avaliar os riscos com base nos princípios HACCP, focando a segurança e saúde do consumidor e a cadeia alimentar.

O estabelecimento de uma plataforma técnica de comunicação para a melhoria contínua e a transparência de consultas ao longo de toda a cadeia alimentar também minimiza os riscos relativos à segurança alimentar pela possibilidade de constante fiscalização e monitoramento.

- **Redução do custo de conformidade:**

Por se tratar de um certificado amplamente aceito por todos os segmentos que compõem a cadeia de suprimentos da manga, a padronização dos processos produtivos segundo os preceitos do GlobalGAP minimiza ao máximo custos futuros de adequação. Dificilmente haverá clientes que exijam adequações excepcionais não previstas pelo selo.

- **Aumento da integridade dos esquemas de garantia da produção a nível mundial:**

Esta busca pela uniformização dos padrões de qualidade e produção exigidos pelos consumidores de produtos agroalimentares facilita o trabalho de adequação dos produtores. Além do mais, a adoção de um protocolo regulador amplamente aceito por todos na cadeia de suprimentos define e põe em prática uma forma comum de transmissão das informações relativas aos processos produtivos e aos produtos.

A uniformização dos padrões referentes à forma de produção e às características do produto em torno de uma única certificação amplamente aceita por todos os integrantes da cadeia de suprimentos pode ser analisada sob o ponto de vista da minimização das transações entre segmentos.

Imaginando um mercado caracterizado pela existência de vários protocolos e selos, as ações desenvolvidas no sentido de obter todos os certificados apresentariam elevado custo. Por outro lado, também impactariam negativamente o setor produtivo. Isto aconteceria pois a gestão da empresa rural se veria em meio a uma vasta gama de padrões a serem seguidos, tendo mesmo que segmentar sua área produtiva de acordo com o cliente e/ou os padrões do certificado exigido. Todo este esforço representa elevação de custos de produção, fatalmente transmitidos à jusante na cadeia de suprimentos.

Por outro lado, a adoção de um único ou de poucos certificados privados facilitaria o desenvolvimento de ações na busca da adequação da produção. A gestão do

empreendimento rural não precisaria se preocupar em segmentação de área e de produtos de acordo com o cliente. Nesta situação, os clientes aceitariam amplamente os padrões de uma certificação específica.

A segunda situação descrita é justamente a pretendida pelo certificado GlobalGAP. Sendo aceito pelo maior número de setores na cadeia de suprimentos, o GlobalGAP serve como um minimizador dos custos de transação entre elos. A certificação mitiga os riscos inerentes à racionalidade limitada e ao oportunismo (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 139).

#### 4.4 O PROCESSO DE AUDITORIA NO VALE DO SÃO FRANCISCO

Na região do Submédio São Francisco não existem certificadoras. As empresas interessadas em obter ou renovar suas certificações possuem duas alternativas: ou contratam os serviços de um Organismo de Avaliação de Conformidade (OAC) de um grande centro ou utilizam os serviços de um grupo de auditores instalados no Vale.

O primeiro caso ocorre com menor frequência. As empresas certificadoras são compostas por OAC devidamente acreditadas pelo CGCRE/Inmetro. Estas organizações se enquadram no grupo dos “organismos de certificação”, apresentado na figura “1”.

Estas certificadoras trabalham com diversos certificados. Suas áreas de atuação variam desde selos voltados para empresas agrícolas até grandes companhias desenvolvedoras de tecnologia ou produtoras de bens duráveis. Obviamente, os custos de implementação de certificações variam de acordo com o setor. Desta forma, as OAC auferem maiores lucros de empresas que demandam certificados mais complexos.

A consequência desta gama de possibilidades de atuação que as certificadoras vivenciam permite que elas concentrem seus esforços nos setores que mais lhe interessam. Entretanto, setores que remuneram menos não são deixados de lado<sup>13</sup>. Mas, como estas empresas geralmente se encontram nos grandes centros urbanos, como São Paulo e Rio de

---

<sup>13</sup> Os serviços de certificação em setores que produzem bens de alto valor agregado geralmente são mais rentáveis às empresas de certificação do que aqueles que trabalham com produtos agrícolas.

Janeiro, elas acabam inserindo no preço do seu serviço todos os custos de traslado, hospedagem e outros que, por ventura, venham a ocorrer. Portanto, ao contratar os serviços de uma certificadora, produtores de manga do Vale podem pagar um preço mais elevado pelo serviço de certificar ou renovar o selo GlobalGAP.

É como alternativa a esta primeira opção que surge a segunda forma de aquisição do selo GlobalGAP. Na região de Petrolina e Juazeiro existe um grupo de auditores<sup>14</sup> especializados no certificado em questão. Entretanto, como não compõem uma OAC acreditada pelo Inmetro, eles trabalham na interface entre o produtor interessado pela certificação e a empresa certificadora.

Este grupo é composto por profissionais que possuem o título de “auditores líderes”. Para que um indivíduo possa obter essa titulação, é necessário que ele se submeta ao curso de “auditores líderes ISO 9001”. Este treinamento credencia o interessado à conduzir auditorias de gestão da qualidade de acordo com a ISO 9001.

Apesar de ser condição mínima para a atuação, a formação de auditor líder não é suficiente para que uma pessoa esteja apta a certificar GlobalGAP. Após esta formação basilar, é necessário que o indivíduo busque formações complementares focadas no selo GlobalGAP. Somente com este arcabouço de conhecimento formado, o auditor está apto a atuar na área de certificação.

A atuação do grupo de auditores situados no Vale é feita de forma simples. Eles trabalham como uma espécie de equipe terceirizada de grandes certificadoras. Ao serem contatados por produtores interessados em obter a certificação, estes auditores realizam todos os procedimentos de auditoria na propriedade. Entretanto, eles não estão aptos a emitirem certificados e selos.

Ao constatarem que a propriedade atende os requisitos do GlobalGAP, por exemplo, o grupo de auditores transmite um relatório à empresa certificadora à qual eles são vinculados<sup>15</sup>. A OAC irá analisar o documento e, julgando-o em conformidade às especificidades da certificação pleiteada, a organização emite o selo e remete para o grupo de auditores que, em seguida, entrega o documento para o responsável pela empresa rural. Vale

---

<sup>14</sup> Por motivos de ética acadêmica, não será mencionado o nome do referido grupo.

<sup>15</sup> Pelo mesmo motivo acima mencionado, não serão citados nomes de empresas certificadoras.

frisar que o certificado é emitido pela OAC devidamente acreditada pelo Inmetro ou pelo órgão correspondente no seu país de origem (no caso de organização estrangeira).

A figura 4 ilustra como o processo de certificação GlobalGAP via grupo de auditores funciona na região do Submédio São Francisco.

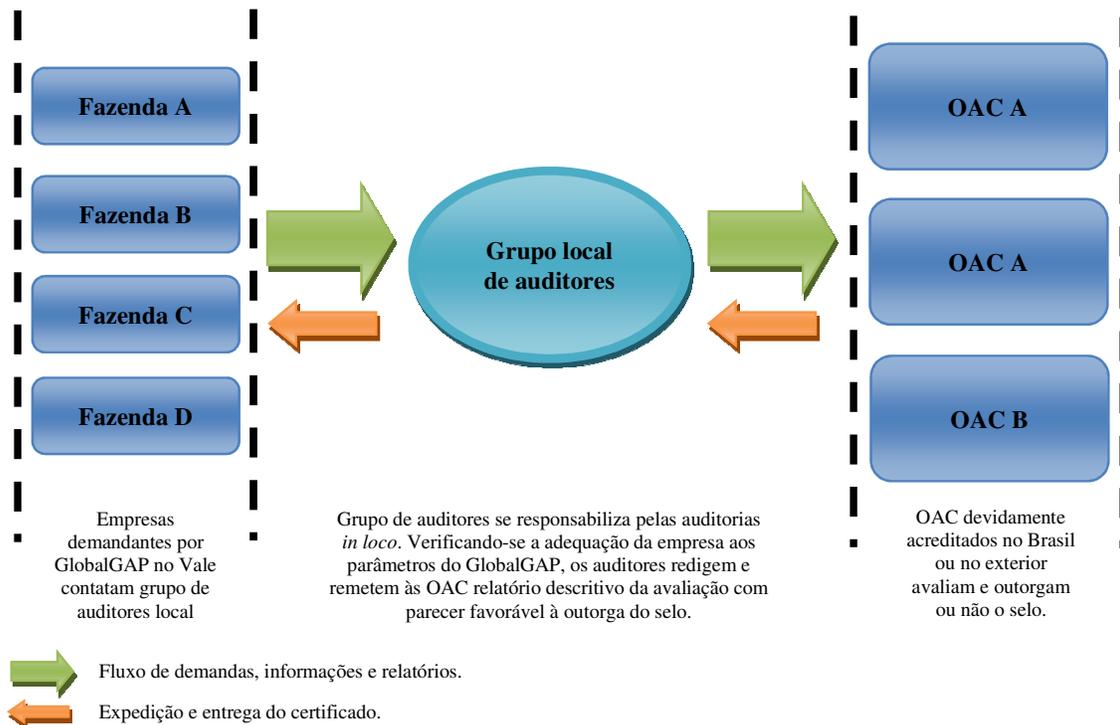


Figura 4. Relações estabelecidas no processo de certificação GlobalGAP no Vale do São Francisco. Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados primários.

#### 4.5 O GLOBALGAP E OS PEQUENOS PRODUTORES

A pequena produção de manga no Vale do São Francisco é localizada nos perímetros irrigados estabelecidos pela Codevasf. A organização dos produtores geralmente se dá por meio de cooperativas ou associações. Este agrupamento visa aumentar o poder de barganha com fornecedores de insumos e clientes. Também tem por objetivo dividir os custos de ativos fixos que podem ser utilizados de forma comunitária, como *packing houses*.

Os pequenos fruticultores apresentam problemas típicos desta categoria: resistência na aceitação de novas tecnologias, dificuldades de gestão da empresa rural, reduzida capacidade financeira e baixo grau de instrução.

#### **4.5.1 Os pequenos produtores e a relação com o mercado**

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

##### *4.5.1.1 Comercialização para o mercado interno via intermediários*

Compradores visitam os produtores rurais e lhes fazem propostas de compra. Os valores e as formas de pagamento variam de acordo com o cenário do mercado de manga naquele momento. Se há fruto em abundância, as vendas são feitas em consignação e o pagamento é feito a prazo. Para períodos de escassez de produtos, os atravessadores propõem compras a vista e com preço pré-estabelecido.

A relação entre estes dois atores pode ser analisada a luz da teoria da CGV. É possível afirmar que, de forma geral, há um desequilíbrio entre o número de produtores e o número de atravessadores. A desvantagem numérica em prol dos últimos proporciona aos mesmos maior poder de barganha perante seus fornecedores. Seria um caso típico de relação governada pelo comprador (*buyer-driven*).

Ainda sob a ótica da teoria da CGV, pode-se afirmar que há o estabelecimento do mecanismo de governança baseado em dois tipos de relações: mercadológica e cativa (vide conceitos nas páginas 65 e 66).

Esta relação pode ser considerada como uma mescla de dois tipos de mecanismos de governança tendo em vista a forma como as relações entre pequenos produtores e

intermediários se estabelecem. A característica de relação mercadológica nasce do vínculo informal que se cria entre ambos os parceiros. Apesar de não haver contratos, ocorre a criação de um vínculo entre as duas categorias pela persistência das negociações ao longo do tempo através de transações repetitivas (GEREFFI, HUMPHREY, STURGEON, 2005). Em outras palavras, produtores e intermediários passam a se tornar conhecidos um do outro.

Desta forma, a procura por um ou outro produtor específico no caso de compra (ou de um ou outro intermediário específico no caso de venda) se torna natural. Sabe-se que o produtor “A” produz um fruto de qualidade. Ao mesmo tempo, é sabido que o intermediário “X” costuma honrar seus compromissos de compra e venda. É este cenário de confiança mútua que gera o mecanismo de governança mercadológica. Vale lembrar, entretanto, que estes vínculos são facilmente quebrados, tendo em vista o baixo custo de mudança de parceiro (não há contratos, não há multas e não há investimentos em ativos de um parceiro em outro).

A característica de relação de cadeia cativa entre produtores e intermediários pode ser compreendida a partir da definição conceitual desta relação. Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) afirmam que neste mecanismo de governança a complexidade das especificações do produto são altas e os fornecedores apresentam capacidade reduzida de atendê-las.

Apesar de o produto abordado ser de origem agrícola (produtos agrícolas, teoricamente, não apresentam grandes complicações em termos de processo produtivo e demandas específicas), verifica-se que a produção e a comercialização de manga apresentam uma série de peculiaridades que imprimem certa complexidade na atuação neste segmento. Soma-se a isto o fato de haver uma grande concentração de fornecedores para poucos compradores.

Desta maneira, torna-se viável o estabelecimento de um mecanismo de governança partindo do comprador (intermediário) para o fornecedor (produtor) em que o primeiro passa a determinar todas as regras e demandas que lhe são convenientes. Este tipo de relação existente entre pequenos produtores de manga no Vale e intermediários pode ser considerada como do tipo cativa.

Reportando-se à Porter (1991), em uma relação em que o comprador possui maior poder de barganha, ele acaba detendo também o poder de decisão sobre em que condições as vendas serão desenvolvidas. Caso o fornecedor “A” não aceite tais exigências, o comprador

deixa de adquirir o produto dele e compra do produtor “B”. O leque de opções do intermediário geralmente é amplo, permitindo-o escolher de quem, como e quando comprar.

Estas negociações geralmente não passam pela associação ou cooperativa. Os intermediários abordam os produtores nas suas fazendas. Mesmo com a recomendação das associações de não fazerem negócios diretamente com os compradores ocasionais, muitas vezes os produtores acabam vendendo para estes sujeitos. Relatos indicam que a facilidade de venda ou a ilusão de receber o dinheiro rapidamente fazem com que a categoria se submeta a estas negociações paralelas.

Estas vendas nunca são regidas por contratos e são de alto risco para o produtor. Não há demandas por certificações. Decisões de venda a atravessadoras enfraquecem o cooperativismo/associativismo.

#### *4.5.1.2 Comercialização para o mercado interno via associação/cooperativa*

Neste modelo, as negociações são feitas sempre por intermédio da representação dos produtores. Estas vendas podem ser feitas sob ou sem contrato. A escolha de uma ou outra opção dependerá de quão confiável é o comprador (este grau de confiabilidade geralmente é determinado pelo tempo em que ele negocia com a associação/cooperativa).

Quando produtores conseguem constituir uma associação/cooperativa forte, diversos benefícios são colhidos. À luz da teoria da CGV, pode-se dizer que há um enfraquecimento do poderio de governança da cadeia por parte dos compradores pela concentração de vários produtores anteriormente dispersos em grupos coesos. Em outras palavras, a CGV se torna mais equilibrada, perdendo um pouco da característica *buyer-driven* (quando analisada a relação entre conjunto de produtores reunidos em uma associação e compradores no mercado interno).

Sob a luz da teoria da CGV, torna-se difícil enquadrar a relação existente entre produtor e associação em um dos tipos de mecanismos de governança estabelecidos por Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005). O que ocorre neste caso é uma relação de forte parceria. De fato, a associação nada mais é do que a representação dos próprios produtores.

Portanto, dificilmente uma relação como esta tenderia para o desequilíbrio de poder entre ambos, tendo em vista que o interesse dos dois são os mesmos.

Trazendo-se a abordagem para o modelo de competitividade de Porter (1991), uma associação/cooperativa bem estruturada permite que o segmento de produtores diminua (ou mesmo neutralize, dependendo do tipo de cliente ou da época em que é feita a negociação) o poder de barganha dos compradores. Em grupo, a categoria é capaz de discutir requisitos impostos e mesmo impor condições na negociação. Ao mesmo tempo, reduzem as opções de aquisição dos compradores, tendo em vista que os fornecedores estão agrupados em torno de uma única organização (a associação/cooperativa) que responde por todos eles.

Os principais clientes no mercado interno são atacadistas dos estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná. As vendas são feitas geralmente com pagamento a vista ou a prazo (neste caso, previamente acertado) e os preços são pré-estabelecidos. O comprador se responsabiliza pela logística de transporte da propriedade rural até as suas dependências. Geralmente não há demandas por certificações.

#### *4.5.1.3 Comercialização para o mercado externo via empresas exportadoras*

Este tipo de comercialização é sustentado pela necessidade dos compradores (empresas exportadoras) em completar seus lotes para a venda internacional. Muitas destas empresas dispõem de um corretor<sup>16</sup>. 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 freqüentemente observado.

---

<sup>16</sup> Este funcionário conhece profundamente os pequenos produtores. Ele sabe quem produz com qualidade compatível com o mercado externo, quem tem capacidade de fornecimento regular, quem tem certificações, entre outras características (FAVERO, 2008).

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

Os grandes produtores que comprem 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, o exportador planeja a melhor forma 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 serem rastreados, quaisquer custos referentes a problemas de não-conformidade da manga fornecida pelo pequeno fruticultor é arcado pelo mesmo. A negociação entre grande e pequeno produtor é feita em regime de consignação.

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 determinado 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.

A relação entre pequenos produtores e grandes produtores exportadores pode ser analisada à luz da teoria da CGV como sendo governada por mecanismos mercadológicos e de cadeia cativa.

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. Mesmo assim, uma empresa exportadora pode trocar de fornecedor sem nenhum custo ou consequência significativa, caracterizando esta relação de governança como sendo mercadológica.

A governança baseada na cadeia de valor cativa na relação entre pequeno produtor e grande produtor exportador se estabelece justamente porque o pequeno produtor, descapitalizado e sem condições técnicas e gerenciais para atender as demandas do mercado,

acaba se sujeitando à tutela do grande produtor exportador. Este último possui todos os requisitos para a inserção e manutenção de sua presença no mercado internacional, estando apto a manter sob sua esfera de influência pequenos fruticultores como fornecedores.

#### 4.5.1.4 Comercialização para o mercado externo via associação/cooperativa

Pequenos produtores podem escoar 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.

Quando a exportação da produção de pequenos produtores é feita por associações, pode-se dizer que há a dominância do tipo de governança relacional. Entretanto, a dificuldade de codificação das atividades e, portanto, a dependência entre entes na relação não se dá do cliente (associação) para o fornecedor (produtor). Nesta situação específica, a dependência é de ordem inversa (do produtor para com a associação).

Os produtores não têm capacidade de codificar e executar os trâmites negociais e burocráticos necessários para a comercialização da manga para a Europa. Também não têm *packing houses* próprias. Mesmo as organizações possuem dificuldades de operacionalizar a logística de exportação. Neste sentido, foram relatados casos em que a carga era comercializada com *tradings* via ONG.

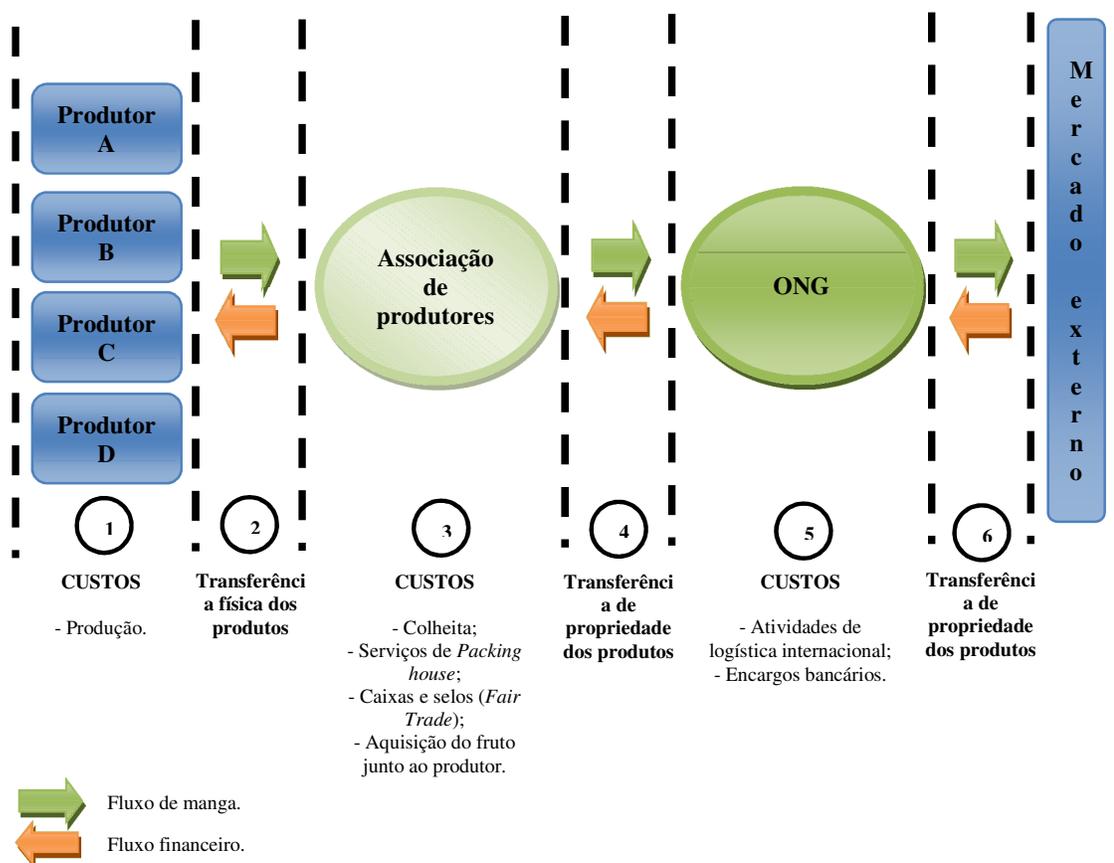
Estas ONG participam nesta modalidade de comercialização como facilitadores logísticos. Para tanto, a propriedade do produto é transferida para estas organizações que, por sua vez, realizam todos os trâmites logísticos e aduaneiros necessários para que a manga seja entregue no porto brasileiro ou no porto de destino (dependendo da negociação firmada). Esta dependência caracteriza a relação dos produtores e associações com as ONG como sendo do tipo cativa.

A tabela “3” resume a seqüência de atividades realizadas por uma associação e pela ONG parceira, indicando os responsáveis por cada item. Já a figura “5” ilustra como se dá o processo de escoamento de uma associação de pequenos produtores para o mercado europeu via ONG.

Tabela 3. Atividades envolvidas no escoamento de manga por uma associação por intermédio de uma ONG.

<b>Atividades</b>	
<b>Organização responsável</b>	<b>Item</b>
<b>ONG</b>	Capatazia
<b>ONG</b>	Liberação do <i>Bill of Lading</i>
<b>ONG</b>	Despachante “X”
<b>ONG</b>	Certificado fitossanitário
<b>ONG</b>	Remessa de documentos
<b>ONG</b>	Envio da nota fiscal para o porto de partida
<b>ONG</b>	Gestão do terminal de contêineres no porto de partida
<b>ONG</b>	Despesas com câmbio
<b>ONG</b>	Frete do contêiner <i>Inland</i>
<b>ONG</b>	Embalagens
<b>ONG</b>	Selos Fair Trade
<b>Associação</b>	Colheita
<b>Associação</b>	<i>Packing house</i>

Fonte: Ética Comércio Solidário e Associação Manga Brasil.



- Os custos de aquisição dos insumos são de responsabilidade do produtor. Entretanto, a assistência técnica é fornecida pela associação. O pagamento deste serviço está incluso na comissão sobre a venda.
- Processo de transferência física do produto. Neste momento, não há movimentação financeira. Os produtos são apenas deslocados do campo do produtor para as dependências da associação.
- A associação gerencia a obtenção e a manutenção dos certificados privados necessários. É este selo que viabiliza a exportação da associação. É interessante notar que a estrutura do *packing house* é gerenciada pela associação. Há, portanto, o compartilhamento de um ativo específico essencial para a inserção no mercado internacional.
- Apesar de haver transferência de propriedade dos ativos, não há fluxo financeiro referente à compra e venda entre associação e ONG.
- O papel da ONG como gerenciadora das atividades e processos logísticos é fundamental. A associação e os produtores não possuem *know-how* para isso.
- Venda para o importador internacional. Este canal de venda só é possibilitado pela detenção por parte da associação dos selos privados demandados.

Figura 5. Diferentes sistemas de comercialização e relações entre produtores, empresas, associação e ONG no escoamento para a comercialização no mercado externo.  
Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados primários.

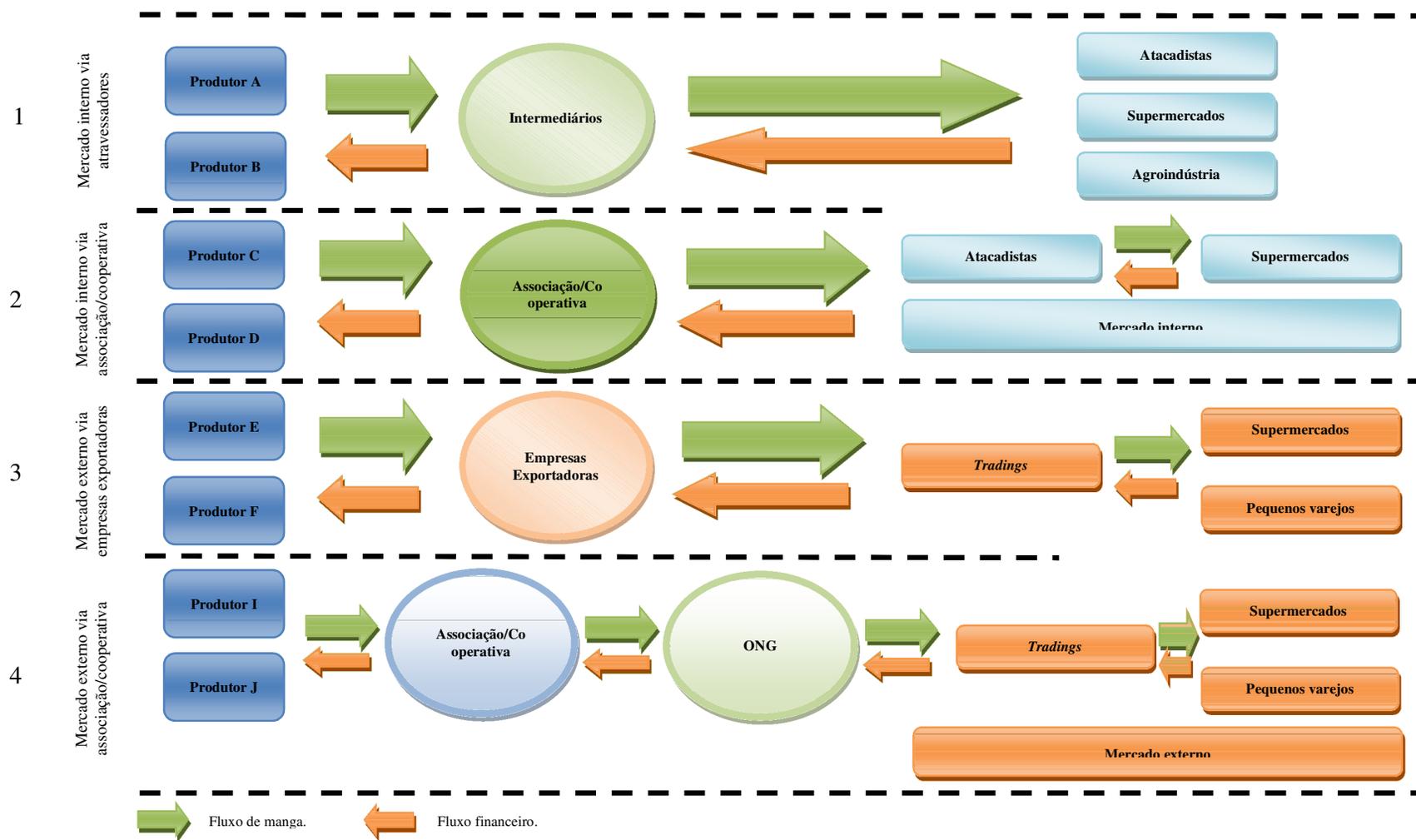


Figura 6. Pequenos produtores e as formas de acesso aos mercados interno e externo de acordo com o canal comercial.  
 Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados primários.

Tabela 4. Formas de comercialização da produção de pequenos produtores e suas principais características.

Forma de comercialização		Cliente imediato	Demanda por GlobalGAP	Peculiaridades	Governança de acordo com a teoria da CGV
1	Comercialização para o mercado interno via intermediários	Intermediário	Não	Pouca segurança na comercialização, não agregam valor ao produto e apresentam comportamento variável de acordo com a situação da manga no mercado.	Mercadológica/Cativa
2	Comercialização para o mercado interno via associação/cooperativa	Associação/Cooperativa	Não	Aumento do poder de barganha da classe produtora, fortalecimento da idéia associativista e maior segurança na comercialização.	Não se aplica <sup>17</sup>
3	Comercialização para o mercado externo via empresas exportadoras	Empresas produtoras e exportadoras	Depende das exigências do cliente europeu	Pequenos produtores podem ser requisitados a cumprir os padrões GlobalGAP mesmo sem o possuir. O nível de exigência dependerá da oferta momentânea de manga no mercado.	Mercadológica/Cativa
4	Comercialização para o mercado externo via associação/cooperativa	Associação/Cooperativa	Depende da oferta de manga no mercado internacional	As negociações entre pequenos produtores e <i>tradings</i> são intermediadas pela associação. Os fruticultores não possuem capacidade de negociação e gestão da logística internacional.	Cativa

Fonte: elaborado pelo autor.

<sup>17</sup> Tendo em vista que a associação é uma instituição pertencente aos produtores e que seus interesses são congruentes, considera-se que há um equilíbrio de poderes entre ambos, impossibilitando a existência de assimetrias de poder que pudessem provocar o surgimento de mecanismos de governança.

## 4.5.2 As dificuldades de se conquistar o GlobalGAP

O item anterior apresentou as formas pelas quais os pequenos produtores acessam o mercado. Foi verificado que, para o mercado interno, as exigências são reduzidas. Não há demandas por serviços de *packing houses*, tampouco exigência por certificações. São por estes motivos que os lotes de manga destinados ao abastecimento nacional geralmente são constituídos pelos refugos do produto que vai para o mercado externo.

Por outro lado, a remessa de frutas para o mercado internacional é cercada de demandas. É neste momento que as limitações do pequeno produtor o impede de exportar diretamente. Dois dos principais gargalos verificados em campo são a falta de estrutura física e gerencial e a ausência de selos.

Este item se reservará a discutir as questões que inviabilizam ou dificultam a obtenção do certificado GlobalGAP pelos pequenos produtores. Também será abordada qual é o papel das empresas públicas a respeito deste tema e como elas vêm buscando facilitar a conquista deste selo pelos fruticultores.

### 4.5.2.1 Dificuldades técnicas para a certificação

A produção de frutas frescas tipo exportação deve se adequar aos padrões internacionais de demanda. Prova clara desta necessidade é o advento das certificações privadas. Entretanto, em um país cujos produtores rurais, em sua imensa maioria, não apresentam condições financeiras, técnicas e gerenciais para sustentar os rigorosos padrões dos certificados privados, um abismo se forma: como agregar valor e renda aos pequenos produtores face às exigências dos compradores internacionais?

O mundo dos negócios, competitivo e aberto a participantes instalados em qualquer ponto do globo terrestre, imprime a necessidade imperiosa de melhorias nos parâmetros técnicos e de gestão da produção agropecuária (PORTER e LINDE, 1995; PORTER, 1998; PORTER e KRAMER, 2002; PORTER e KRAMER, 2006). Em se tratando

de pequenos produtores, os serviços de extensão rural devem partir do setor público, único agente capaz de organizar e financiar este tipo de ação.

No caso do Vale do São Francisco, mesmo a região possuindo um serviço estruturado de assistência técnica agrônômica e produtiva, oferecida pela Codevasf, pouco tem sido feito para que os pequenos produtores tenham instruções relacionadas a aspectos de gestão da propriedade rural e, principalmente, as questões relacionadas à gestão da comercialização. Matérias desta natureza são de suma importância para que os fruticultores possam almejar a conquista de certificações privadas.

O Sebrae surge como agente importante para os pequenos produtores que buscam a certificação. A instituição possui um programa de apoio à obtenção do certificado GlobalGAP. Para que um fruticultor possa conquistar este suporte, é necessário que ele passe por um conjunto de cursos de formação. Ao final destes cursos, o candidato é considerado apto a receber a ajuda.

A iniciativa desenvolvida pelo Sebrae é baseada na divisão dos custos de implantação do GlobalGAP com o produtor. Desta maneira, 50% dos gastos são assumidos pelo primeiro e restante é assumido pelos segundos. Também é oferecido todo o suporte técnico necessário para que o pequeno fruticultor se adapte aos parâmetros da certificação.

A incorporação dos padrões GlobalGAP pode trazer benefícios que extrapolam a esfera da comercialização. A partir do momento em que o produtor é disciplinado a gerenciar a sua propriedade e manejar a cultura de forma customizada, custos podem ser reduzidos e a qualidade dos produtos pode ser elevada. Portanto, aquilo que inicialmente poderia ser considerado como um custo adicional pode passar a ser considerado como um elemento essencial para a elevação das margens do produtor e sua inserção no mercado externo.

#### 4.6 O GLOBALGAP E OS GRANDES PRODUTORES

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 o próprio mercado de capitais.

Entretanto, em termos de pesquisa e desenvolvimento, as grandes exportadoras se juntam aos pequenos produtores no que concerne às relações de dependência com a Embrapa/CPATSA. A instituição pública assume o papel de pesquisa e difusão de novas tecnologias no Vale do São Francisco. Cria-se, portanto, uma interface ativa entre os produtores e as pesquisas, mesmo constatando-se que essa interação favorece mais aos grandes produtores.

Geralmente, produtores exportadores possuem todos os ativos fixos necessários para a colheita e beneficiamento da manga. Não raro, estas estruturas estão habilitadas tanto para o mercado europeu quanto para o mercado norte-americano. Neste sentido, a reunião das empresas em associações, como é o caso da Valexport, apresenta função prioritária de *lobby* junto às instituições públicas que circundam a cadeia produtiva. Não há finalidade explícita de compartilhamento de ativos fixos ou de redução de custos na compra de insumos.

Grandes exportadores de manga têm foco nos mercados dos EUA e UE. Para o caso do mercado europeu, um dos principais requisitos de acesso aos canais de distribuição é a certificação privada. Entrevistados foram categóricos em afirmar que a comercialização para este mercado fica comprometida se o produtor exportador não possui os selos demandados.

Assis (s/d) afirma que, visando um maior controle da qualidade dos alimentos consumidos, o mercado europeu tem realmente exigido o GlobalGAP para os produtos importados. Na visão do autor, esta exigência parte da necessidade em se atender os padrões de Boas Práticas Agrícolas, com ênfase na segurança do alimento, preservação do meio ambiente e silvestre e preservação do bem-estar dos trabalhadores rurais.

Dentre as empresas consultadas durante a pesquisa de campo, constatou-se que os selos GlobalGAP, TNC e PI são os mais comuns. O certificado público PI vem caindo em desuso entre os produtores. Alega-se que este selo não traz benefícios em termos de inserção nos mercados interno e externo. Por outro lado, os entrevistados afirmaram que este protocolo foi muito importante para disciplinar as empresas e prepará-las para a conquista dos outros certificados privados.

Os exportadores que possuem mais de um protocolo privado estabelecem internamente um modelo de gestão alinhado às exigências de cada um. Por exemplo, para

empresas que possuem o GlobalGAP e o TNC, o manejo da cultura no que concerne à utilização de produtos químicos irá ser baseado nos parâmetros do selo que for mais restrito (neste caso, relatos afirmam que o TNC é mais rigoroso do que o GlobalGAP).

Esta conduta é adotada, pois geralmente não há separação de lotes ou parcelas no pomar de acordo com o cliente e suas respectivas exigências. A manga cultivada deve ser passível de ser enviada para qualquer mercado, de acordo com a conjuntura que se apresente no momento da venda.

Não raro, as empresas necessitam complementar seus pedidos com mangas de terceiros. Neste momento, os pequenos produtores surgem como fornecedores dos exportadores. Esta situação é conhecida na região como “exportação indireta”.

A gestão destes fornecedores varia de acordo com a empresa e sua gama de clientes. Na maioria das vezes, as exportadoras lançam mão de corretores. Estes funcionários identificam as melhores opções de compra junto aos pequenos produtores disponíveis. Geralmente levam em consideração aspectos como qualidade do fruto e manejo adotado.

Com relação à exigência de certificação junto aos fornecedores, pode-se estabelecer quatro tipos de relações existentes:

#### **4.6.1 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 as mesmas também sejam certificadas.

#### **4.6.2 Exportadores que não exigem o GlobalGAP mas que exigem 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 estas condições.

#### **4.6.3 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.

#### 4.7 O PAPEL DAS REDES VAREJISTAS NA GOVERNANÇA DA CADEIA

Todos os modelos de governança que se estabelecem entre os entes da cadeia de suprimentos da manga na região do Vale do São Francisco (abordados nos capítulos 4.5 e 4.6) são consequência da complexidade do mercado-foco deste produto: o internacional. Isto é originado de dois fatores principais, dos quais um tem relação direta com características da região de produção (no Brasil) e outra com o conjunto de compradores na Europa.

A cadeia da manga no Vale do São Francisco é caracterizada por forte sazonalidade. Durante o ano, existem picos e baixas de oferta. Comumente, os picos de oferta para a Europa ocorrem no mês de dezembro, quando os produtores do Peru, Equador e Honduras também estão enviando manga para este mercado (ARAÚJO, 2004). Isto faz com que as cotações caiam pelo excesso de produto. Durante os períodos de janeiro a março e de agosto a novembro, meses em que o Brasil também participa do mercado mundial, há semelhante concorrência dos países acima citados, além de outros como México e Israel (ARAÚJO, 2004).

Ao mesmo tempo em que a oferta excede à demanda durante quase o ano todo, deve-se considerar também a concentração dos compradores. A compra de manga no mercado internacional é coordenada em grande parte pelas grandes redes varejistas. São estas organizações que articulam a maior parte da demanda européia, ditando preços, tendências e condições do produto.

Estas duas condições imprimem certa assimetria nas relações entre a cadeia de suprimentos no Brasil e os canais de distribuição na Europa. Esta diferença de poder pode ser abordada à luz da CGV, assim como foi realizada anteriormente para as relações entre grandes produtores, pequenos produtores e associações. Para tanto, é necessário se realizar a análise do modelo de governança estabelecido nas relações entre mercado consumidor e região produtora sob a ótica das redes varejistas, organizações que detêm o poder em todo o sistema de comercialização da manga.

As redes varejistas européias são as responsáveis pelo fluxo financeiro de jusante à montante e pelo fluxo de produtos em sentido inverso. São estas organizações que detectam

as demandas e tendências do consumidor final. Nenhuma outra empresa na cadeia possui uma posição tão privilegiada quanto as redes varejistas.

A partir das informações coletadas junto ao consumidor final, as redes varejistas passam a imprimir à montante da cadeia as demandas por produtos. Entretanto, estas demandas que, a princípio, são oriundas tão somente das informações coletadas junto ao público, são moldadas por necessidades particulares das próprias redes varejistas.

O GlobalGAP pode ser considerado um exemplo desta situação. Existe uma forte motivação entre o público europeu a respeito do consumo de produtos saudáveis e produzidos de forma ambiental e socialmente sustentável. A princípio, poder-se-ia acreditar que a demanda por produtos produzidos sob os parâmetros do GlobalGAP fosse motivada tão somente por este movimento. Entretanto, uma reflexão mais detalhada deste cenário pode indicar que a demanda por produtos com o selo apresenta motivações que extrapolam os limites da pura exigência do consumidor final.

As redes varejistas européias têm interesse em aumentar o seu *market share*. Neste sentido, os produtos hortifrutigranjeiros são decisivos, pois servem como instrumento de atração do público às lojas. Se estes produtos são comuns, não terão tanto poder de atração. Porém, se eles são colocados ao consumidor final como produtos saudáveis, ambientalmente corretos e socialmente justos, podem aumentar sua capacidade de cativar os consumidores, resultando em maior circulação de pessoas nas lojas e, conseqüentemente, maiores vendas. Observa-se que, por trás do apelo de “produto de qualidade”, as redes varejistas podem apresentar interesse mercadológico bastante definido com o GlobalGAP.

Portanto, o que se percebe é que as redes varejistas utilizam o selo como ferramenta de marketing e como instrumento de redução de custos, tendo em vista que as perdas se reduzem quando as frutas são produzidas e transportadas de acordo com as orientações do protocolo. O detalhe é que, devido à posição privilegiada destas redes varejistas, estas estratégias de marketing e de redução de custos saem a custo zero para estas companhias. Toda a responsabilidade de se adequar ao selo GlobalGAP é de responsabilidade das entidades relacionadas à produção e *packing house*.

Utilizando-se a abordagem da CGV, pode-se dizer que o GlobalGAP funciona como a expressão do poder das redes varejistas. Este selo nada mais é do que um guia de procedimentos de produção e de gestão da propriedade baseado nas demandas dos

supermercados europeus. Por esta constatação, poder-se-ia enquadrar o tipo de governança exercido pelas redes varejistas para com toda a sua cadeia de suprimento como sendo do tipo relacional. Neste modelo, as atividades dos fornecedores são mecânicas e podem ser codificadas, sendo possível a especificação e identificação de componentes e processos. É exatamente o que ocorre com o advento do GlobalGAP: este protocolo permite a padronização dos processos produtivos, uniformizando a cadeia de suprimentos e impedindo o surgimento de eventuais diferenciais competitivos no âmbito da produção. Tem-se uma cadeia de fornecedores uniforme, o que configura uma posição bastante confortável para os clientes. Eles podem barganhar condições e trocar de fornecedores quando os preços dos produtos não são julgados adequados.

Pode-se considerar também a presença de traços do modelo de governança cativa na relação entre redes varejistas e cadeia de suprimentos. Como a principal via de acesso ao consumidor final europeu é através das redes varejistas, a cadeia de suprimentos da manga acaba se tornando dependente destas organizações. As empresas exportadoras do Vale do São Francisco, salvo casos isolados, não têm condições de comercializar o seu produto diretamente com o consumidor final. Esta situação faz com que se crie uma situação de dependência das redes varejistas, que detêm o “conhecimento” e os meios de se chegar ao público.

Toda esta complexidade no âmbito das relações entre a cadeia de suprimentos no Brasil e os canais de distribuição na Europa se reflete nas relações entre as entidades envolvidas com a produção no Vale do São Francisco (assunto discutido nos itens 4.5 e 4.6 deste trabalho). O GlobalGAP, neste contexto, tem o papel de codificar as demandas das redes varejistas, que se permeiam por toda a cadeia produtiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

Para o caso de frutas frescas e outros produtos, estes mecanismos são representados pelas certificações privadas. São estes selos que estabelecem os padrões de produção e gestão das propriedades rurais de acordo com as demandas dos seus desenvolvedores.

Um dos certificados amplamente aplicado entre os segmentos envolvidos com a comercialização de frutas e hortaliças é o GlobalGAP. Este selo é controlado por instituições de auditoria. Entretanto, o desenvolvimento dos padrões exigidos pela certificação fica a cargo de um comitê composto por redes varejistas (principais interessados) e produtores.

A obtenção e manutenção do certificado GlobalGAP pelos produtores rurais demanda grande esforço financeiro e gerencial. Os elevados custos de adequação da propriedade rural aos padrões muitas vezes inviabilizam a obtenção do selo. Por outro lado, a manutenção do selo ao longo do tempo requer disciplina e dedicação total ao monitoramento da produção.

Surge, portanto, alguns requisitos intrínsecos básicos a serem dominados pelos pleiteantes ao GlobalGAP: capacidade financeira suficiente para arcar com os custos de adequação da propriedade, consultorias e auditorias iniciais e competência técnica na área de gestão dos recursos e da propriedade rural para que os padrões GlobalGAP sigam sendo aplicados após a conquista do selo.

Por outro lado, o processo de obtenção de uma certificação é bastante longo e complexo. Durante as discussões a respeito dos procedimentos que envolvem o ato de certificar, verificou-se que a complexidade das ações pode inibir ou inviabilizar a participação de pequenos produtores no processo. Para que esta categoria consiga superar a barreira da complexidade na obtenção do GlobalGAP é necessário apoio estreito dos órgãos públicos e não governamentais para a diminuição desses impactos restritivos aos pequenos produtores.

Alguns entrevistados enumeram vantagens e desvantagens trazidas pela adesão ao GlobalGAP (assunto delimitado no primeiro objetivo específico deste trabalho). Dentre os benefícios, cita-se o disciplinamento da produção, principalmente no que concerne à redução do uso de agroquímicos; maior facilidade de acesso ao mercado externo e possibilidade de fornecer mangas para empresas exportadoras locais que demandam o GlobalGAP.

Diversos relatos coletados durante as investidas de campo corroboram a questão do GlobalGAP como um elemento balizador da produção. Quando as dificuldades de obtenção do selo são superadas, as propriedades certificadas passam a incorporar os padrões de gestão e qualidade trazidos pelo GlobalGAP. Com o passar do tempo, estes procedimentos, que antes eram de difícil aceitação, passam a fazer parte do dia-a-dia da propriedade. A adoção natural dos parâmetros do selo redundava em redução de custos de produção e na reestruturação eficiente das atividades gerenciais, atingindo igualmente a produção de mangas de qualidade superior.

Em termos de desvantagens, pode-se dizer que o selo GlobalGAP apresenta um período de adaptação complicado. Pode-se considerar este período como sendo os momentos que vão desde os primeiros contatos com a empresa certificadora, passando pelos processos de auditoria e adequação da propriedade, até as avaliações finais para a obtenção do selo propriamente dito. O produtor precisa dispor de capacidade gerencial, financeira e forte propensão e aceitação às mudanças.

A pesquisa possibilitou constatar que a exigência do GlobalGAP no mercado internacional é variável de acordo com a quantidade de manga disponível no mercado. Se a oferta é alta, os importadores tendem a exigir produtos certificados, evitando a compra de mangas sem selo. Entretanto, em períodos de entressafra ou de falta de produto no mercado, a exigência pelo protocolo é deixada de lado em função da necessidade de se manter a fruta no mercado.

A situação no mercado interno é bem mais flexível. Praticamente não há demanda por GlobalGAP e PI. Aliás, na maioria dos casos a manga pode ser comercializada no mercado nacional sem nem mesmo ter passado pelos processos de *packing house*. Exceção ao exposto é feita quando se trata de venda de manga para indústrias brasileiras processadoras e exportadoras. Neste caso, a demanda externa por produtos industrializados originados da

manga leva intrinsecamente à necessidade de se obter matérias-primas de produtos certificados.

As relações entre categorias de produtores na região do Vale do São Francisco (delimitação do segundo objetivo específico) também são alteradas pela exigência do GlobalGAP. Em muitos casos, o pequeno produtor, impossibilitado de acessar diretamente o mercado internacional, se vê 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. No âmbito da teoria da CGV, pode-se dizer que o mecanismo de governança existente entre pequeno e grande produtor se baseia em duas vertentes: mercadológica e cadeia de valor cativa.

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 Européia. Foi detectado que, em algumas ocasiões, as associações podem contar com o apoio de ONG para a exportação de frutas. As relações entre produtores e associações não pode ser classificada à luz da teoria da CGV. Entretanto, em se considerando a dependência das associações e dos produtores com relação ao *know-how* das ONG que apóiam a exportação, considera-se este tipo de interação como sendo do tipo cativa (os produtores dependem das associações que, por sua vez, necessitam do *know-how* das ONG).

O impacto do GlobalGAP sobre as grandes empresas exportadoras (principais detentoras deste protocolo) pode ser analisado sob dois pontos de vista (delimitação do terceiro objetivo específico): ganhos referentes à gestão organizacional da produção e inserção no mercado europeu.

As empresas, após incorporarem o GlobalGAP e seus procedimentos, assistem a uma otimização da gestão da produção. Em termos qualitativos, verificou-se que os departamentos agrícolas das grandes empresas foram capazes de racionalizar a aplicação de produtos químicos e a utilização de mão-de-obra. Esta otimização reflete em redução de custos e aumento de margem. Em termos de inserção e manutenção de posições no mercado

internacional, o GlobalGAP se mostra fundamental, tendo em vista que os maiores compradores de manga demandam este protocolo.

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. No centro de toda esta discussão encontra-se a concentração do poder de governança da cadeia de suprimentos da manga nas redes varejista européias, principais demandantes destes certificados. São as exigências destes agentes que estabelecem toda a lógica de distribuição da manga no mercado internacional europeu. Portanto, verifica-se que o GlobalGAP funciona como uma exigência para acesso ao mercado da União Européia.

## REFERÊNCIAS

ANDREOLI, C. V. Gestão ambiental. In: MENDES, J. T. G. (Org.). **Gestão empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Superior Bom Jesus, 2002. p. 61-70.

ARAÚJO, J. L. P. **Mercado e comercialização da manga**. EMBRAPA/CNPTIA, 2004.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 2. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSIS, J. S. **Importância da qualidade e certificação para a ampliação do mercado internacional da manga brasileira**. Documentos Embrapa/CPATSA.

BAIN, C. Governing the Global Value Chain: GlobalGAP and the Chilean fresh fruit industry. **Int. J. of Soc. of Agr. & Food**, v. 17, n. 1, 2010. Disponível em: <http://www.ijsof.org/archive/17/1/Bain.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2010.

BENCHARIF, A.; RASTOIN, J. L. **Concepts et méthodes de l'analyse de filières agroalimentaires**: application par la Chaîne Globale de Valeur au cas des blés en Algérie. 2007. 24 p. Working paper. Unité Mixte de Recherche MOISA (Marchés, Organisations, Institutions Stratégies d'Acteurs), 2007. Disponível em: [http://www1.montpellier.inra.fr/bartoli/moisa/bartoli/download/moisa2007\\_pdf/WP\\_7-2007.pdf](http://www1.montpellier.inra.fr/bartoli/moisa/bartoli/download/moisa2007_pdf/WP_7-2007.pdf). Acesso em: 23 jul. 2010.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/fava/pdf/Campomar.pdf>. Acesso em: 19 maio 2010.

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 2010.

CASTRO, A. M. G. Análise da competitividade de cadeias produtivas. In: WORKSHOP SOBRE CADEIAS PRODUTIVAS E EXTENSÃO RURAL NA AMAZÔNIA. **Palestra**. Manaus, 2000. Disponível em:

[http://www.temasemdebate.cnpem.embrapa.br/textos/anal\\_compet\\_cadeias\\_produtivas\\_cp.pdf](http://www.temasemdebate.cnpem.embrapa.br/textos/anal_compet_cadeias_produtivas_cp.pdf). Acesso em: 15 out. 2009.

CODEVASF. **Manga Brasil**. 2007. Disponível em: <http://www.codevasf.gov.br/noticias/2007/manga-brasil/>. Acesso em: 23 ago. 2010.

CODRON, J. M.; HÉRAUD-GIRAUD, 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.

CPATSA/EMBRAPA. **Nossa história**. s/d. Disponível em: [http://www.cpatasa.embrapa.br/a\\_unidade/historico](http://www.cpatasa.embrapa.br/a_unidade/historico). Acesso em: 23 nov. 2010.

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.

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/UVLKUYN5F9XG6K53YKP6E7VH51UCQPK593P3DNB7FUTNXV6LQH-03704?func=basket-add&doc\\_number=070329123&function=www\\_v\\_meta\\_3](http://buscador.periodicos.capes.gov.br/V/UVLKUYN5F9XG6K53YKP6E7VH51UCQPK593P3DNB7FUTNXV6LQH-03704?func=basket-add&doc_number=070329123&function=www_v_meta_3). Acesso em: 03 maio 2010.

DÖRR, A. C. **Economic analysis of certification in the Brazilian Fruit Chain**. 2009. 109 f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de Hannover, Hannover, 2009.  
EXPORT HELPDESK. **Trade statistics: imports**. 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](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 maio 2010.

FAOSTAT. **Food agricultural commodities production: countries by commodity**. 2007. Disponível em: <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>. Acesso em: 16 maio 2010.

\_\_\_\_\_. **Trade**. 2007. Disponível em: <http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>. Acesso em: 16 maio 2010.

FARIA, A. F.; CORREIA, A. S. Implantação de um sistema de gestão de qualidade ISO 9001:2000 em uma empresa prestadora de serviço. *In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 7., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: Unesp, 2006. p. 1-8. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/1160.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1160.pdf). Acesso em: 04 ago. 2010.

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.; ALVES, R. S.; GOULART, D. F. **Estudo de Cadeias Produtivas para Inserção competitiva e sustentável de atividades produtivas no mercado conforme a estratégia de DRS do Banco do Brasil**. IICA. Brasília: 2009.

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, 2003.

FEARNE, A.; HORNIBROOK, S.; DEDMAN, S. The management of perceived risk in the food supply chain: a comparative study of retailer-led beef quality assurance schemes in Germany and Italy. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 4, p. 19-36. 2001.

FURLANETTO, E. L.; CÂNDIDO, G. A. Metodologia para estruturação de cadeias de suprimentos no agronegócio: um estudo exploratório. **Rev. Bras. de Eng. Agric. Ambient.**, Campina Grande, v. 10, n. 3, jul./set. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbeaa/v10n3/v10n3a34.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2010.

GAUCHER, S.; LE GAL, P. Y; SOLER, G. Modelling Supply Chain Management in the sugar industry. **S. Afr. Sug. Technol. Ass.**, v. 7, 2003. Disponível em: <http://agri-logistique.cirad.fr/content/download/1130/5965/file/Gaucher%20et%20al%20Sasta%202003.pdf>. Acesso em: 18 out. 2009.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; KAPLINSKY, R.; STURGEON, T. J. 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](http://www.global-production.com/scoreboard/resources/sturgeon_2005_governance-of-value-chains.pdf). Acesso em: 28 fev. 2010.

GEREFFI, G.; LEE, J. **A global value chain approach: to food safety and quality standards**. 2009, 52 p. Working paper series. Global Health Diplomacy for Chronic Disease Prevention, 2009. Disponível em: [http://www.cggc.duke.edu/pdfs/GlobalHealth/Gereffi\\_Lee\\_GVCFoodSafety1\\_4Feb2009.pdf](http://www.cggc.duke.edu/pdfs/GlobalHealth/Gereffi_Lee_GVCFoodSafety1_4Feb2009.pdf). Acesso em: 23 jul. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. São Paulo: Atlas, 1996.

GIRAUD-HÉRAUD, E.; HAMMOUDI, H.; HOFFMAN, R.; SOLER, L. **Vertical relationships and safety standards in the food marketing chain**. Ivry-sur-Seine, 2008. Working paper sur alimentation et sciences sociales. Disponível em: [https://www.paris.inra.fr/aliss\\_eng/content/download/2994/29636/version/1/file/ALISSWP2008-07GiraudetAL.pdf](https://www.paris.inra.fr/aliss_eng/content/download/2994/29636/version/1/file/ALISSWP2008-07GiraudetAL.pdf). Acesso em: 20 jul. 2010.

GLOBALGAP. **Board Terms of Reference**. 2008. Disponível em: [http://www.globalgap.org/cms/upload/About\\_Us/Governance/Board/081016-GLOBALGAP\\_Board\\_ToR.pdf](http://www.globalgap.org/cms/upload/About_Us/Governance/Board/081016-GLOBALGAP_Board_ToR.pdf). Acesso em: 25 ago. 2010.

\_\_\_\_\_. **General Regulations Integrated Farm Assurance**. 2007a.

\_\_\_\_\_. **Regulamento Geral Sistema Integrado de Garantia da Produção: parte I (informação geral)**. 2007b.

\_\_\_\_\_. **Regulamento Geral Sistema Integrado de Garantia da Produção: parte IV (equivalência – opções 3 e 4)**. 2007c.

\_\_\_\_\_. **Pontos de controle e critérios de cumprimento – Sistema Integrado de Garantia da Produção**. 2007d.

GROTE, U.; DÖRR, A. C. Understanding the marketing chain: a case study of certified and non-certified grapes and mango farmers. **Journal of the University of Petroșani – Economics**, v. 9. 2009.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HAMMEL, K.; ARNOLD, T. **Report on the effects of water quality on the acquisition and maintenance of organic and GlobalGAP certification in the Maule Basin of Chile**. Hohenheim, 2008. Disponível em: [http://www.igm.uni-hohenheim.de/cms/fileadmin/documents/ProjectDocs/ResearchDocumentation/ResearchDocu\\_2008\\_Hammel\\_ChileWaterQualityImpacts.pdf](http://www.igm.uni-hohenheim.de/cms/fileadmin/documents/ProjectDocs/ResearchDocumentation/ResearchDocu_2008_Hammel_ChileWaterQualityImpacts.pdf). Acesso em: 20 jul. 2010.

HENSON, S.; MASAKURE, O.; CRANFIELD, J. **Do fresh produce exporters in Sub-Saharan Africa benefit from GlobalGAP certification?** Ontario, 2009. International Food Economy Research Group Working Paper. Disponível em: [http://www.inferg.ca/workingpapers/WP2\\_FT.pdf](http://www.inferg.ca/workingpapers/WP2_FT.pdf). Acesso em: 29 jul 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.

INMETRO. **Coordenação Geral de Acreditação**. s/d.

LONGHI, E. H.; MEDEIROS, J. X. Coordenação em cadeias produtivas agroindustriais frutícolas: o papel da empresa âncora. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES. 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA/USP, 2003. Disponível em: [http://www.pensaconference.org/siteantigo/arquivos\\_2003/031.pdf](http://www.pensaconference.org/siteantigo/arquivos_2003/031.pdf). Acesso em: 18 jul. 2010.

MARKET INFORMATION DATABASE. **International management system: EurepGAP of European food retailers (agriculture)**. s/d. Disponível em: <<http://www.phdeb.org.pk/download/EU-GAP-Requirement.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2010.

MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. Auditoria contínua. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 18., 1998, Niterói. **Anais...** Niterói: UFF, 1998. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART424.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART424.pdf). Acesso em: 04 ago. 2010.

MITTAL, S. **Can horticulture be a success story for India?** 2007. 79 p. Working paper. Indian Council for Research on International Economic Relations, 2007. Disponível em: [http://www.icrier.org/pdf/Working\\_Paper\\_197.pdf](http://www.icrier.org/pdf/Working_Paper_197.pdf). Acesso em: 19 maio 2010.

MIZUMOTO, F. M.; ZYLBERSZTAJN, D. **Relações contratuais no sistema.** 2009. Disponível em: [http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/53200794434\\_Rel%C3%A7%C3%B5esContratuais\\_Mizumoto\\_Zylbersztajn\\_03-023.pdf](http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/53200794434_Rel%C3%A7%C3%B5esContratuais_Mizumoto_Zylbersztajn_03-023.pdf). Acesso em: 28 fev. 2010.

NANTES, J. F. D.; LEONELLI, F. C. V. A estruturação da cadeia produtiva de vegetais minimamente processados. **Rev. 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](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n3/a_estruturacao_da_cadeia_produtiva.pdf). Acesso em: 25 nov. 2009.

NANTES, J. F. D.; SCARPELLI, M. Gestão da produção rural no agronegócio. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

NEVES, M. F. The food chains environment and the role of China and Brazil building a food bridge. **China Agricultural Economic Review**, v. 1, p. 25-35, 2009. Disponível em: <http://www.favaneves.org/arquivos/the-food-business-environment-and-the-role-of-china-and.pdf>. Acesso em: 25 maio 2010.

\_\_\_\_\_. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 43, p. 331-343, out./nov./dez. 2008. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=v4304331.pdf>. Acesso em: 27 maio 2010.

NYAGAH, R.; WATENE, G. **Opportunities for reduction of GlobalGAP compliance cost to enhance small-scale producer competitiveness: the case of Kenya.** Rome, 2008. FAO GAP Working Paper Series. Disponível em: <http://www.fao.org/ag/Ags/publications/docs/misc/GAP/GAP10.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2010.

OMMEN, P. A. **Mainstreaming responsible trade in tropical agriculture global supply chains: obstacles and opportunities for scaling up responsible trading linkages between transnational corporations and (smallholder) farmers in Cocoa, Coffee and Tea.** 2009. 20 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – London School of Economics and Political Science, Londres, 2009.

OPARA, L. U. Traceability in agricultural and food supply chain: a review of basic concepts, technological implications, and future prospects. **Food, Agriculture and Environment**, Helsinki, v. 1, p. 101-106. 2003. Disponível em: <http://www.solutionexchange-un.net.in/food/resource/res100507traceability.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2009.

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.

PEDROZA FILHO, M. X. **Les evolutions du marché européen de la fleur coupée et leurs impacts sur les pays en développement**. In: INOVATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS L'AGRICULTURE ET L'AGROALIMENTAIRE, 2010, Montpellier. **Annales...** Montpellier. Disponível em: <http://www.isda2010.net/var/isda2010/storage/original/application/d328f695170121934d4693431bcbc0ee.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2010.

PENSA. **Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis**: cadeia produtiva de bioenergia (oportunidades de investimentos em bioenergia nos vales do São Francisco e do Parnaíba. Relatório técnico. 2008.

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/SFER/CIRAD.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**. nov/dez. 1998. Disponível em: <http://www.wellbeingcluster.at/magazin/00/artikel/28775/doc/d/porterstudie.pdf?ok=j>. Acesso em: 21 out. 2010.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, dez. 2002. Disponível em: <http://www.expert2business.com/itson/Porter%20HBR%20Corporate%20philantropy.pdf>. Acesso em: 21 out. 2010.

\_\_\_\_\_. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, dez. 2006. Disponível em: <http://www.globalcompactnamibia.org/pdf/CSR%20-%20Porter%20Kramer%20-%20CSR%20along%20the%20value%20chain.pdf>. Acesso em: 21 out. 2010.

PORTER, M. E.; LINDER, C. V. D. L. Green and competitive: ending and stalemate. **Harvard Business Review**, dez. 1995. Disponível em: [http://zonecours.hec.ca/documents/H2007-1-1063093.Porter\\_Linde\\_TheGreenAdvantage.pdf](http://zonecours.hec.ca/documents/H2007-1-1063093.Porter_Linde_TheGreenAdvantage.pdf). Acesso em: 21 out. 2010.

REARDON, T.; CODRON, J. M.; BUSCH, L.; BINGEN, J.; HARRIS, C. Global change in agrifood grades and standards: agribusiness strategic responses in developing countries. **International Food and Management Review**, v. 2, n. ¾, 2001. Disponível em: [http://buscador.periodicos.capes.gov.br/V/2XB65CG4MFKA6RUM4E7IYAAU5GQF79S2ASN53KTKIGFA3D72X-00110?func=full-converted&doc\\_number=129460302](http://buscador.periodicos.capes.gov.br/V/2XB65CG4MFKA6RUM4E7IYAAU5GQF79S2ASN53KTKIGFA3D72X-00110?func=full-converted&doc_number=129460302). Acesso em: 22 abr. 2010.

RASTOIN, J. L.; AYADI, N.; MONTIGAUD, J. C. **Vulnérabilité des régions euro-méditerranéennes productrices de fruits et légumes frais et transformés, dans un contexte de libéralisation internationale**. 2007. 100 p. Série Etudes. Unité Mixte de Recherche MOISA (Marchés, Organisations, Institutions Stratégies d'Acteurs), 2007. Disponível em: [http://www1.montpellier.inra.fr/bartoli/moisa/bartoli/download/moisa2007\\_pdf/serie\\_etude/Moisa\\_11.pdf#page=82](http://www1.montpellier.inra.fr/bartoli/moisa/bartoli/download/moisa2007_pdf/serie_etude/Moisa_11.pdf#page=82). Acesso em: 23 jul. 2010.

SANTOS, R. L. dos. **Diagnóstico da cadeia produtiva da caprinocultura de corte no Estado da Bahia**. 2001. 40 p. Monografia (Especialização em Administração em Agribusiness) – Faculdade São Francisco de Barreiras, Barreiras, 2001.

SANTEC. **Empresa**. s/d. Disponível em: <http://www.santecauditorias.com.ar/empresa.htm>. Acesso em: 30 nov. 2010.

SANTOS, R. R. P. **Certificação de frutas no Brasil: influências na coordenação e gerenciamento das cadeias de suprimentos**. 2008. 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008. Disponível em: [http://www.btdt.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado//tde\\_arquivos/1/TDE-2008-04-29T13:08:51Z-1803/Publico/1738.pdf](http://www.btdt.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado//tde_arquivos/1/TDE-2008-04-29T13:08:51Z-1803/Publico/1738.pdf). Acesso em: 04 ago. 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: PENSA/FEA/USP, 1999.

SEITO, A. I.; ALMIRON, H. A. **Certificação e homologação**. 1998. Boletim técnico. Disponível em: <http://www.lmc.ep.usp.br/grupos/gsi/wp-content/boletim/3-6.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2010.

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: PENSA/FEA/USP, 1999.

TEMPLE, L.; LANÇON, F.; MONTAIGNE, E.; SOUFFLET, J. F. 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.

THE PACKER. **Fresh trends 2009: mangoes**. 2009. Disponível em: <http://thepacker.com/Mangoes/FreshTrends.aspx?oid=273604&fid=PACKER-FRESH-TRENDS&cid=Mangoes>. Acesso em: 19 maio 2010.

TODA FRUTA. **Associação dos produtores e exportadores de hortifrutigranjeiros e derivados do Vale do São Francisco – VALEXPORT**. 2006. Disponível em: <<http://www.todafruta.com.br/portal/icNoticiaAberta.asp?idNoticia=11634>>. Acesso em: 12 nov. 2010.

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: 2004.

VDS EXPORT. **Exportando frutas, importando desenvolvimento**. s/d. Disponível em: <[http://www.vdsexport.com.br/atuacao\\_port.html](http://www.vdsexport.com.br/atuacao_port.html)>. Acesso em: 22 ago. 2010.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em Administração. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 2, n. 2, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/840/84090311.pdf>. Acesso em: 19 maio 2010.

WIAZÓVSKI, B. A.; LIRIO, V. S. Cadeia produtiva de bovinos de corte: uma análise sistêmica de sua competitividade. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E

GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES. 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA/USP, 2003. Disponível em: <http://www.imagetec.com.br/arquivos/MonografiaAgrosoft.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2010.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. 2. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

ZOSS, M.; PLETZIGER, S. **Linking African vegetable smallholders to high value markets: potentials and constraints in smallholders' integration into GlobalGAP-certified and/or domestic African high value supply-chains**. :In: CONFERENCE ON INTERNATIONAL AGRICULTURAL RESEARCH FOR DEVELOPMENT. 2007. **Proceedings...** Disponível em: [http://203.64.245.61/fulltext\\_pdf/DOC/2005-2007/d015781.pdf](http://203.64.245.61/fulltext_pdf/DOC/2005-2007/d015781.pdf). Acesso em: 15 jul. 2010.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação no agribusiness: uma nova aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. 120 f. Tese (Livre Docência)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the Coasian firm. **International Food and Agribusiness Review**, v. 2; n. 2, p. 249-265, 1999.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO, C. A. P. Ações Coletivas - O Papel das Associações de Interesse Privado no Agribusiness. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, 1., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA - USP, 1998.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A – Questionário aplicado aos grandes produtores**



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO RURAL

PROJETO: Certificações privadas como requisito de acesso a canais europeus de  
distribuição: o caso do GlobalGAP na manga do Vale do São Francisco

**Categoria de questionário:** grandes produtores.

---

*Identificação*

**Nome da empresa:**

**Data:**

**Nome do entrevistado:**

**Cidade:**

**Contato:**

---

*Relações entre supply chain e compradores internacionais*

**a) Quais são os principais clientes internacionais?**

**b) Como é estabelecida a relação com o comprador:**

Contrato formal

Acordo verbal

Outro

**Qual:**

**c) Quais tipos de clientes exigem o GlobalGAP?**

**d) Qual é a parcela de vendas a clientes que demandam o GlobalGAP?**

**e) Quais são as maiores dificuldades em se obter o GlobalGAP?**

**f) Por que a empresa decidiu aderir ao protocolo?**

**g) Quais foram as conseqüências da adesão do GlobalGAP para a empresa?**

---

*Relação entre empresa exportadora e pequenos produtores fornecedores*

**a) A empresa compra manga de terceiros?**

**b) A empresa realiza o controle da manga do fornecedor?**

**c) Como é estabelecida a relação com o fornecedor?**

## **APÊNDICE B – Questionário aplicado aos pequenos produtores**



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO RURAL

PROJETO: Certificações privadas como requisito de acesso a canais europeus de  
distribuição: o caso do GlobalGAP na manga do Vale do São Francisco

**Categoria de questionário:** pequenos produtores.

---

*Identificação*

**Nome da empresa:**

**Data:**

**Nome do entrevistado:**

**Cidade:**

**Contato:**

---

*A inserção da categoria no contexto de fornecimento da manga*

**a) A associação/cooperativa fornece assistência técnica e comercial?**

**b) Qual é a porcentagem de produção destinada ao mercado interno?**

---

*Fatores que dificultam ou inviabilizam a conquista do GlobalGAP por esta categoria*

**a) O produtor já ouviu falar do GlobalGAP?**

**b) Como o produtor controla as finanças da propriedade?**

**c) O produtor possui área de reserva ambiental?**

**d) Qual é o destino das embalagens de agrotóxicos usados?**

**e) O produtor utiliza mão-de-obra contratada?**

**f) Por que o produtor não possui o GlobalGAP?**

---

*Relação entre empresa exportadora e pequenos produtores fornecedores*

**a) A empresa compra manga de terceiros?**

**b) A empresa realiza o controle da manga do fornecedor?**

**c) Como é estabelecida a relação com o fornecedor?**

**APÊNDICE C – Questionário aplicado à empresa de pesquisa agropecuária**



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO RURAL

PROJETO: Certificações privadas como requisito de acesso a canais europeus de distribuição: o caso do GlobalGAP na manga do Vale do São Francisco

**Categoria de questionário:** empresa de pesquisa agropecuária.

---

*Identificação*

**Nome da empresa:**

**Data:**

**Nome do entrevistado:**

**Cidade:**

**Contato:**

---

*A dinâmica da cadeia produtiva da manga no Vale do São Francisco*

a) Qual é a importância do certificado PI para a produção e exportação de manga atualmente?

b) Quais são os clientes imediatos das empresas exportadoras (*tradings*, supermercados)?

---

*A importância do GlobalGAP para a exportação*

a) O GlobalGAP é fundamental ou opcional para a exportação de manga para o mercado europeu?

**b) A adesão do GlobalGAP influi na redução dos custos de produção?**

---

*Tendências da pesquisa agropecuária na região do São Francisco*

**a) Qual é a variedade-alvo nos trabalhos de melhoramento genético da manga desenvolvidos pela instituição?**

**b) Quais são as novas tendências do melhoramento da manga?**

## **APÊNDICE D – Questionário aplicado às associações**



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO RURAL

PROJETO: Certificações privadas como requisito de acesso a canais europeus de distribuição: o caso do GlobalGAP na manga do Vale do São Francisco

**Categoria de questionário:** associações/cooperativas.

---

*Identificação*

**Nome da empresa:**

**Data:**

**Nome do entrevistado:**

**Cidade:**

**Contato:**

---

*Funções da associação/cooperativa na cadeia produtiva da manga*

a) Qual é a missão da organização?

b) A associação/cooperativa possui estrutura logística e/ou agroindustrial?

c) Qual a porcentagem de vendas para o mercado interno e externo?

d) Como são estabelecidas as relações com os clientes?

---

*Posição das associações/cooperativas com relação ao GlobalGAP*

- a) **A organização possui certificações privadas? Quais?**
  
- b) **Quais são os principais certificados privados exigidos pelos seus clientes?**
  
- c) **O GlobalGAP é fundamental ou opcional para a exportação de manga para o mercado europeu?**
  
- d) **Quais são as maiores dificuldades de se obter o GlobalGAP?**

**APÊNDICE E – Roteiro de entrevista destinado à empresa de apoio ao empreendedor**



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO RURAL

PROJETO: Certificações privadas como requisito de acesso a canais europeus de distribuição: o caso do GlobalGAP na manga do Vale do São Francisco

**Categoria de roteiro:** empresa de apoio ao empreendedor.

---

*Identificação*

**Nome da empresa:**

**Data:**

**Nome do entrevistado:**

**Cidade:**

**Contato:**

---

*A importância do GlobalGAP na cadeia da manga no Vale do São Francisco*

a) O GlobalGAP é fundamental ou opcional para a exportação de manga para o mercado europeu?

b) Quais são os selos mais comumente exigidos pelo mercado europeu?

c) Existe algum período do ano em que os selos são menos exigidos ou mesmo deixados de lado?

---

*Projetos de suporte ao pequeno produtor no que concerne à conquista do GlobalGAP*

**a) Como a empresa auxilia os produtores que não possuem o certificado GlobalGAP?**

**b) Existem projetos de incentivo à certificação dos pequenos produtores?**

**APÊNDICE F – Roteiro de entrevista destinado à empresa de consultoria**



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO RURAL

PROJETO: Certificações privadas como requisito de acesso a canais europeus de distribuição: o caso do GlobalGAP na manga do Vale do São Francisco

**Categoria de roteiro:** empresa de auditoria.

---

*Identificação*

**Nome da empresa:**

**Data:**

**Nome do entrevistado:**

**Cidade:**

**Contato:**

---

*Organizações e processos que constituem um sistema de certificação*

a) Como se estrutura o processo de certificação?

b) Quais são os principais demandantes do certificado GlobalGAP na Europa (supermercados, operadores logísticos)?

c) Quais são as principais dificuldades enfrentadas por uma empresa para aderir ao protocolo GlobalGAP?

d) É comum pequenos produtores aderirem a certificação?