



**UFBA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADRIELLE VICTORIA SOARES ALVES**

**INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA SOBRE O UPGRADING SUSTENTÁVEL**  
Estudo de Caso Múltiplo na Cadeia do Sisal e Proposição de Framework Integrativo

**SALVADOR – BAHIA**  
**2023**

**ADRIELLE VICTORIA SOARES ALVES**

**INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA SOBRE O UPGRADING SUSTENTÁVEL**

Estudo de Caso Múltiplo na Cadeia do Sisal e Proposição de Framework Integrativo

Tese apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Doutora em Administração.

**Área de Concentração:** Tecnologia, Inovação e Competitividade

**Orientador:** Prof. Dr. Paulo Soares Figueiredo

**SALVADOR – BAHIA  
2023**

Escola de Administração - UFBA

A474 Alves, Adrielle Victoria Soares.

Influência da governança sobre a upgrading sustentável: estudo de caso múltiplo na cadeia do sisal e proposição de framework integrativo / Adrielle Victoria Soares Alves. – 2023.  
183 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Paulo soares Figueiredo.

Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2023.

1. Governança – Inovações tecnológicas. 2. Gestão de negócios. 3. Sisal (Fibra) – Indústria – Bahia – Estudo de casos. 4. Valor (Economia). 5. Framework (arquivo de computador). 6. Custo de transação. 7. Externalidades (Economia). 8. Agronegócios – Países em desenvolvimento. 9. Compartilhamento – Aspectos econômicos.  
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.  
II. Título.

CDD – 658

**ADRIELLE VICTORIA SOARES ALVES**

**INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA SOBRE O UPGRADING SUSTENTÁVEL**

Estudo de Caso Múltiplo na Cadeia do Sisal e Proposição de Framework Integrativo

Tese apresentada como requisito para obtenção do grau de Doutor em Administração,  
Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Salvador, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

**Banca Examinadora**

**Prof. Dr. Paulo Soares Figueiredo – Orientador**

Doutor em Administração (Boston University Questrom School of Business, Estados Unidos)  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

**Prof. Dra. Naisy Silva Soares**

Doutora em Ciências Florestais pela Universidade Federal de Viçosa (UFV)  
Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC)

**Prof. Dra. Josiane Dantas Viana**

Doutora em Ciência dos Materiais pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)  
SENAI CIMATEC

**Prof. Dr. Murilo Barreto Santana**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)  
Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC)

**Prof. Dr. Ernani Marques dos Santos**

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)



Dedico este trabalho àquela que sempre me incentivou a seguir o caminho da educação, minha amada mãe Maria Angélica Soares.

Aos meus tios e avós, por me ajudarem na superação dos diversos obstáculos e barreiras e me apoiarem na busca dos meus objetivos.

Ao meu avô Esmeraldo Bispo Soares e ao meu tio Esmeraldo Soares Filho, por sempre acreditarem em mim e pelo amor e dedicação incondicional, que sempre foi o meu alicerce e fonte de inspiração.

Dedico ainda ao povo nordestino e sisaleiro, um povo de “fibra e raiz” que mantém a cultura e a identidade da sua região vivas.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser minha grande fonte de inspiração e por despertar em mim a vontade de seguir a carreira acadêmica, concedendo-me força e perseverança durante a jornada para chegar até aqui.

À minha mãe Angélica, aos meus avós Maria do Carmo e Esmeraldo, ao meu pai José Carlos e aos meus tios Esmeraldo, Andréa, Adriana, Edivando e Solange por serem uma família que cuida e investe nos seus e por fazerem além do que é necessário para garantir que eu alcançasse e vivesse os meus sonhos. Cada um de vocês é o maior tesouro que se pode ter nessa vida.

Um agradecimento especial aos amigos mais parceiros nesses últimos dez anos, os “outliers” Ícaro Célio e Camilla Rusciollelli. Sou grata pela sorte de tê-los ao meu lado em cada momento desta jornada acadêmica – da graduação ao doutorado – e, quem sabe, no pós-doutorado, né, amigos?! Ainda falando de sorte, gostaria de agradecer aos queridos amigos que o doutorado em Salvador me proporcionou, Ana Elísia e André Merelles. Obrigada por serem inspiração e alicerce! E à minha amiga Ariadne Santos, pelos momentos de companheirismo e descontração fora da academia.

Por apoiar e incentivar a minha pesquisa desde o início e pela forma atenciosa e gentil como conduziu a orientação deste estudo, gostaria de agradecer ao Professor Dr. Paulo Soares Figueiredo, meu orientador. Gostaria também de agradecer à Professora Dra. Naisy Silva Soares, por sempre se fazer presente durante toda a minha jornada na pós-graduação, vendo meu potencial e me incentivando a ir além, e à Professora Dra. Marlúbia Corrêa de Paula, pelo apoio metodológico e emocional ao longo do processo de finalização da minha pesquisa. As contribuições de vocês foram essenciais para a realização desta tese.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), aos meus professores e colegas, em especial, aos professores Dr. Livio Andrade e Dr. Ernani Marques, pela empatia e atenção concedida, e às queridas colegas de orientação Bárbara, Érica e Lis pelo apoio e companheirismo e por tornarem cada momento de aprendizado menos doloroso e mais prazeroso. E, por último, mas não menos importante, agradeço à mais eficiente e atenciosa Anaelia. Vocês, sem dúvidas, são parte importante da minha trajetória no doutorado.

Obrigada, também, aos representantes do grupo de fibras naturais e sobretudo aos integrantes da cadeia de fibras naturais do sisal, especialmente ao Ismael Ferreira, ao Juarez Martins pela abertura para o diálogo e ao Ivo Naves pelas informações e pela atenção concedida

em relação ao campo de pesquisa. A dedicação de vocês à cultura do sisal foi de grande inspiração para mim.

Ao ensino superior público, em especial, à Universidade Federal da Bahia (UFBA), aos seus professores e funcionários pela acolhida e por contribuírem com um espaço de fomento ao conhecimento e à investigação científica.

Por fim, um agradecimento especial à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudos para o desenvolvimento deste projeto de pesquisa.

*"O sertão é uma espera enorme"*

**Guimarães Rosa**

*Vantagem competitiva consiste em criar valor superior e  
não em derrotar concorrentes.*

**Michael Porter**

*Onde quer que exista uma necessidade, há uma  
oportunidade.*

**Philip Kotler**

## RESUMO

No campo das cadeias globais de valor, a governança é fundamental para gerar valor e *upgrading* por parte de produtores, empresas e redes em países em desenvolvimento. Sua análise permite compreender a complexidade da dinâmica estruturante das relações interempresariais e as estratégias corporativas que contribuem para que o valor e a vantagem competitiva sejam estabelecidos em todos os seus níveis. Neste contexto, esta investigação buscou compreender a governança nos relacionamentos entre produtores e empresas em arranjos agroindustriais em países em desenvolvimento bem como sua influência sobre o valor e os *upgrading* econômico, social e ambiental dos produtores, explorando as características existentes nesses relacionamentos através de um estudo realizado em duas etapas. Primeiro, sob o enfoque da cadeia global de valor, foi realizada uma revisão sistemática da literatura da área de Gestão e Negócios que correlaciona governança e *upgrading* em diversas pesquisas desenvolvidas nos últimos vinte e um anos. Identificaram-se, mediante a técnica de Análise de Conteúdo (AC), sete categorias (aprendizagem, confiança, colaboração, intervenções, poder, sustentabilidade e valor), as quais permitiram a constituição de um framework conceitual-analítico que articula as categorias e delinea a dinâmica da governança e do *upgrading* em cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento, ou seja, como cada relacionamento colabora para que essa governança possibilite aos atores apropriar-se dos ganhos relacionais e avançar para posições de maior valor agregado em uma cadeia. Já a segunda etapa apresentou o entendimento de como a governança influencia o valor e o *upgrading* no âmbito dos relacionamentos entre os produtores e as empresas beneficiadoras da cadeia do sisal do Brasil, identificando as principais oportunidades e barreiras para o *upgrading sustentável* nesse contexto, cujas discussões e análises são incipientes e ainda há muito a ser explorado. O Brasil é o maior produtor mundial de sisal, fibra natural com potencial e relevância sustentável e concentração produtiva no estado da Bahia, sendo este o foco para um estudo empírico realizado através do Estudo de Caso Múltiplo Integrado (ECMI) sobre dados extraídos de entrevistas e de documentos técnicos sequencialmente categorizados por AC. Assim, foi possível criar um framework integrativo da governança, do valor relacional e do *upgrading sustentável* dentro da cadeia do sisal, baseando-se nas categorias e dimensões pré-estabelecidas na Revisão Sistemática de Literatura bem como na perspectiva teórica Visão Relacional, a qual pressupõe que o valor produzido e capturado entre as partes é um valor superior que transcende os limites individuais. O ECMI revelou que as categorias e o framework desenvolvido propiciam uma contribuição teórico-conceitual e analítica sobre a influência da governança sobre o valor e o *upgrading sustentável* nos relacionamentos, ao demonstrar os diferentes motivadores, facilitadores, barreiras e resultados advindos das práticas relacionais e mecanismos de governança adotados. Os achados corroboraram com a premissa teórica tanto da Visão Relacional quanto da Governança em Cadeias Globais, de que relacionamentos baseados em práticas colaborativas contribuem para criar valor superior e melhoria sustentável dos fornecedores, da empresa e da cadeia. Ademais, as principais contribuições gerenciais dizem respeito ao fato de que, em um contexto de estrutura de mercado, é possível capturar valor mesmo que o relacionamento não seja colaborativo, desde que haja salvaguardas formais entre as partes. Finalmente, os resultados sugerem que os diversos atores presentes na cadeia deveriam explorar de forma assertiva seus relacionamentos dentro e fora da díade por meio de uma cogovernança, a fim de que sejam propostas estratégias e políticas eficazes, com direcionamento sustentável, ainda crucialmente necessárias para proporcionar melhorias na cadeia do sisal.

**Palavras-Chave:** Relacionamento. Sustentabilidade. *Upgrading*. Governança. Cadeias Globais de Valor.

## ABSTRACT

In the field of global value chains, governance is key to generating value and upgrading by producers, firms and networks in developing countries. Its analysis allows us to understand the complexity of the structuring dynamics of inter-firm relationships and the corporate strategies that contribute to establishing value and competitive advantage at all levels. In this context, the present research sought to understand governance in relationships between producers and companies in agro-industrial arrangements in developing countries as well as its influence on the value and economic, social and environmental upgrading of producers, exploring the characteristics existing in these relationships through a study carried out in two stages. First, under the global value chain approach, a systematic review of the literature in the area of Management and Business was carried out that correlates governance and upgrading in several researches developed in the last twenty-one years. Using the Content Analysis (CA) technique, seven categories were identified (learning, trust, collaboration, interventions, power, sustainability and value), which allowed the constitution of a conceptual-analytical framework that articulates the categories and outlines the dynamics of governance and upgrading in agro-industrial chains in developing countries, that is, how each relationship collaborates so that this governance enables actors to appropriate relational gains and advance to positions of greater added value in a chain. The second stage presented the understanding of how governance influences value and upgrading in the context of relationships between producers and processing companies in the Brazilian sisal chain, identifying the main opportunities and barriers to sustainable upgrading in this context, whose discussions and analyzes are incipient and there is still much to be explored. Brazil is the world's largest producer of sisal, a natural fiber with potential and sustainable relevance and productive concentration in the state of Bahia, which was the focus for an empirical study carried out through the Integrated Multiple Case Study (IMC) on data extracted from interviews and technical documents sequentially categorized by CA. Thus, it was possible to create an integrative framework of governance, relational value and sustainable upgrading within the sisal chain, based on the categories and dimensions pre-established in the Systematic Literature Review as well as the theoretical perspective Relational Vision, which assumes that the value produced and captured between the parties is a higher value that transcends individual boundaries. The ECMI revealed that the categories and the framework developed provide a theoretical-conceptual and analytical contribution on the influence of governance on value and sustainable upgrading in relationships, by demonstrating the different motivators, facilitators, barriers and results arising from the relational practices and governance mechanisms adopted. The findings corroborated the theoretical premise of both the Relational View and Governance in Global Chains, that relationships based on collaborative practices contribute to creating superior value and sustainable improvement of suppliers, the company and the chain. Additionally, the main managerial contributions concern the fact that, in a market structure context, it is possible to capture value even if the relationship is not collaborative, as long as there are formal safeguards between the parties. Finally, the results suggest that the various actors present in the chain should assertively explore their relationships inside and outside the dyad through co-governance, in order to propose effective strategies and policies, with sustainable direction, still crucially needed to provide improvements in the sisal chain.

**Keywords:** Relationship. Sustainability. Upgrading. Governance. Global Value Chain.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa da estrutura do projeto da tese.....	24
Figura 2 – Dimensões das Cadeia Globais de Valor.....	39
Figura 3 – Modelo conceitual-analítico da influência governança sobre o valor relacional e o <i>upgrading</i> sustentável.....	48
Figura 4 – Estrutura da revisão sistemática e integrativa de literatura.....	52
Figura 5 – Tipos de projeto para estudos de caso.....	57
Figura 6 – Os principais países produtores de sisal nos anos de 2015 a 2020.....	69
Figura 7 – Os principais países exportadores de sisal nos anos de 2015 a 2020.....	70
Figura 8 – Evolução dos estudos sobre governança e <i>upgrading</i> de 2000 a 2021.....	76
Figura 9 – Países com maior número de publicação na literatura CGV DE 2000 a 2021.....	77
Figura 10 – Autores com maior número de publicação de 2000 a 2021.....	77
Figura 11 – Principais localidades analisadas na amostra de artigos.....	79
Figura 12 – Tipos de relações entre os atores da cadeia (Fornecedor - Empresa - Comprador).....	85
Figura 13 – Tipos de análise da governança utilizadas nos estudos empíricos.....	85
Figura 14 – Quantidade de artigos sobre <i>upgrading</i> por tipos encontrados na revisão sistemática.....	88
Figura 15 – Dinâmica da relação entre governança e <i>upgrading</i> em cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento.....	105
Figura 16 – Díades entrevistadas na pesquisa.....	107
Figura 17 – Secamento das fibras de sisal de F3.....	131
Figura 18 – Corte da fibra do sisal em E3.....	133
Figura 19 – Transporte da Fibra do Sisal em E3.....	134
Figura 20 – Beneficiamento da Fibra do Sisal em E3.....	134
Figura 21 – Inauguração do Espaço do Senal Cimatec Certão e Projeto Brave 2023.....	135
Figura 22 – Framework Integrativo de Governança, Valor e <i>Upgrading</i> Sustentável em Relacionamentos de Cadeias Agroindustriais de países em desenvolvimento.....	146

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Delimitação da pesquisa nas bases de dados <i>Harzing 's</i> , Web of Science e Scopus.....	53
Tabela 2 – Quantidade de artigos encontrados por bases e etapas de refinamento.....	54
Tabela 3 – Principais países produtores de sisal (bruto) no ano de 2021.....	68
Tabela 4 – Principais países exportadores de sisal em 2018 em quilogramas.....	69
Tabela 5 – Quantidade de artigos selecionados por <i>journals</i> de 2020 a 2021.....	78
Tabela 6 – Bases teóricas utilizadas nos estudos empíricos.....	81
Tabela 7 – Tipos de pesquisa utilizados nos estudos empíricos.....	81
Tabela 8 – Tipos de coleta de dados utilizados nos estudos empíricos.....	82
Tabela 9 – Tipos de análise de dados utilizadas nos estudos empíricos.....	82
Tabela 10 – Unidades de análise utilizadas nos estudos empíricos analisados.....	84



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formas de coordenação em CGC.....	36
Quadro 2 – Tipologias de Estruturas de Governança em CGV.....	42
Quadro 3 – Quantidade de organizações existentes e entrevistas realizadas.....	60
Quadro 4 – Estrutura de Governança da Cadeia Global de Valor do Sisal com foco no Brasil.....	71
Quadro 5 – Fases da cadeia produtiva do sisal.....	72
Quadro 6 – Funções do complexo de produção e desfibramento do Sisal.....	73
Quadro 7 – Tipologias de arranjos produtivos nos estudos empíricos.....	83
Quadro 8 – Tipologias e níveis de atuação da governança.....	86
Quadro 9 – Dimensões agregadas e suas definições e referências.....	91
Quadro 10 – Categorias e subcategorias da literatura revisada.....	103
Quadro 11 – Principais elementos observados nos artigos.....	
Quadro 12 – Resumo das Categorias, subcategorias e construtos emergentes nas evidências empíricas da cadeia do sisal.....	104
Quadro 13 – Oportunidades internas ao <i>upgrading</i> sustentável na cadeia do sisal.....	138
Quadro 14 – Oportunidades externas ao <i>upgrading</i> sustentável na cadeia do sisal	140
Quadro 15 – Barreiras internas ao <i>upgrading</i> sustentável na cadeia do sisal	142
Quadro 16 – Barreiras externas ao <i>upgrading</i> sustentável na cadeia do sisal	142
Quadro 17 – Intervenções públicas e privadas fomento a cadeia do sisal e região sisaleira	144
Quadro A1 – Relação de artigos da pesquisa principal.....	169
Quadro A2 – Relação de artigos da pesquisa na Harzing.....	174
Quadro D1 – Perfil dos atores entrevistados na cadeia do sisal.....	180
Quadro D2 – Documentos secundários analisados.....	180
Quadro D3 – Documentos audiovisuais analisados.....	180

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**APAEB** - Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira

**CC** - Cadeias Globais de *Commodities*

**CGV** - Cadeias Globais de Valor (Global Value Chains)

**CONAB** - Companhia Nacional de Abastecimento

**COSIBRA** - Companhia Sisal do Brasil

**CS** - Cadeias de Suprimentos

**CSFN** - Câmara Setorial de Fibras Naturais do Brasil

**CV** - Cadeias de Valor

**ECMI** - Estudo de Caso Múltiplo Integrado

**ECT** - Economia dos Custos de Transação

**EMBRAPA** - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

**FAO** - Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**MAPA** - Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços

**RGP** - Redes Globais de Produção

**RSC** - Responsabilidade Social Corporativa

**RSL** - Revisão Sistemática de Literatura

**SEAGRI** - Secretaria de Agricultura, Pecuária, Irrigação, Reforma Agrária, Pesca, Aquicultura do Estado da Bahia

**SINDIFIBRAS** - Sindicato das Indústrias de Fibras Vegetais do Estado da Bahia

**TCCM** - Teoria, Construto, Característica e Metodologia

**TCT** - Teoria dos Custos de Transação (transaction cost theory)

**VBR** - Visão Baseada em Recursos (Resource-based view)

**VBRN** - Visão Baseada em Recursos Naturais

**VR** - Visão Relacional (Relational view)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 PREFÁCIO.....	14
1.2 QUESTÕES NORTEADORAS E OBJETIVOS DA PESQUISA .....	18
1.3 MOTIVAÇÕES E AVANÇOS PRETENDIDOS NESTA PESQUISA.....	21
1.4 ESTRUTURA DA TESE .....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>25</b>
2.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	25
2.2 A VISÃO RELACIONAL DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS .....	29
2.2.1 O Valor nos Relacionamentos .....	33
2.3 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR .....	36
2.3.1 Governança das Cadeias Globais de Valor (CGV) .....	41
2.3.2 <i>Upgrading</i> em Cadeias Globais de Valor (CGV).....	43
2.3.3 Proposição do framework conceitual-analítico para análise da influência da governança e das práticas colaborativas sobre o valor e o <i>upgrading</i> sustentável.....	45
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>49</b>
3.1 DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL E METODOLÓGICO .....	50
3.1.1 Estratégias metodológicas da revisão .....	50
3.1.2 Protocolo da revisão sistemática: seleção dos periódicos e triagem dos artigos .....	52
3.1.3 Identificação e triagem dos artigos .....	52
3.1.4 Critérios de inclusão e elegibilidade.....	53
3.1.5 Critérios de codificação e categorização .....	55
3.1.6 Validação dos resultados da pesquisa.....	56
3.2 ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO INTEGRADO .....	57
3.2.1 Seleção dos Casos.....	59
3.2.2 Coleta de Dados.....	59
3.2.3 Protocolo de confiabilidade e validação da pesquisa .....	63
3.2.4 Análise de Dados .....	64
3.2.5 Construtos e critérios de avaliação .....	64
<b>4 A CADEIA DO SISAL COMO OBJETO DE ANÁLISE .....</b>	<b>66</b>
4.1 O SISAL .....	66
4.2 A CADEIA GLOBAL DO SISAL .....	68
4.3 A CADEIA DO SISAL NO BRASIL .....	71
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>76</b>

5.1 GOVERNANÇA E O <i>UPGRADING</i> EM CGV – INFERÊNCIAS DA RSL .....	76
5.1.1 Análise descritiva da Revisão Sistemática de Literatura (RSL).....	76
5.1.2 Categorias e modelo conceitual-analítico.....	90
5.1.3 Governança CGV .....	92
5.1.3.1 Motivadores.....	92
5.1.3.2 Facilitadores.....	94
5.1.3.3 Barreiras.....	95
5.1.3.4 Resultados.....	96
5.1.4 <i>Upgrading</i> Sustentável .....	96
5.1.4.1 Motivadores.....	97
5.1.4.2 Facilitadores.....	99
5.1.4.3 Barreiras.....	102
5.1.4.4 Resultados.....	102
5.2 INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA NO VALOR RELACIONAL E DO <i>UPGRADING</i> SUSTENTÁVEL NA CADEIA DO SISAL: ECMI .....	107
5.2.1 Análise dos relacionamentos entre produtores e compradores da cadeia do sisal e caracterização do ECMI .....	108
5.2.2 Análise das Práticas Colaborativas e do Valor Relacional.....	111
5.2.2.1 Investimentos em ativos específicos.....	111
5.2.2.2 Compartilhamento de conhecimento .....	118
5.2.2.3 Complementariedade de recursos e capacidades.....	120
5.2.2.4 Mecanismos de governança.....	122
5.2.3 Análise da Governança e do <i>Upgrading</i> Sustentável .....	129
5.2.3.1 <i>Upgrading</i> Econômico .....	130
5.2.3.2 <i>Upgrading</i> Social.....	132
5.2.3.3 <i>Upgrading</i> Ambiental.....	135
5.2.4 Framework Integrativo de Governança, Valor Relacional e <i>Upgrading</i> Sustentável	145
<b>6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>147</b>
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS.....	147
6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS .....	150
6.3 LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	151
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>155</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE A – RESULTADOS DA REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE B – PROTOCOLO DA PESQUISA.....</b>	<b>176</b>
<b>APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>177</b>

**APÊNDICE D – DADOS DAS ENTREVISTAS E MATERIAIS ANALISADOS ..... 180**

## 1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo desta tese apresenta uma composição que engloba o Prefácio, as Questões Norteadoras e Objetivos da Pesquisa, as Motivações e os Avanços Pretendidos neste estudo, além da estruturação adotada para a organização da tese. O Prefácio fornece uma breve contextualização sobre o tema abordado e sua relevância no campo de estudo, situando o leitor no contexto em que esta pesquisa está inserida. Em seguida, são apresentados as questões norteadoras e os objetivos da pesquisa, delineando claramente as problemáticas a serem abordadas e os propósitos a serem alcançados neste estudo. Posteriormente, são discutidas as motivações que impulsionaram a realização deste trabalho, bem como os avanços científicos e práticos que se pretende alcançar por meio desta pesquisa. Por fim, é apresentada a estrutura adotada para a organização da tese, indicando a sequência dos capítulos e o conteúdo abordado em cada um deles. Essa estruturação tem como objetivo proporcionar uma compreensão clara e fluida do desenvolvimento dos argumentos e resultados apresentados ao longo desta pesquisa.

### 1.1 PREFÁCIO

O impacto da governança sobre a capacidade das empresas de gerar valor, competir e emergir para melhores posições no mercado é um fenômeno central no campo das Cadeias Globais de Valor nas últimas décadas. O conceito de Cadeias Globais de Valor (CGV) representa toda a gama de atividades necessárias desde a concepção até o consumo de um determinado produto ou serviço e considera as interconexões entre vários países e regiões (GEREFFI e FERNANDEZ-STARK, 2011, p. 4). Trata-se de “arranjos que incluem, dentro de uma única estrutura, vários modos de governança para partes distintas, geograficamente dispersas e fragmentadas da cadeia de valor” (KANO et al., 2020, p. 3). Nesse conceito, o termo ‘valor’ refere-se aos acréscimos de significado obtidos a cada nova etapa ou atividade da cadeia, com base nos recursos, trabalhos e custos relacionados à produção. Por sua vez, o termo ‘global’ representa os fluxos da produção, comércio, negócios e finanças internacionais (GEREFFI et al., 2014, p. 4).

De acordo com a literatura CGV, diferentes aspectos econômicos, políticos e sociais contribuíram para o processo de globalização das cadeias produtivas. A disseminação das tecnologias da informação, as liberalizações do comércio, dentre outras mudanças de magnitude global, acabaram alterando como as empresas competem no mercado (GEREFFI e LEE, 2012; DICKEN, 2011; GEREFFI, 1996). As transações empresariais tornaram-se cada vez mais

fragmentadas e geograficamente dispersas. Também passou a existir um padrão predominante de divisão da organização industrial com estruturas produtivas altamente hierarquizadas, no qual empresas de países desenvolvidos determinam as condições do mercado, enquanto os países em desenvolvimento atendem aos padrões e às demandas impostas, atuando a jusante na cadeia, em etapas produtivas de menor valor agregado, como fornecedores de matérias-primas e alimentos, e a montante, como consumidores dos produtos industrializados e tecnologicamente sofisticados advindos dos países desenvolvidos, onde os maiores ganhos são capturados (HUMPHREY e SCHMITZ, 2002; KANO et al., 2020).

Neste contexto, a governança refere-se aos “relacionamentos entre empresas e mecanismos institucionais por meio dos quais ocorre a coordenação não mercadológica das atividades da cadeia” (HUMPHREY e SCHMITZ, 2002, p. 22), nos quais as empresas líderes determinam o quê, como, onde e quanto deve ser produzido (DOLAN e HUMPHREY, 2000; HUMPHREY e SCHMITZ, 2002). Trata-se, portanto, das “relações de autoridade e poder que determinam como recursos financeiros, materiais e humanos são alocados e fluem na cadeia” (GEREFFI, 1994, p. 97).

Por meio do framework de análise proposto em seu estudo, Gereffi et al. (2005) evidenciaram que a governança pode ser exercida de diversas maneiras, uma vez que existem diferentes tipos de relacionamento e formas de coordenação em cadeias globais. Para esta abordagem, a governança é definida com base nas características das transações, como sua complexidade, a capacidade de codificação da informação e a capacidade dos fornecedores em atender aos requisitos das empresas líderes (GEREFFI et al., 2005).

Desta forma, a literatura CGV propõe três tipos diferentes de governança além das estruturas tradicionais de mercado e hierarquia previamente estabelecidas pela Teoria dos Custos de Transação: (i) cadeias com governança cativa, em que se transacionam ativos com base em preços e em que os fornecedores apresentam pouca ou nenhuma especialização e autonomia, predominando maior assimetria de poder; (ii) cadeias com governança relacional, nas quais exige-se maior competência por parte dos fornecedores, acarretando trocas mais complexas e maior interdependência entre compradores e fornecedores; e (iii) cadeias com governança modular, nas quais os padrões e requisitos permanecem estabelecidos pelos compradores, embora exista maior competência e menor dependência por parte dos fornecedores (GEREFFI et al., 2005).

A identificação do tipo de governança em CGV é fundamental, pois implica – na medida em que os fornecedores podem se apropriar do valor gerado na cadeia e progredir para estágios produtivos e econômicos mais avançados – um fenômeno que tem se tornado cada vez mais

popular como ferramenta teórica e analítica em diversas disciplinas, como Economia Política, Geografia Econômica, Negócios Internacionais, Gestão de Operações e Cadeias de Suprimento, com diferentes lentes teóricas complementares (KANO et al., 2020). Apesar disso, ainda existem alguns aspectos que carecem de explicações mais contundentes, especialmente em relação à forma como diferentes tipos e características do relacionamento na cadeia afetam os resultados nesse contexto (GOLINI et al., 2018).

Segundo Zylberberg (2013), embora a inclusão de pequenos produtores em CGV seja favorável para que eles saiam da pobreza em países com baixos custos trabalhistas, condições climáticas adequadas e capacidades básicas de infraestrutura, a literatura não esclarece como isso ocorre. Da mesma maneira, pressupõe-se que o aprimoramento econômico afete as dimensões sociais e ambientais (GEREFFI e LEE, 2016). Além disso, a maioria dos estudos nesta área concentra-se em países desenvolvidos, e não há artigos que revisem de forma profunda e sistemática as categorias de governança e *upgrading* em cadeias globais de valor na área de Gestão e Negócios (KANO et al., 2020). Da mesma forma, ainda não está claro quais os aspectos relacionados à governança em cadeias globais, como poder, colaboração e aprendizagem, representam barreiras ou oportunidades para que melhores posições sejam alcançadas pelos fornecedores, nem quais estratégias e trajetórias podem ser traçadas para que fornecedores consigam alcançar estágios de maior valor sustentável na cadeia (GOLINI et al., 2018).

Desta forma, constata-se que a importância da estrutura de governança adotada pelas organizações para coordenar suas atividades e reduzir custos e incertezas nas transações está bastante difundida nos estudos tradicionalmente empreendidos na área de Gestão e Negócios. No entanto, o que permanece a ser explorado é como as novas dinâmicas de relacionamento nas cadeias globais e o nível de poder associado a cada tipo delas influenciam a forma pela qual os agentes adicionam valor aos seus produtos e processos, bem como crescem à medida que realizam o upgrade na cadeia (KANO et al., 2020).

A partir desse cenário, parece haver uma necessidade dentro do campo da CGV de revisar sistematicamente o progresso teórico ocorrido em relação às questões de governança assim como de especificar de forma mais precisa os tipos de governança e *upgrading* em cadeias globais. Outrossim, é importante verificar quais outros aspectos relevantes na literatura CGV precisam ser incluídos nas futuras análises para conceber um framework conceitual abrangente. Há, portanto, uma lacuna, nessa abordagem, em relação à governança e ao *upgrading*, que pode ser preenchida fornecendo atributos capazes de representar um framework conceitual para futuras pesquisas e análises, bem como para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes.



Ainda no que diz respeito à CGV, Hernández e Pedersen (2017) apresentaram uma revisão e uma agenda de pesquisa, na qual se verificou, entre diversos aspectos, a necessidade de testar empiricamente as implicações dos diferentes tipos de governança em relação ao desempenho e ao upgrade. De forma semelhante, o estudo de Khattak e Pinto (2018) concentrou-se na compreensão da literatura sobre o *upgrading* ambiental e concluiu que há uma necessidade de pesquisas para validar, compreender e analisar com mais clareza a categoria do *upgrading* ambiental. Mais recentemente, ao revisar sistematicamente a literatura, Kano et al. (2020) constataram tanto que algumas questões ganharam protagonismo em detrimento de outras quanto que dois dos tópicos que carecem de pesquisas futuras são (a) a compreensão da dinâmica de governança nos arranjos e (b) a maneira como ocorre a criação e a distribuição de valor nas cadeias.

Partindo para o lado empírico, a cadeia do sisal insere-se neste estudo como um caso representativo de setores brasileiros com grande potencial competitivo e sustentável em nível nacional e internacional, mas que se encontram estagnados em atividades de menor valor agregado, como é o caso da produção de *commodities*. A cadeia do sisal é composta de diversos agentes responsáveis por diferentes atividades, desde os produtores de fibras naturais e beneficiadores até as indústrias de transformação e os compradores internacionais. A cada nova etapa da cadeia produtiva, o sisal ganha valor ao ser transformado em um produto mais sofisticado.

O mercado global do sisal é caracterizado por indústrias geograficamente dispersas. Os países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento são responsáveis pelas primeiras fases produtivas (cultivo da matéria-prima e beneficiamento), enquanto os países desenvolvidos são responsáveis pelas fases da industrialização de maior valor agregado (preparação do produto acabado). O Brasil, maior produtor mundial de sisal, é um exemplo disso, visto que a maior parte da produção é destinada ao mercado externo, o qual o transforma em um produto de maior valor agregado, utilizado para a fabricação de centenas de produtos (FAO, 2023).

Desse modo, além de vender produtos a preços baixos, países como o Brasil acabam por importar os produtos desenvolvidos com sua matéria-prima a preços altos. Logo, as relações de mercado internacionais influenciam diretamente as condições produtivas e comerciais do país. Assim, os diversos ganhos da atividade produtiva ficam para os países com melhores posições na cadeia, ao passo que as regiões em que as atividades se encontram em níveis pouco sofisticados acabam por não se apropriar do alto valor criado ao final da cadeia.

Diante do contexto citado, este estudo tem como objetivo buscar respostas para uma pergunta de pesquisa relevante tanto do ponto de vista teórico quanto empírico: **como a**

## **governança nos relacionamentos influencia o valor e o upgrading sustentável de fornecedores e empresas em cadeias agroindustriais em países em desenvolvimento?**

Esta pesquisa baseia-se na literatura sobre governança em cadeias globais, a qual demonstra que as relações de poder, o grau de interdependência, a confiança e a colaboração na cadeia influenciam a performance do setor, bem como a capacidade de aprendizado e desenvolvimento de processos e produtos mais avançados e de acordo com os padrões exigidos pelo mercado globalizado (NAVAS e ALEMÁN, 2011). Apesar disso, existem lacunas nos estudos que investigam como essas relações podem levar a uma melhor performance e criação de valor no nível das empresas, como apontado por Golini et al. (2018) e Choksy (2015).

Nesse contexto, esta tese tem como objetivo analisar a influência da governança nos relacionamentos da cadeia global sobre o valor e o upgrade sustentável de fornecedores e empresas em países em desenvolvimento, com foco no estudo de caso da cadeia do sisal. O estudo não visa fornecer uma análise completa da CGV do sisal, mas sim lançar luz sobre os impulsionadores inter-relacionais do aprimoramento econômico, social e ambiental, demonstrando como diferentes estruturas de governança impactam seu desempenho e trajetórias na CGV. Para isso, este estudo foi desenvolvido em uma estrutura única, envolvendo etapas consecutivas e complementares.

### 1.2 QUESTÕES NORTEADORAS E OBJETIVOS DA PESQUISA

Este estudo aborda como as estruturas de governança de cadeias agroindustriais afetam o valor e o upgrade de fornecedores e empresas em países em desenvolvimento. Com isso, o objetivo da pesquisa foi analisar a influência da governança na cadeia do sisal sobre o valor e o upgrade sustentável de fornecedores e empresas. Mais especificamente, a análise examinou como os compradores gerenciam a governança nas relações na cadeia (*top-down*) e como os relacionamentos geram ganhos relacionais e conduzem ao upgrade sustentável dos fornecedores (*bottom-up*).

Para atender a esse objetivo, foram desenvolvidos três desdobramentos da questão de pesquisa. O primeiro deles foi o seguinte:

a) Como a dinâmica entre governança e *upgrading* tem sido estudada na literatura das Cadeias Globais de Valor e quais categorias e dimensões são empregadas em contextos de cadeias agroindustriais de países emergentes?

Tendo em vista que a literatura de CGV tem abordado a dinâmica entre governança e *upgrading* de forma exploratória e focada, sobretudo, na ótica *top-down*, ou seja, a partir da

perspectiva dos compradores, e que grande parte dos estudos investiga a governança e *upgrading* de fornecedores em um contexto de cadeias de setores e países desenvolvidos, existe a necessidade de encontrar e validar categorias que permitam elucidar (a) **por que algumas estruturas de governanças geram ganhos superiores e propiciam o *upgrading* sustentável de fornecedores em cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento** e (b) **como as práticas relacionais afetam a si e aos resultados da cadeia.**

Para preencher tal lacuna, primeiro investigou-se como o tipo de governança influencia o *upgrading* em cadeias agroindustriais de países emergentes. Metodologicamente, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, que priorizou publicações empíricas das áreas de Negócios e Gestão dos últimos vinte e um anos. Esta pesquisa permitiu identificar drivers, barreiras e mecanismos em diferentes tipos de relacionamento e quais características impulsionam ou retraem as oportunidades de *upgrading* no contexto analisado. Além disso, para representar de forma conceitual e analítica a dinâmica entre a governança e o *upgrading*, desenvolveu-se um framework conceitual-analítico.

Em seguida, buscou-se analisar as práticas relacionais adotadas pelos fornecedores e compradores em cada relacionamento, bem como os ganhos relacionais efetivamente obtidos. Desta forma, a questão de pesquisa desta etapa foi a seguinte:

b) Como a dinâmica da governança nas relações entre compradores e fornecedores influencia os ganhos relacionais em cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento?

Os estudos da Visão Relacional (VR) de Dyer e Singh (1998) apontam que estruturas de governança relacionais – caracterizadas por práticas como investimentos em ativos, compartilhamento de conhecimentos e complementaridade de recursos – propiciam a criação de valor em relacionamentos em redes e alianças empresariais. Desta forma, estudos da VR defendem que relacionamentos que envolvem práticas relacionais colaborativas são determinantes para a obtenção de benefícios superiores, os quais não seriam alcançados pelos atores de forma individual.

O terceiro desdobramento da questão da pesquisa, por seu turno, foi o seguinte:

c) Como a governança influencia o *upgrading* sustentável dos fornecedores em cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento?

A literatura CGV preconiza que a governança influencia no alcance do *upgrading* econômico, social e ambiental dos fornecedores e da cadeia, e que tais resultados estão interligados. Entretanto, ela não aponta para como isso ocorre nem para quais são as práticas relacionais e as características de cada relacionamento que atuam como condutoras, facilitadoras ou barreiras para o alcance de cada tipo de *upgrading*. Outrossim, os estudos

existentes até hoje examinam cada aspecto de forma isolada, sem levar em conta o conceito de sustentabilidade e complementariedade das dimensões *triple bottom line*.

Desse modo, a pesquisa adotou o ponto de vista do relacionamento e investigou, de forma empírica, como a governança nos relacionamentos influencia nos ganhos relacionais e no *upgrading* sustentável de fornecedores em cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento. Como alicerce teórico-analítico, utilizou-se a VR de Dyer e Singh (1998) bem como as categorias e as dimensões sobre governança e *upgrading* abstraídas da literatura CGV. Para isso, empregou-se como estratégia de pesquisa Estudos de Caso Múltiplos Integrados. Em relação ao contexto empírico da pesquisa, foram investigados compradores e fornecedores integrantes da cadeia do sisal do Brasil, a qual apresenta relevância produtiva global, além de econômica, social e ambiental no contexto local (SINDIFIBRAS, 2022). Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os resultados foram alcançados através da análise de conteúdo.

Ao responder a essas questões, a presente investigação visou fornecer as contribuições teóricas e empíricas que seguem:

- a) Propor um framework conceitual-analítico capaz de explicar a dinâmica entre a governança e o *upgrading* no contexto das cadeias agroindustriais de países emergentes;
- b) Colaborar com a literatura ao analisar empiricamente como práticas relacionais contribuem para a criação de ganhos superiores e para a ocorrência do *upgrade* de fornecedores;
- c) Contribuir com a formulação de estratégias e políticas eficazes, capazes de criar valor de forma sustentável, atender às necessidades dos diversos atores e proporcionar melhorias em toda a cadeia.

Primeiramente, a identificação de categorias por meio da Revisão Sistemática de Literatura permitiu compreender e validar categorias sobre o fenômeno da governança e do *upgrading* em um contexto específico: cadeias agroindustriais de países emergentes. Em segundo lugar, a estrutura conceitual-analítica contribuiu para análises empíricas mais robustas, empregando métodos tanto qualitativos quanto quantitativos, conforme o objetivo e a disponibilidade dos dados. Por fim, a análise empírica evidenciou os elementos que atuam como barreiras ou oportunidades para que o *upgrading* ocorra, como o aprendizado, a colaboração e as intervenções.

Portanto, objetivou-se minuciar todos os aspectos que explicam como a governança no relacionamento influencia no ganho relacional e no *upgrade* dos fornecedores na cadeia agroindustrial do sisal. Especificamente, para alcançar o entendimento esperado e cooperar com a resolução da problemática apresentada, pretendeu-se:

- a) Revisar sistematicamente a literatura CGV a respeito da governança e sua relação com o *upgrading* de fornecedores em países em desenvolvimento;
- b) Identificar e validar categorias e dimensões de análise da governança e do *upgrading* nos relacionamentos interempresariais e propor um framework conceitual-analítico;
- c) Analisar como a governança e as práticas relacionais influenciam nos ganhos relacionais e no upgrade sustentável de fornecedores e propor um framework integrativo.

### 1.3 MOTIVAÇÕES E AVANÇOS PRETENDIDOS NESTA PESQUISA

Como ferramenta teórica e analítica, a abordagem CGV tem despertado um número cada vez maior de pesquisas científicas internacionais nas últimas duas décadas. Nessa direção, Hernández e Pedersen (2017) constataram dentre diversos aspectos a necessidade de testar empiricamente as implicações dos diferentes tipos de governança em relação ao desempenho e ao *upgrading*. Khattak e Pinto (2018) concentraram-se em uma revisão e compreensão da literatura sobre o *upgrading* ambiental, concluindo que há uma necessidade de pesquisas para que a categoria do *upgrading* ambiental seja validada, compreendida e analisada de forma aprofundada.

Não obstante, apesar da crescente tendência de construção teórica em torno dos aspectos relacionados à governança em CGV e nas estratégias que levam ao alcance do *upgrading* nas categorias de governança, o tópico *upgrading* em cadeias globais de valor ainda não apresenta uma revisão profunda. Da mesma forma, ainda não está claro quais os aspectos relacionados à governança em cadeias globais nem como os tipos de estrutura de governança sob a influência desses aspectos levam ou não ao *upgrading* (GEREFFI e LEE, 2016; GOLINI et al., 2018).

A partir desse cenário, surge a necessidade de (a) revisar sistematicamente o progresso teórico ocorrido em relação aos quesitos governança e *upgrading*, (b) especificar de forma mais fidedigna os tipos de governança e *upgrading* em cadeias globais de valor; e (c) verificar que outros aspectos na literatura CGV são relevantes e carecem de ser incluídos nas futuras análises, de forma a conceber um framework conceitual. Além disso, complementarmente, vale acrescentar, de forma clara e acessível, a compreensão das inter-relações entre governança e *upgrading*, associados às CGV, os quais, de maneira conceitual, permitem que novas investigações no campo teórico ou empírico se tornem mais robustas, adequadas e eficazes (GOLINI et al., 2018).

Afinal, esclarecer as características de cada tipo de governança em cadeias globais e o impacto de cada uma delas nas diferentes trajetórias oferece importantes contribuições teóricas

e práticas à área. No âmbito teórico, contribui para que análises e explicações mais contundentes sejam estabelecidas acerca do assunto. No aspecto prático, discussões como essa são fundamentais para que estratégias mais efetivas sejam adotadas por gestores e agentes pertencentes às cadeias globais.

Para tanto, é essencial assistir a esta temática por meio da elaboração de levantamento integrativo sobre as características da estrutura de governança baseado nas CGV e da proposição de um método de categorização que permita a análise e proporcione avanços na fronteira de pesquisa sobre *upgrading* pela ótica dos atores e cadeias de valor em posições periféricas, principalmente no que diz respeito ao papel do valor criado e capturado nestas análises, o qual ainda permanece pouco explorado (HERNANDES e PEDERSEN, 2017; PIETROBELLI e STARITZ, 2017).

É pertinente destacar ainda que a cadeia do sisal concentra sua maior produção nacional e internacional na Bahia. Por isso, pesquisas acerca da efetividade da criação de um arranjo produtivo e das políticas públicas sobre a governança em torno da competitividade na cadeia já foram desenvolvidas em solo baiano, inclusive pela autora desta tese, em dissertação de mestrado, a qual provocou novos questionamentos, como os que orientam esta pesquisa. Ademais, esses estudos acarretaram a familiaridade com a cadeia e o maior acesso aos agentes pertencentes ao arranjo, o que viabilizou a realização desta tese.

Cabe destacar, nesse contexto, que a presente pesquisa foi realizada durante um contexto pandêmico, no qual os desafios para realização da investigação, enfrentados pelos pesquisadores, além daqueles enfrentados pelos atores entrevistados, foram acentuados – a exemplo das restrições de locomoção e deslocamento para o campo, as quais inviabilizaram a realização de entrevistas presenciais e exigiram novas abordagens e mais tempo para coleta e tratamento dos dados.

#### 1.4 ESTRUTURA DA TESE

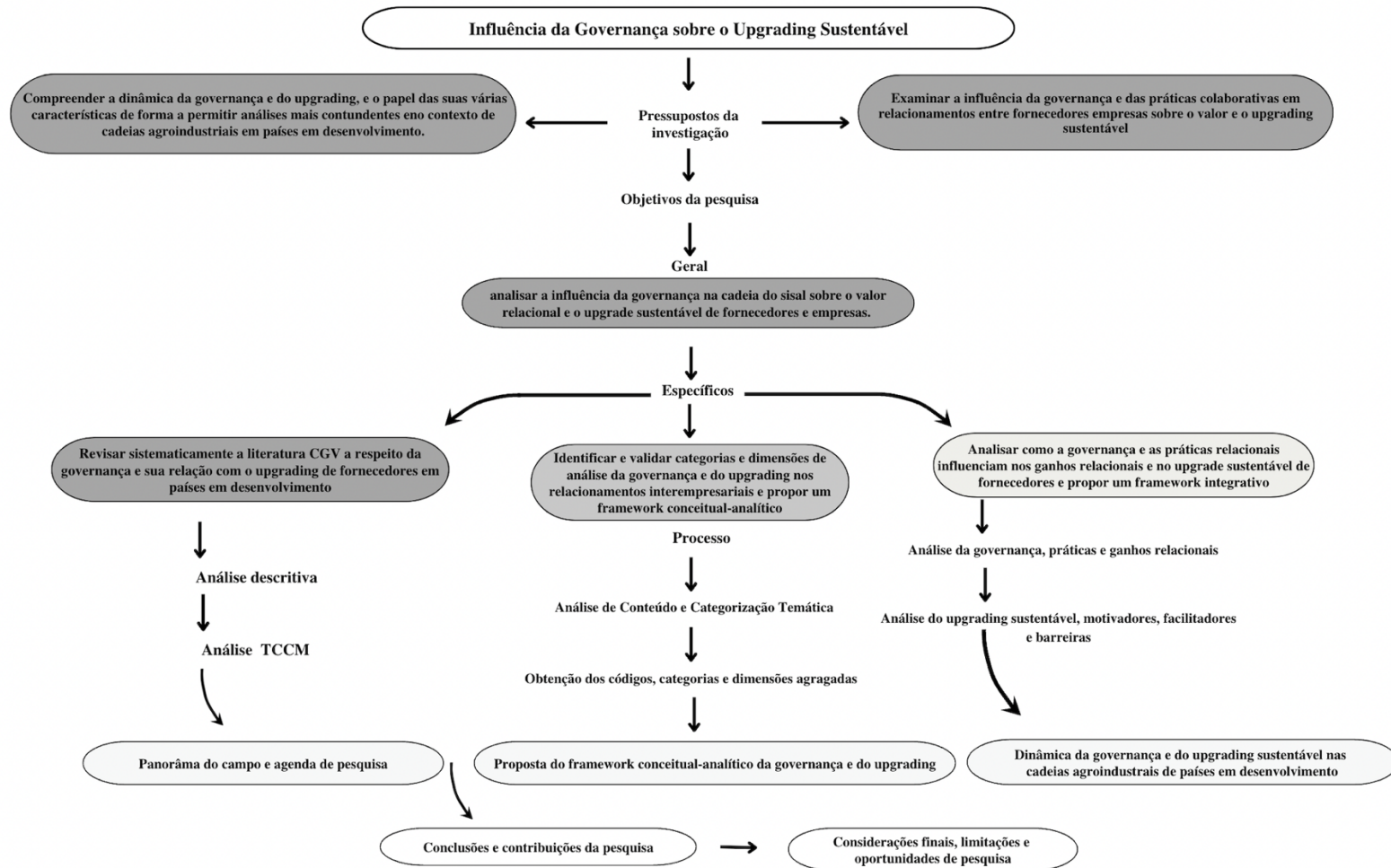
A presente investigação está organizada em capítulos. Após a introdução, o primeiro capítulo apresenta a justificativa, as questões e os objetivos da pesquisa. O segundo capítulo inicia o aprofundamento teórico sobre governança e *upgrading* no contexto das Cadeias Globais de Valor, revisitando primeiramente conceitos e proposições acerca da governança na Economia dos Custos de Transação e, posteriormente, explorando novas abordagens e perspectivas que a relacionem com o valor, como a Visão Relacional. O terceiro capítulo aborda

os caminhos metodológicos que levam à construção da Revisão Sistemática de Literatura (RSL) e aos Estudos de Caso Múltiplos realizados.

O quarto capítulo apresenta o objeto de estudo empírico, o produto agrícola sisal e a sua cadeia nos âmbitos global e nacional. No quinto capítulo, é desenvolvida a categorização dos dados extraídos da RSL, que culmina na proposição de um framework conceitual-analítico, o integrativo da governança e do *upgrading*. Nesse capítulo, teoria e objeto empírico interagem, associando governança, ganhos relacionais e *upgrading* sustentável da cadeia do sisal do Brasil para apurar sua influência no valor relacional dentro da díade comprador/fornecedor da cadeia do sisal.

Finalmente, no sexto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais e as sugestões sobre a possível influência da estrutura de governança sobre a maneira como o valor criado e apropriado na cadeia do sisal é estabelecido. Essa é uma forma de contribuir para a formulação de políticas e estratégias de intervenção mais adequadas, a fim de melhorar tanto a performance dos processos produtivos dos fornecedores e empresas que compõem a cadeia do sisal quanto a diversificação dos produtos, por meio de atividades de maior valor agregado

**Figura 1 – Mapa da Estrutura do Projeto da Tese**



Fonte: Elaborado pela autora (2022).



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo oferece uma visão geral de três correntes teóricas que explicam o desenvolvimento teórico da governança e suas implicações na vantagem competitiva organizacional em um contexto de produção e comercialização cada vez mais fragmentado e globalizado. A Economia dos Custos de Transação ajuda a explicar os mecanismos de governança mais eficientes do ponto de vista econômico, com o objetivo de minimizar custos. A Visão Relacional da Visão Baseada em Recursos amplia a visão endógena e restrita da vantagem competitiva, baseada em recursos e capacidades internas da empresa, e explica como o relacionamento interorganizacional, em uma díade ou rede, pode ser fonte de valor superior e vantagem competitiva. Por sua vez, as Cadeias Globais de Valor ampliam a visão da dinâmica estruturante das relações empresariais para um contexto globalizado e apresentam novas formas de governança dos relacionamentos e suas respectivas implicações para a agregação de valor na cadeia, conduzindo ao upgrade dos diferentes atores empresariais.

### 2.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Economia dos Custos de Transação (ECT) foi uma das primeiras perspectivas teóricas a tratar da organização da produção global, considerando a “complexidade do relacionamento entre as firmas e a extensão que cada uma delas envolve investimentos específicos para transações particulares” (GEREFFI et al., 2005, p. 80). Em seu clássico artigo “A Natureza da Firma”, Coase (1937) demonstrou que, além dos custos de produção, existem os custos de transação, os quais determinam as razões pelas quais as empresas decidem o que produzir e o que comprar, ou seja, decidem entre os custos internos de uma organização e os custos de aquisição de terceiros. Dessa forma, os custos acabam por se tornar fatores limitantes para uma empresa.

Ainda no tocante aos custos de transação, eles podem ser classificados como *ex-ante*, que se referem aos custos de preparação, negociação e estabelecimento de um contrato, e *ex-post*, que se referem às adaptações necessárias devido a falhas no contrato, erros, omissões ou mudanças inesperadas. A decisão de produzir internamente ou atribuir ao mercado dependerá da diferença entre os custos. Assim, empresas e mercados são considerados métodos alternativos e polares de coordenação da produção, ambos apresentando custos de transação específicos (WILLIAMSON, 2002).

Apesar de sua relevância, as explicações da ECT para os limites da empresa propostas por Coase (1937) ganharam maior operacionalização após as contribuições de outros pesquisadores, como Oliver Williamson (1985, 1991 e 2002) e Douglas North (1991 e 2006) que incluíram nas discussões novos pressupostos comportamentais básicos e a existência de uma forma de coordenação híbrida – isto é, uma forma mista de mercado e hierarquia. Logo, esses autores ampliaram, entre outros aspectos não esclarecidos pela abordagem proposta por Coase (1937), a noção dos custos de transação.

A Economia dos Custos de Transação (ECT) leva em consideração os custos envolvidos em realizar uma determinada transação, extraíndo-se, para tanto, seu preço, bem como os custos de coordenação referentes à troca de informação, aos riscos e às incertezas dos resultados da transação (GROVER e MALHOTRA, 2003). As transações, por sua vez, são realizadas entre duas organizações na troca de ativos, e suas condições variam de acordo com especificações de volume e frequência, assim como a incerteza e a possibilidade de falhas. Com base nisso, a ECT adota a transação como unidade de análise (WILLIAMSON, 2002).

O gerenciamento de uma transação é afetado por dois comportamentos humanos distintos: o oportunismo e a racionalidade limitada. Oportunismo representa a busca por maximizar e priorizar o interesse pessoal, enquanto a racionalidade limitada representa a incapacidade de analisar o processo como um todo e acessar todas as informações de mercado e de organização sem possibilidade de falhas. Assim, são criadas estruturas organizacionais e mecanismos de coordenação eficientes no intuito de proteger a firma de riscos na negociação e minimizar seus custos de transação (WILLIAMSON, 1981).

Diante disso, Williamson (2002) concebe a governança como forma de coordenação das atividades econômicas resultantes da relação interorganizacional, por meio da qual são mediadas as trocas de bens ou serviços com o objetivo de reduzir os custos de transação *ex-ante* e *ex-post* e as despesas de operação, por intermédio de dois fatores-chave – (i) estruturas que variam entre os extremos do mercado e das hierarquias (ou que ainda podem ser híbridas) e (ii) mecanismos de coordenação baseados em instituições formais ou informais – e, por conseguinte, por meio de contratos formais ou acordos informais e relacionais (WILLIAMSON, 1991, 2002).

As estruturas de governança reduzem os custos de transação mediante a diminuição da burocracia organizacional e a coordenação dos investimentos e recursos, conforme as ofertas e as demandas (GURCAYLILAR-YENIDOGAN e SARVAN, 2011). Sob o ponto de vista da ECT, as estruturas de governança mais eficientes são definidas segundo quatro fatores básicos: especificidade de ativos, frequência das transações, grau de incerteza e possibilidade de

oportunismo nas transações interfirmas (GROVER e MALHOTRA, 2003), discriminadas a seguir:

a) A especificidade de ativos refere-se aos investimentos específicos de particulares em ativos destinados a fins específicos, o que resulta em alta produtividade e baixa flexibilidade. Tais características transformam os ativos específicos em investimentos valiosos e arriscados, visto que, por um lado, aumentam o seu valor potencial, enquanto, por outro lado, geram dependência bilateral e a necessidade de mecanismos de salvaguarda contra a possibilidade de oportunismo (GURCAYLILAR-YENIDOGAN e SARVAN, 2011). Assim, quanto maior a especificidade do ativo, maior será o risco e o custo de transação envolvidos na sua utilização.

b) A frequência das transações é um aspecto que influencia na redução ou no aumento dos custos de transação relativos à busca de informações e à elaboração de contratos, por exemplo. Deste modo, quanto mais frequente for a transação, menor será o custo unitário dos mecanismos criados para a sua efetivação e vice-versa. Além disso, a frequência da transação pode gerar interesse pelo desenvolvimento de reputação e, com isso, inibir comportamentos oportunistas (GROVER e MALHOTRA, 2003).

c) O grau de incerteza, ou seja, o desconhecimento das possibilidades e eventos futuros, por uma ou ambas as partes, afeta a transação aumentando diretamente os riscos e, por conseguinte, os custos envolvidos na transação (GROVER e MALHOTRA, 2003). Desta forma, quanto maior a incerteza, maiores os custos de transação e vice-versa.

d) O oportunismo, por fim, é um comportamento atribuído ao grau de incerteza e racionalidade limitada, o que leva os indivíduos a não considerarem as consequências de suas decisões sobre o desempenho da outra parte (RINDFLEISCH e HEIDE, 1997).

As quatro variáveis supramencionadas não atuam de maneira isolada, mas interagem entre si na determinação das estruturas de governança mais eficientes (WILLIAMSON, 1985, 1994). Em geral, quando a especificidade de ativos, a frequência e a incerteza são baixas, tende-se a utilizar estruturas de mercado, enquanto, em casos com alta especificidade de ativos, frequência e incerteza, tende-se a utilizar estruturas verticais ou hierárquicas. Em casos intermediários, a escolha de estruturas híbridas ou contratos é comum para minimizar os custos e as incertezas e maximizar os ganhos e o valor (MÉNARD, 2004; ZYLBERSZTAJN, 2018). Desta forma, a escolha da estrutura de governança mais adequada está relacionada com as características presentes nas relações de mercado, com o objetivo de minimizar os custos e as incertezas e aumentar o valor econômico, utilizando os mecanismos mais adequados, que podem ser formais ou informais (WILLIAMSON, 2002).

Os mecanismos formais de governança são estabelecidos por meio de investimentos, contratos e normas criadas para coordenar as atividades e instituições e evitar o oportunismo. Já os mecanismos de governança informais se dão mediante acordos informais e intangíveis, baseados em confiança, reputação e no comportamento observado e replicado dos relacionamentos existentes nas organizações. Em muitos casos, as alianças começam com o uso de mecanismos formais e, à medida que as transações ocorrem, as partes tendem a adotar o uso de mecanismos informais, como reputação, confiança, compartilhamento de informações e ajuda mútua, utilizados na coerção dos agentes (DYER e SINGH, 1998; MÉNARD, 2004).

Apesar de possuir uma capacidade pioneira em abordar os mecanismos de coordenação das atividades e suas implicações no resultado econômico, a Economia dos Custos de Transação (ECT) apresenta algumas limitações, sobretudo em estudos sobre relacionamentos interorganizacionais. A exemplo disso, pode-se citar a noção genérica de aplicação de estrutura de governança aos diversos tipos de relacionamento e a desconsideração de aspectos como interdependência e colaboração interfirmas (TESCARI e BRITO, 2016).

Ainda nesse contexto, é essencial destacar a importância de certas características peculiares a cada sistema de produção e contexto institucional na determinação da estrutura de governança (SUZINGAN, GARCIA E FURTADO, 2002). Assim sendo, é pouco provável que organizações, em diferentes cenários, possam adotar as mesmas estratégias e obterem resultados semelhantes, como alguns estudos da ECT parecem demonstrar (HOLCOMB e HITT, 2007). Além disso, devido ao contexto no qual foi criada, a ECT não prevê a influência de diversos elementos, como a aceleração do processo de troca de informação e aprendizado, em relação aos custos das transações, governança e desempenho empresarial (ZAJAC e OLSEN, 1993).

Estudos da literatura sobre aprendizagem e capacidade organizacional mostraram que, mesmo em estruturas verticalmente integradas, se os recursos e o gerenciamento necessários para trazer um produto ou serviço ao mercado forem ocasionalmente ou pouco utilizados, é provável que se opte por adquiri-los externamente. Outrossim, o aprendizado e as competências essenciais em certas atividades da cadeia de valor podem ser difíceis, demorados ou impossíveis para algumas empresas adquirirem, independentemente dos custos e da frequência das transações. Isso gera uma dependência insubstituível, em certos casos, de recursos externos, tendo em vista que nem todas as redes são iguais (GEREFFI et al., 2005).

No contexto de desintegração da produção e de integração do comércio e economia global, Humphrey e Schmitz (2002) evidenciaram que a governança pode ser exercida de diversas maneiras, visto que existem múltiplas transações em uma mesma cadeia, as quais são coordenadas de maneira distinta. Ademais, Gereffi et al. (2005) mostraram que os aspectos

ativos específicos, o oportunismo e a frequência das transações costumam ser geridos de forma interrelacionada pelas organizações em cada arranjo produtivo, por meio de uma variedade de mecanismos e estruturas de governança. Esses mecanismos e estruturas são influenciados por aspectos como assimetria de poder, aprendizagem e interdependência, que afetam a forma como o valor é adicionado e capturado na cadeia.

Em suma, a ECT tanto fornece valiosas contribuições para explicar a especificidade de ativos e como ocorre a captura de valor, mediante a busca de mecanismos de governança mais eficientes, quanto motiva a criação de diferentes relacionamentos interorganizacionais, ainda que de forma embrionária. Novos estudos mostram que os relacionamentos em arranjos produtivos influenciam os custos, o valor e o desempenho das empresas, além de não ocorrerem de forma similar. Na próxima seção, será abordada a Visão Relacional, teoria que trata do valor criado no relacionamento.

## 2.2 A VISÃO RELACIONAL DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

À medida que as organizações se desenvolvem e passam a integrar arranjos empresariais, novas teorias econômicas, organizacionais e sociais emergem para explicar o desempenho e a vantagem competitiva. Na área de Gestão e Negócios, a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Visão Baseada em Recursos (VBR) são correntes teóricas amplamente utilizadas nos estudos sobre governança e vantagem competitiva. No entanto, essas teorias não consideram o ambiente externo à firma, a interdependência nas novas estruturas produtivas nem os ganhos oriundos dos relacionamentos interorganizacionais (TESCARI e BRITO, 2016). Com o objetivo de explicar esses aspectos, foi proposta por Dyer e Singh (1998) a Visão Relacional (VR).

Com raízes no final da década de 1930, a ECT tem como premissa a noção de que a eficiência de uma empresa é determinada pela escolha de mecanismos e estruturas que reduzam os custos envolvidos em uma transação, podendo se voltar para o mercado sem nenhuma integração ou envolver integração vertical (COASE, 1937). Uma opção intermediária seria a configuração de estruturas híbridas integradas via contratos de longo prazo (WILLIAMSON, 2002). Contudo, apesar da importância da explicação acerca dos custos, a ECT limita a sua análise aos custos e à transação, negligenciando aspectos relevantes como a interdependência entre as empresas envolvidas nos relacionamentos interorganizacionais (ZAJAC e OLSEN, 1993).

A VBR é uma abordagem da área de estratégia, originária do final da década de 1950 a partir das contribuições dos estudos de Penrose (1959) e ampliada por Barney (1991) e Peteraf (1993), os quais argumentavam que a estratégia empresarial deveria ser determinada pela utilização dos recursos e não pelos mercados e produtos, em contraponto à Análise Estrutural da Indústria proposta por Porter (1980). Esta teoria é enraizada no paradigma Estrutura – Conduta – Desempenho<sup>1</sup> da organização industrial e defende que a vantagem competitiva é determinada tanto pelo meio externo quanto pela capacidade de a organização performar frente aos concorrentes. Ao partir do pressuposto de que as empresas, ainda que pertencentes a uma mesma indústria, são heterogêneas em termos de seus recursos e que alguns desses recursos únicos e escassos são responsáveis por gerar mais lucros para as organizações, a VBR direciona o foco de análise para os recursos internos à firma como uma forma de identificar os fatores que geram a vantagem competitiva (BARNEY, 1991, 1995; PETERAF, 1993).

Os recursos nos quais a teoria VBR se baseia são diversos e representam ativos, competências, processos, atributos, informações e demais elementos tangíveis ou intangíveis que a empresa possua. As organizações são compostas de recursos tangíveis e intangíveis e competências e, para gerar vantagem competitiva sustentável, é imprescindível que esses recursos sejam valiosos e não imitáveis ou substituíveis (BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Assim sendo, para que a estratégia organizacional seja efetiva, deve-se levar em consideração a alocação apropriada de recursos e competências próprios da empresa, bem como a criação de novos atributos, uma vez que eles constituem fontes de rendimentos extraordinários não disponíveis no mercado e, por consequência, inatingíveis por outras organizações (PENROSE, 1959).

Embora a VBR ofereça valiosas contribuições para a compreensão da influência dos recursos na vantagem competitiva sustentável, novos estudos identificaram limitações e lacunas nessa abordagem endogenista. Surgiu, assim, a necessidade de levar em conta outros aspectos, os quais originaram perspectivas que contrastam ou estendem esta teoria (TESCARI e BRITO, 2018).

Uma das críticas à VBR deu origem à extensão denominada Visão Baseada em Recursos Naturais (VBRN), a qual decorreu da falta de importância atribuída à interação entre os recursos e capacidades da empresa e o seu ambiente natural. Isso impossibilita a geração de insights contundentes e de longo prazo acerca da vantagem competitiva e da sustentabilidade das organizações. Este último fator tem sido visto cada vez mais como um diferencial competitivo

---

<sup>1</sup> Paradigma proposto por Mason (1949) e Bain (1959).

essencial às organizações (HART, 1995). De acordo com a VBNR, a vantagem competitiva está intrinsicamente ligada à sustentabilidade e é baseada no relacionamento entre a firma e o ambiente natural. Portanto, a estratégia empresarial deve estar voltada ao exame dos recursos e capacidades que conduzem ao desempenho econômico e ambientalmente sustentável (HART, 1995).

Outra crítica à VBR aponta para a falta de uma base para análises empíricas capaz de antecipar ou inferir o comportamento ideal, condutor das empresas rumo às vantagens competitivas sustentáveis, já que essa teoria permite apenas conhecer a causa do sucesso ou insucesso do uso dos recursos.

Ainda sobre a VBR, a sua unidade de análise é a empresa, e essa análise, por seu turno, limita-se aos recursos no escopo da firma. No entanto, a literatura VBR não apresenta um consenso acerca da unidade de análise que define a escolha das governanças. Para Barney (1991), essa escolha deve levar em consideração os recursos estratégicos presentes na firma. Todavia, Williamson (1999) ressalta que, ao colocar a firma como a unidade de análise, a VBR pouco contribui para a compreensão acerca de como tais recursos devem ser conjugados, de forma a gerar e manter vantagens competitivas sustentáveis. Além disso, a VBR não deixa claro como cada estrutura de governança – mercado, hierarquia ou híbrida – promove maior criação de valor (FIGUEIREDO et al., 2012), o que dificulta a criação de hipóteses testáveis e análises mais aprofundadas.

Logo, assim como a ECT, a VBR não constitui um arcabouço teórico apropriado para pesquisas que visem analisar estruturas de governança e como cada relacionamento pode colaborar para maiores ganhos em empresas e redes (FIGUEIREDO et al., 2012). Essa teoria também não informa como esses ganhos são mantidos ou aumentados ao longo do tempo e quais aspectos relacionais, como o poder de barganha, influenciam no valor capturado e gerado (GRANT, 1991). Portanto, a VBR não leva em consideração os fatores externos e inerentes aos relacionamentos interempresariais.

Em extensão à perspectiva VBR, Dyer e Singh (1998) propuseram a Visão Relacional (VR) como um arcabouço teórico adequado para verificar qual tipo de governança no nível de uma díade ou rede é mais eficaz. Nesse sentido, a VR aborda a maneira como os relacionamentos resultam em vantagem competitiva para as empresas envolvidas, combinando recursos, competências e uma governança relacional eficaz (DYER e SINGH, 1998; HOLCOMB e HITT, 2007).

Já a Visão Relacional proposta por Dyer e Singh (1998) é uma abordagem teórica que analisa como os relacionamentos entre empresas geram ganhos superiores em uma díade ou

rede resultando em vantagem competitiva à medida que se afastam das condições de mercado. Isso ocorre porque os recursos e capacidades de uma empresa podem ultrapassar seus limites e passar a integrar as rotinas interorganizacionais (TESCARI e BRITO, 2018). Assim, a estratégia organizacional na VR não deve se concentrar apenas na minimização dos custos de transação inerentes a um relacionamento, mas também na ampliação dos ganhos relacionais. Segundo Dyer e Singh (1998), esses ganhos são definidos como lucros supernormais, gerados em conjunto, em uma relação de troca, de modo que não podem ser criados por apenas uma empresa isoladamente, mas por meio das contribuições conjuntas dos parceiros específicos da aliança. Dessa forma, na VR, os ganhos, como aprendizado, colaboração e criação de valor, são resultantes da interação e da sinergia entre as organizações que compartilham interesses e fatores comuns.

De acordo com a VR proposta por Dyer e Singh (1998), existem quatro fatores condutores das rendas relacionais e da vantagem competitiva em relacionamentos interorganizacionais, alguns em contraposição aos pressupostos defendidos pela ECT e pela VBR:

**a)** Investimentos em ativos específicos: quanto maior a especificidade dos ativos, maior a probabilidade de um relacionamento interorganizacional ocorrer com o objetivo de reduzir os custos de transação entre as partes, como quando há interdependência entre empresas, por exemplo;

**b)** Compartilhamento de conhecimento: quando a parceria entre as organizações leva à inovação e ao desenvolvimento tecnológico, o que geralmente ocorre com mais facilidade quando existem objetivos e características em comum;

**c)** Complementaridade de recursos e capacidades: diz respeito ao uso de recursos individuais e valiosos que, quando compartilhados em relacionamentos interorganizacionais eficazes, levam a ganhos superiores àqueles obtidos isoladamente;

**d)** Mecanismos de governança relacionais: baseados em salvaguardas como cooperação, confiança e relacionamentos de longo prazo com alto grau de interação entre os parceiros.

Assim, para a teoria VR, os ganhos relacionais são gerados quando ocorrem investimentos em ativos específicos, troca de conhecimento, combinação ou complementaridade de recursos e quando são empregados mecanismos de governança relacionais eficazes. É importante destacar que esse último fator transpassa e exerce influência sobre cada um dos aspectos anteriores (DYER e SINGH, 1998).



Para a VR proposta por Dyer e Singh (1998), o valor é gerado na interação entre empresas e resulta de uma combinação de recursos e capacidades, bem como da governança relacional. A preocupação com a criação de valor vai além da mera busca por eficiência e desempenho, pois também inclui a busca por novas oportunidades de negócios e capacidades de adaptação às mudanças do ambiente externo. Dessa forma, a VR destaca a relevância da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre empresas como maneiras de gerar valor para os envolvidos, uma abordagem mais ampla do que as anteriores, que enfatizavam apenas a minimização de custos e o aumento do desempenho. Isso coloca o valor gerado na interação entre empresas como um objetivo importante e complementar à busca pela eficiência e pelo desempenho (TESCARI e BRITO, 2018).

### 2.2.1 O Valor nos Relacionamentos

Embora bastante utilizado na literatura de Gestão e Negócio, principalmente nas áreas de Estratégia e Marketing, o conceito de valor ainda não apresenta uma definição consensual. Isso ocorre devido à multidisciplinaridade dos campos de gestão e negócios (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). Inicialmente, Porter (1985) define valor como a capacidade de criar valor acima dos concorrentes, definida pelo intervalo entre o custo e o preço e medida como rentabilidade superior. No entanto, estudos subsequentes no campo da estratégia levaram a conceitos, significados e níveis de abrangência distintos entre os autores, alguns intercalados e outros contraditórios. Nesse contexto, Payne e Holt (2001) identificaram nove frentes de pesquisa diversas sobre o conceito de valor e as classificaram em três grupos:

- a) Influências-chave: os valores do consumidor, o valor do produto, o valor como a satisfação do cliente e a qualidade do produto e a cadeia de valor;
- b) Perspectivas recentes: a criação superior de valor ao consumidor, o valor do consumidor para a empresa e o valor percebido pelo cliente;
- c) Novos desenvolvimentos sobre valor: o valor para o cliente e para o acionista e o valor do relacionamento.

O valor no relacionamento, em especial, começou a ser analisado no final da década de 1990 e início dos anos 2000 (PAYNE e HOLT, 2001). A inovação dessa perspectiva reside no fato de que, enquanto outros estudos focam no valor do produto e do serviço para o consumidor final, agora o valor é analisado nas relações entre as empresas, tendo em vista a importância da forma de coordenação das transações, e não apenas dos custos incorridos, para o sucesso do negócio (MIGUEL et al., 2014). Além disso, o valor no relacionamento inclui a necessidade de

incorporar outros elementos na análise de como o valor é criado, a exemplo das capacidades produtivas, da localização, da reputação e das questões sociais, culturais, locais e ambientais de cada organização, diferentemente das antigas abordagens (LYNDGREEN e WYNSTRA, 2005).

Nesse viés, o valor pode ser analisado por diferentes perspectivas, dependendo dos atores envolvidos em cada relação. A primeira perspectiva é a criação de valor para o cliente, que diz respeito a como os clientes percebem um valor superior na oferta de um fornecedor em comparação com as alternativas disponíveis. Já a segunda perspectiva é a criação de valor para o fornecedor, que coloca as necessidades dos clientes no centro das preocupações da empresa, enfatizando a atração e a retenção desses clientes. A terceira perspectiva, por seu turno, conhecida como cliente-fornecedor, reconhece que o valor é cocriado por meio de relacionamentos, combinando recursos e capacidades que concedem vantagens competitivas que nenhuma das partes poderia alcançar sozinha (ULAGA, 2011). Nessa perspectiva, o valor é importante para ambas as partes envolvidas no relacionamento.

No contexto do relacionamento entre cliente-fornecedor, a criação de valor pode ocorrer de diferentes formas. A literatura da Visão Relacional (VR) destaca a importância de práticas colaborativas e mecanismos de governança para que a combinação dos recursos e capacidades das partes envolvidas gere ganhos mútuos. Dentre as práticas colaborativas mais mencionadas estão o investimento em ativos específicos, o compartilhamento de conhecimento e a complementaridade de recursos (DYER e SINGH, 1998; 2018; NGUGI et al., 2010). Ao estabelecer um relacionamento em redes estratégicas, as empresas podem ter acesso a informações, recursos, tecnologias e mercados que não seriam possíveis de serem alcançados de forma isolada, além de poderem compartilhar riscos e desafios, permitindo que alcancem seus objetivos estratégicos (GULATI et al., 2000; GULATI, SINGH, 1999). Dessa forma, o valor é criado para ambas as partes envolvidas no relacionamento, pois a combinação de recursos e capacidades pode gerar diversos benefícios, como maiores lucros, redução de custos e aumento da competitividade.

Dessa maneira, o valor criado por uma organização vai além do lucro, pois este representa apenas uma parte da noção de valor, centrada na dimensão econômica. Além disso, o valor criado e o lucro diferem de acordo com o posicionamento do ator na cadeia e da atividade que ele exerce e, dessa forma, cada ator se apropria de uma parte do valor criado e da lucratividade. A criação de valor está relacionada ao potencial de uma vantagem competitiva das organizações, enquanto a captura de valor está ligada à capacidade da empresa reter essa vantagem (MIZIK e JACOBSON, 2003). A apropriação de valor depende de diferentes fatores,

desde os recursos e das competências intrínsecos às empresas até o tipo de relacionamento com seus demais *stakeholders*, como concorrentes e fornecedores, e suas características, como poder de barganha frente a seus parceiros. Desse modo, as relações interempresariais são consideradas responsáveis por determinar o tipo de transação a ser desenvolvida e a forma como cada ator irá se apropriar do valor criado, interno ou externo aos arranjos organizacionais (BRANDENBURGER e STUART, 1996). Assim, o valor criado pela organização ao desenvolver produtos mais sofisticados e ao inovar em seus processos permite que a organização se beneficie do valor gerado (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007), assim como permite que o ambiente no qual a empresa está inserida e as pessoas que fazem parte dela usufruam desse valor, seja por meio de benefícios econômicos ou sociais.

Aspectos como o tipo de governança, o poder e a interdependência dos atores organizacionais influenciam a forma como o valor é criado e capturado, conduzindo à vantagem competitiva o contexto das Cadeias Globais de Valor. Em seu estudo, Buckley e Strange (2015) mostraram que relações mais flexíveis entre empresas líderes e fornecedores permitiram que ambos os atores se apropriassem do valor criado, em termos de melhor qualidade ou menores custos. Entretanto, a maneira como os diferentes relacionamentos permitem que os atores dentro de uma cadeia global criem e capturem o valor criado ainda é uma temática a ser explorada mais a fundo. Além disso, são necessárias análises que ultrapassem o foco restrito ao desempenho e que sejam capazes de explicar efetivamente quais mecanismos permitem a criação e a apropriação de valor pelos diferentes atores.

Apesar de abordar vários aspectos importantes do relacionamento interorganizacional, como a importância da confiança, a colaboração e o valor, e da forma como os atributos dos relacionamentos levam a ganhos relacionais, a VR ainda não se consolidou como uma perspectiva teórica dominante. Outrossim, o uso conjunto de seus principais construtos, denominados recursos relacionais, ainda é pouco explorado em análises empíricas (TESCARI e BRITO, 2018). Como resultado, a visão relacional não apresenta categorias bem definidas nem um modelo conceitual estruturado para os diferentes tipos de ganhos de valor provenientes de diferentes tipos de relacionamentos. Neste âmbito, acredita-se que a literatura sobre governança em Cadeias Globais de Valor ajuda a compreender melhor esse fenômeno, tendo em vista que novos estudos empíricos têm mostrado que os relacionamentos entre as empresas têm se tornado cada vez mais globalizados e que novas estruturas industriais e relacionais em rede – as quais vão além da estrutura de mercado e hierarquia – têm surgido.

Na próxima seção, a abordagem das Cadeias Globais de Valor ajuda a compreender melhor esse fenômeno.

## 2.3 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

As mudanças na economia mundial nas últimas décadas, relacionadas ao desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, e a globalização da indústria e do comércio, levaram à desintegração vertical das corporações, à formação de novas redes produtivas e à transição cada vez maior para estruturas fragmentadas entre firmas e países (KANO et al., 2020). Diante disso, uma diversidade de termos e linhas de pesquisa foi criada para descrever as complexas redes de produção que configuram a economia global, bem como as características das relações entre os agentes (HERNÁNDEZ e PEDERSEN, 2017), a exemplo das cadeias globais de *commodities* (GEREFFI e KORZENIEWICZ, 1993),

das cadeias globais de Valor (GEREFFI et al., 2005), das redes globais de produção (TESSMAN, 2018; HORNER e NADVI, 2018), dentre outros.

Desenvolvidas na década de 1990, por Gereffi e Korzeniewicz (1993), as Cadeias Globais de *Commodities* (CGC) foram uma das primeiras abordagens a retratar como ocorre a coordenação das transações entre os agentes nas redes de produção transfronteiriças, voltada ao comércio específico de *commodities*, na qual os compradores em níveis mais avançados na cadeia exercem um alto grau de controle sobre os fornecedores dos seus sistemas de produção e distribuição em escala global, mesmo sem propriedade direta (GEREFFI et al., 2005).

Neste contexto, Gereffi e Korzeniewicz (1993) diferenciam as formas de coordenação das CGC entre *producer-driven* – controladas pelo produtor (são exemplos a de automóveis e a de eletrônicos, caracterizadas por fornecedores altamente capacitados tecnologicamente) – e *buyer-driven* – controladas pelo comprador (são exemplos a indústria de calçados, a de varejo e a têxtil). Nesta última tipologia, o baixo custo é um impulsionador e os compradores são os responsáveis por determinar o funcionamento da cadeia. As características de cada uma dessas tipologias são explicadas no Quadro 1.

**Quadro 1** – Formas de coordenação em CGC

Tipos de coordenação	Características
----------------------	-----------------

<p><b>Impulsionadas pelo fornecedor (<i>producer-driven</i>)</b></p>	<p>Controle excessivo da sede dos fabricantes multinacionais. Mais característico em indústrias intensivas em capital e tecnologia intensivos. A produção em massa e seu modelo de fabricação verticalmente integrada reduz os custos de fabricação ao utilizar máquinas organizadas de forma linear. Controladas por transnacionais, essas indústrias tendem a ter um número de países na cadeia de <i>commodities</i> e níveis de desenvolvimentos variados. São os principais agentes econômicos dentro dessas cadeias, não só em termos de entrada, mas também em relação à habilidade de exercer controle sobre os demais elos da cadeia, como o das matérias-primas e dos fornecedores de componentes, e ainda sobre o comércio e a marca.</p>
<p><b>Impulsionadas pelo comprador (<i>buyer-driven</i>)</b></p>	<p>As especificações são oferecidas por fornecedores de empresas de marca e design ou por grandes varejos que desenham e ordenam os produtos. Característico em indústrias de bens de consumo intensivos em mão de obra. A organização da produção se dá em economias domésticas e distritos industriais e é de especialização flexível, assim como o uso flexível de equipamentos. Produções são geralmente localizadas em fábricas do terceiro mundo que fazem produtos acabados para países estrangeiros.</p>

**Fonte:** Adaptado de Gereffi e Korzeniewicz (1993, p. 115).

As cadeias *buyer-driven* são caracterizadas pelo comando de poderosos varejistas e comerciantes de marca, como *Walmart* e *Apple*, os quais ditam o funcionamento das cadeias e os padrões de qualidade a serem cumpridos pelos fornecedores, mesmo que sua capacidade seja limitada. Já as cadeias *producer-driven* são orientadas pelos fornecedores, caracterizadas pela integração vertical ao longo de todos os segmentos da cadeia de suprimentos e vendedoras de marcas e design, embora não produzam os produtos que vendem, como *Nike* e *Reebok* (GEREFFI e KORZENIEWICZ, 1993). Contudo, a abordagem CGC não abarca a variedade de redes globais nem especifica adequadamente as diversas formas de coordenação.

De acordo com Gereffi (1995), diversos aspectos econômicos, políticos e sociais contribuem para o processo de globalização das redes produtivas. Anteriormente aos anos 1950, o paradigma de organização do comércio internacional era praticamente homogêneo em todo o globo. As matérias-primas eram conduzidas dos países periféricos para as nações mais desenvolvidas e, em contrapartida, os produtos industrializados produzidos pelas potências mundiais norte-americanas, europeias e japonesas eram exportados para as demais regiões do mundo. Ou seja, havia uma concentração das etapas primárias de produção em países e regiões subdesenvolvidas ou em desenvolvimento e o desenvolvimento das atividades de maior valor agregado e de nível tecnológico em regiões e países desenvolvidos.

Após os anos 1950, por sua vez, o comércio iniciou um processo de dispersão do sistema de manufatura global, encorajado pelo crescimento de novas tecnologias e novos produtos após a Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945). Isto porque as opções de desenvolvimento dos países de terceiro mundo dependiam de acordos e regras internacionais de exportações capazes de

incrementar nessas localidades nichos industriais de maior valor e sofisticação, bem como da criação de “ambiente institucional local conduzido para o *upgrading* tecnológico e da integração da produção industrial com serviços modernos”, o que geralmente não ocorria no período anterior (GEREFFI, 1995, p. 101).

Todavia, o fenômeno da globalização da economia e do comércio não ocorreu de forma homogênea e simultânea em todas as partes do mundo, e sim conforme a dicotômica relação centro-periferia. O marco principal atribuído ao processo de “terceirização global” no âmbito da organização das indústrias e do comércio teve início na década de 1960 nos Estados Unidos, quando empresas norte-americanas buscaram reorganizar suas cadeias de suprimento em função de fornecedores com menores custos localizados em outras regiões – subdesenvolvidas – como o México. Mais tarde, por volta das décadas de 1980 e 1990, as atividades industriais englobadas pelas cadeias de suprimentos nesses países periféricos cresceram e passaram a ter mais importância produtiva e comercial nas cadeias globais (GEREFFI e LEE, 2012; DICKEN, 2011; GEREFFI, 1996; WADHWA et al., 2008; FEENSTRA, 1998).

Já a partir dos anos 2000, a expansão do comércio internacional e a fragmentação geográfica das cadeias de abastecimento alcançaram imensa proporção e, com isso, “[...] umas variedades de terminologias têm sido utilizadas na tentativa de captar o desenvolvimento de novos sistemas globais de produção e distribuição” (HUMPHREY, 2004, p. 1). Neste contexto, Sturgeon e Lee (2001) identificaram que a complexidade das informações trocadas entre as empresas e o grau de especificidade dos ativos também eram fatores determinantes da dinâmica do fornecimento em escala global. De forma complementar, Humphrey e Schmitz (2002) analisaram o papel da competência do fornecedor na configuração das estruturas produtivas e na determinação do grau de subordinação em relação aos compradores globais e propuseram as categorias de (i) relações quase hierárquicas, nas quais os compradores exercem comando sobre fornecedores subordinados, e (ii) relações de rede modulares, caracterizadas por empresas que cooperam porque possuem competências complementares.

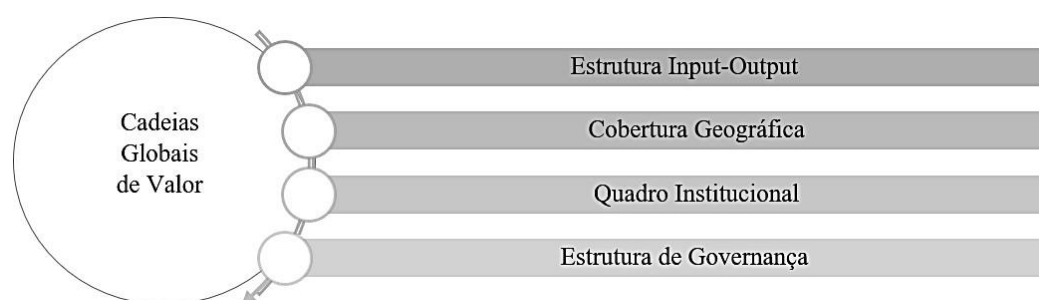
Além disso, as diversas transformações nas relações comerciais internacionais e os avanços teóricos e metodológicos ampliaram cada vez mais a perspectiva das abordagens das cadeias globais, para ir além de um tipo particular de mercadoria e atividade primária – os *commodities* – e abranger todas as atividades de produção ao longo da cadeia de valor, bem como a forma pela qual o valor é agregado e apropriado na cadeia (GEREFFI e LEE, 2012; HERNÁNDEZ e PEDERSEN, 2017). Assim, surgiu a abordagem *Global Value Chain*<sup>2</sup> (Cadeia Global de Valor – CGV), definida como “a gama de atividades que firmas e trabalhadores realizam para levar um produto desde sua concepção até o uso final e além, e que são realizadas

em escala global” (GEREFFI e FERNANDEZ-STARK, 2011, p. 4). Essa abordagem, de maneira abrangente, retrata as diversas organizações e instituições econômicas, políticas e sociais de forma a permitir a sua análise. Assim, na CGV, o termo ‘valor’ refere-se aos acréscimos no significado obtido a cada nova etapa ou atividade da cadeia, com base nos recursos, trabalhos e custos relacionados à produção. Por sua vez, o termo ‘global’ representa os fluxos de produção, comércio e finanças internacionais (GEREFFI, et al., 2014, p. 4).

A abordagem original de cadeia de valor advinda de Michael Porter (1985) considerava apenas a firma e suas atividades dentro do seu próprio ambiente. Entretanto, ao avançar para uma perspectiva global, há uma fragmentação das atividades, como desenvolvimento, fabricação e distribuição de insumos e/ou produtos numa dinâmica espacial muito maior e com maior complexidade de coordenação (CATTANEO et al., 2010). Assim, o conceito CGV transpõe as demais definições baseadas em aspectos técnicos e operacionais e busca de forma abrangente identificar os atores-chave que exercem papel de coordenação no âmbito da cadeia de produção nos diversos níveis de articulação (HERNÁNDEZ e PEDERSEN, 2017).

Assim, no que diz respeito às CGV, Samper e Quiñones-Ruiz (2017) afirmam haver quatro dimensões básicas, as quais envolvem desde a caracterização do processo de transformação de matéria-prima em produtos até a análise da governança e das instituições, aspectos que explicam as relações de poder entre os atores e como a cadeia de valor é controlada, conforme ilustrado na Figura 2:

**Figura 2** – Dimensões das Cadeias Globais de Valor (CGV)



Fonte: Elaborado a partir de Samper e Quiñones-Ruiz (2017).

De forma específica, a estrutura de insumo-produto (*Input-Output*) diz respeito às atividades e aos segmentos da cadeia de valor para gerar um produto ou serviço e entregá-lo ao consumidor. A estrutura abarca toda a estrutura produtiva, desde as organizações envolvidas nas fases da obtenção dos insumos, a industrialização e a comercialização dos produtos até empresas de suporte e organizações de fomento à pesquisa e ao desenvolvimento. Nessa

estrutura de insumo-produto, os bens e serviços estão ligados em uma sequência de valor agregado (GEREFFI e KORZENIEWICZ, 1993).

A cobertura geográfica ou territorial trata da dispersão geográfica da produção e das redes de comércio para o nível local, regional e global, abrangendo companhias de diferentes tipos e tamanhos, visando entender como essas empresas usam as regiões para obter acesso aos recursos e comércio para seus produtos (SAMPER e QUIÑONES-RUIZ, 2017). Por sua vez, o contexto institucional engloba os arranjos institucionais, formais e informais, nos quais a cadeia de valor está inserida, tais como os aspectos políticos locais, nacionais e internacionais que configuram o ambiente e as atividades que compõem a cadeia de valor produtivo (HAMILTON-HART e STRINGER, 2015).

A estrutura de governança trata das relações de poder entre as empresas líderes e suas subordinadas, sendo que as primeiras controlam a maneira como os recursos financeiros, materiais e humanos são alocados e fluem os demais elos da cadeia. As empresas líderes determinam ainda o escopo geográfico das indústrias globais, ou seja, as posições a nível de país dentro da cadeia (GEREFFI, 1995, p. 113).

Uma das inovações da análise das CGV em relação às outras abordagens reside no fato de que ela fornece uma visão holística da cadeia e permite examinar como as empresas líderes controlam as transações e se relacionam com seus fornecedores e redes produtivas, o que ocorre por meio de novas estruturas de governança em rede, compreendendo a natureza das relações entre os *multistakeholders* da cadeia e as possibilidades de avançar para posições de maior valor agregado (GOLINI et al., 2018). O framework CGV também examina como decisões e estratégias empresariais afetam a cadeia e determinam a forma como os agentes da cadeia podem capturar o valor criado e melhorar suas posições na economia global, seguindo diferentes trajetórias (GEREFFI, 1999; GEREFFI e LEE, 2016).

De acordo com Gereffi e Fernandez-Stark (2011), a análise CGV avalia os processos da competição na economia global a partir das perspectivas *top-down* e *bottom-up*. A perspectiva *top-down* é utilizada para a análise da governança das cadeias globais de valor, com foco nas empresas líderes, na organização das indústrias internacionalmente e nos demais atores que apoiam e determinam a dinâmica da cadeia. Enquanto o ponto de vista *bottom-up*, por seu turno, é utilizado para análise do *upgrading* e enfoca as estratégias adotadas pelos atores econômicos, países, regiões e outros interessados em manter ou melhorar suas posições na economia global (GEREFFI e FERNANDEZ-STARK, 2011).

Em suma, o panorama da literatura CGV encabeçada por Gereffi e Korzeniewicz (1993) inicialmente focou (i) no papel das empresas líderes no desenvolvimento da indústria e (ii) nos



tipos de cadeias impulsionadas pelo comprador ou pelo produtor, dinâmica condizente com o contexto e as transações entre atores em cadeias globais de *commodities*. Mais tarde, seus estudos passaram a abordar a governança por intermédio da assimetria de poder e do grau de interdependência entre os atores no processo de criação e captura de valor. Na abordagem CGV, a partir do estabelecimento das transações econômicas, a governança nos relacionamentos entre os diversos atores configura um dos principais fatores determinantes da forma como o valor criado é distribuído e apropriado na cadeia.

### 2.3.1 Governança das Cadeias Globais de Valor (CGV)

A estrutura de governança é considerada importante para as organizações desde os primeiros estudos econômicos e organizacionais. Inicialmente, o tema governança foi introduzido no arcabouço da Teoria dos Custos de Transação (TCT). Nesse contexto, o institucionalista Oliver Williamson (1985, 1991, 2002) concebe que a governança permite reduzir custos de transação por meio de estruturas que variam entre os extremos de mercado e as hierarquias (ou que ainda podem ser híbridas) e através dos mecanismos de coordenação baseados em instituições formais ou informais, como mediante contratos formais ou acordos informais e relacionais. Por tratar-se de um aspecto central na literatura CGV, tanto o conceito quanto as tipologias de governança foram ampliadas, com vistas a corresponder às características emergentes no mercado e às novas formas de relações entre os atores (GEREFFI et al., 2005).

A governança em CGV foi definida por Gereffi e Korzeniewicz (1993, p. 97) como “[...] as relações de autoridade e poder que determinam como os recursos financeiros, materiais e humanos são alocados e fluem dentro de uma cadeia”. Nesses arranjos, a estrutura de governança é um fator essencial para a coordenação das transações no sistema de produção transnacional, as quais foram classificadas como *producer-driven* – controladas pelo produtor – ou *buyer-driven* – controladas pelo comprador, como explicado no tópico anterior.

Mais tarde, Gereffi et al. (2005) identificaram – nas cadeias de *commodities* globais e em diversos outros setores comerciais ao redor do mundo – tipos adicionais de estruturas relacionadas às características dos relacionamentos e às configurações. Com isso, três novas tipologias de estruturas de governança em rede foram identificadas além das duas propostas por Williamson (1991) – a de mercado e a de hierarquia –, a saber: a governança modular, a relacional e a cativa. Cada uma dessas cinco estruturas de governança propostas por Gereffi et al. (2005) é detalhada no Quadro 2.

**Quadro 2 – Tipologias de Estruturas de Governança em CGV**

Tipos de Estrutura de Governança	Características
Mercado	As transações são facilmente codificadas, as especificações de produtos são relativamente simples, e os fornecedores têm a capacidade de fazer o produto com pouco ou nenhum recurso dos compradores. Os compradores respondem às especificações e preços dados pelos vendedores. A complexidade da troca de informações é relativamente baixa e por isso pouco coordenada de forma explícita.
Modular	As transações são codificadas de forma simples, por causa das especificações serem baseadas em modularidade. Os compradores exigem dos fornecedores a competência de suprir pacotes completos e modulares. A complexidade de troca de informações exige coordenação explícita, mas com baixo custo.
Relacional	As transações são complexas, pois as especificações dos produtos não são facilmente codificadas. Compradores e fornecedores geralmente têm dependência mútua, já que fornecedores tendem a ser altamente capacitados. A troca de informações e conhecimento tácito entre compradores e fornecedores é realizada por interação face a face com alto nível de coordenação explícita que gera custo de codificação para novas parcerias.
Cativo	Transações complexas, visto que as especificações de produtos são altas. Exigem grande habilidade de codificar as especificações em forma de instruções. Os compradores (geralmente firmas líderes) determinam as especificações e normas, os fornecedores são dependentes, subordinados e sua competência é baixa. Relações de oportunismo de compradores para fornecedores. As trocas de informações são comandadas pelos compradores e geralmente exigem alto custo de coordenação.
Hierárquico	As especificações de produtos são altas ou podem não ser codificadas. A troca de informações é direcionada pela alta necessidade de troca de conhecimento tácito. Fornecedores competentes são difíceis de ser encontrados, o que leva as firmas a desenvolverem sua própria linha de manufatura internamente.

Fonte: Adaptado de Gereffi et al. (2005).

As estruturas de governança não são estáticas, logo, podem mudar à medida que a indústria progride e evolui de um estágio para outro na cadeia global (GEREFFI e LEE, 2009). Além disso, algumas cadeias podem apresentar estruturas múltiplas. De acordo com GEREFFI et al. (2005), as estruturas de governança das CGV são determinadas pelos seguintes fatores:

- a) A complexidade de informação e conhecimento requeridos para sustentar uma transação particular em termos de especificações de produto ou processo;
- b) A extensão na qual a informação e o conhecimento podem ser codificados e transmitidos de modo adequado, sem investimentos específicos; e
- c) A capacidade dos fornecedores atuais e potenciais em relação aos requisitos da empresa.

A complexidade da transação aumenta à proporção que uma empresa passa a requerer um novo produto ou processo, fazendo surgir uma nova demanda para os fornecedores. Já a codificação da informação é mais fácil ou mais difícil conforme a sua complexidade, assim como a modularidade do processo e da cadeia. E a capacidade do fornecedor, por seu turno,

está proporcionalmente relacionada com seu nível de poder e influência nas transações (GEREFFI et al., 2005).

### 2.3.2 *Upgrading* em Cadeias Globais de Valor (CGV)

A literatura CGV preconiza que uma escolha de estrutura de governança adequada contribui para a ocorrência do fenômeno chamado *upgrading*, que significa atualização, modernização e aprimoramento. Consiste na criação de melhores produtos e processos, a fim de torná-los mais eficientes ou até que seja atingido um nível mais avançado de atuação na cadeia de valor (FESSEHAIE, 2013). Desta forma, o *upgrading* é um conceito comumente utilizado em estudos sobre competitividade (KAPLINSKY, 2000; PORTER, 1990), de forma relacionada às questões da inovação de produtos, processos e indústrias.

Os estudos sobre o *upgrading* na literatura CGV abordam-no como uma estratégia de modernização ou aprimoramento de produtos, empresas ou setores industriais que passam para estágios mais avançados na cadeia. Portanto, trata-se de como os diversos *stakeholders* (partes interessadas) da cadeia podem capturar mais do valor agregado e melhorar suas posições na cadeia global, seguindo novas trajetórias (GEREFFI, 1999; GEREFFI e LEE, 2016). Desse modo, realizar o *upgrading* alude a mudar para posições funcionais mais recompensadoras – com maiores lucros, melhores preços e benefícios – ao produzir e comercializar produtos de maior valor agregado (BOLWIG et al., 2010).

Segundo Humphrey e Schmitz (2002), a diferença entre a noção de desempenho e a de *upgrading* é que este último consiste em um conceito mais complexo, o qual considera a capacidade de melhorar seus padrões produtivos e processuais e aumentar sua participação no valor agregado, ou seja, apropriar-se do valor criado, fenômeno que pode ocorrer por meio de trajetórias distintas. Já o desempenho ou performance empresarial é um conceito mais simples e, em geral, está relacionado aos resultados diretos das transações, como lucros financeiros (HERNÁNDEZ e PEDERSEN, 2017).

Além disso, o *upgrading* é um fenômeno que pode ocorrer nas esferas econômica, social ou ambiental. O *upgrading* econômico, por vezes denominado *upgrading* industrial, ou simplesmente *upgrading*, representa a capacidade de “fazer melhores produtos, processos produtivos mais eficientemente, ou mudar para atividades mais qualificadas” (GIULIANI, PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2005) e, com isso, ter acesso a mais benefícios, como segurança, tecnologia, conhecimentos ou retornos financeiros (HAMILTON-HART e STRINGER, 2015). Esse tipo de *upgrading* pode ser desdobrado em quatro tipos. O primeiro é

o *upgrading de processos*, que representa a reorganização do sistema produtivo ou a mudança tecnológica que transforma entradas e saídas em processos mais eficientes. Já o segundo é o *upgrading de produtos*, que trata da produção de linhas de produtos mais sofisticadas. O terceiro, por sua vez, é o *upgrading funcional*, que significa adquirir novas funções ao longo da cadeia ou abandonar funções defasadas. E, por último, o *upgrading intersetorial*, através do qual as empresas do arranjo se movem para novas atividades produtivas (HUMPHREY e SCHMITZ, 2002, p. 6).

O *upgrading social* pode ser definido como a melhoria dos direitos e das condições de trabalho e da renda dos atores sociais (BARRIENTOS et al., 2011). Em países em desenvolvimento, a configuração das CGV pode influenciar no alcance desse tipo de *upgrading* e explicar as implicações para a qualidade do emprego e do status social dos trabalhadores (DE MARCHI et al., 2013). Com isso, a literatura CGV bem como os campos voltados à estratégia, ao marketing e à competitividade têm corroborado a literatura de Responsabilidade Social Corporativa e se concentrado em encontrar as condições em que o *upgrading* econômico ocorra concomitantemente ao social e ao ambiental (GOLINI et al., 2018).

A responsabilidade social corporativa tem sido uma tendência emergente nos estudos sobre gestão em geral (HERNANDES e PEDERSEN, 2017). Assim, ao ser associada aos estudos da literatura CGV, seus estudos têm mostrado que quanto mais difundidas as CGV, maiores são as preocupações e os engajamentos para com questões sociais e ambientais nas empresas e países onde são fabricados os produtos, sobretudo quando se trata de países em desenvolvimento (LUND-THOMSEN e LINDGREEN, 2014).

Além do social, o último tipo de *upgrading* a ser tratado na literatura CGV, e até então o menos explorado, é o ambiental (GOLINI et al., 2018). O *upgrading ambiental* pode ser definido como “o processo pelo qual os agentes econômicos se movem em direção a um sistema de produção que evita ou reduz os danos ambientais de seus produtos, processos ou sistemas gerenciais” (DE MARCHI et al., 2013, p. 4). Logo, ele representa melhorias nas condições ambientais resultantes da colaboração mais forte entre empresas, agentes reguladores e demais *stakeholders*.

De acordo com os estudos existentes acerca da temática, as condições ambientais relacionam-se com condições de pobreza e vulnerabilidade social e com as condições climáticas de um país (DOS GUPTO et al., 2005; CATTANEO et al., 2010). Assim, no âmbito da literatura CGV, as pesquisas ressaltam a importância dos atores institucionais e regulamentadores (POULSEN et al., 2016), a influência do tipo de relacionamento entre empresas fornecedoras e compradoras, ou seja, empresas líderes e subsidiárias na cadeia de valor (GOLINI et al., 2018)

e, ainda, a colaboração e aprendizagem no relacionamento entre as empresas como fatores que impulsionam e incentivam o *upgrading ambiental* (KHATTAK e PINTO, 2018).

Diante das premissas de que (i) o *upgrading econômico* envolve a captura de valor e a mudança para atividades e posição de maior valor agregado na cadeia, (ii) o *upgrading social* envolve aprimorar as condições sociais e trabalhistas dos trabalhadores industriais ou pequenos produtores rurais por parte das organizações e (iii) o *upgrading ambiental* refere-se a avanços nas condições ambientais das organizações e seu entorno, acredita-se que esses fenômenos podem resultar em melhorias substanciais para a economia, o meio ambiente e a sociedade de diversos países e suas regiões internas, ao superar as restrições tecidas pela forma de governança nas relações comprador-fornecedor e fornecedor-trabalhador (BARRIENTOS et al., 2011; GEREFFI e LEE, 2016).

Entretanto, apesar de a literatura CGV apresentar as diversas tipologias de governança e *upgrading* e supor que melhores relacionamentos entre os atores podem ser efetivos para o alcance do *upgrading* em seus diferentes níveis, ainda não está clara a ligação entre esses elementos (HERNANDES e PEDERSEN, 2017; GOLINI et al., 2018; KANO et al., 2020).

### 2.3.3 Proposição do framework conceitual-analítico para análise da influência da governança e das práticas colaborativas sobre o valor e o *upgrading* sustentável

Os mecanismos relacionais de governança e as práticas colaborativas são considerados aspectos-chave para o desempenho e a vantagem competitiva de empresas no contexto atual das cadeias globais. De acordo com Quentin e Campling (2018), existem características e mecanismos de coordenação e controle de empresas que podem ser formais ou informais, o que a literatura chama de “governança relacional” ou “governança transacional ou contratual”. As empresas que exercem controle por meio desses mecanismos de governança geralmente são as líderes e, portanto, as empresas em posições subsidiárias apenas seguem seus comandos. A análise do tipo de governança e da forma como ocorrem as relações de troca entre empresas é perspicaz, pois retrata onde a criação e a apropriação de valor podem ocorrer e como os arranjos institucionais afetam a forma como são estabelecidos.

Em governanças do tipo contratual, as relações são baseadas em contratos, normas privadas e outras formas de controle de produção que atravessam as fronteiras das empresas individuais e são usadas em prol de capturar a mais-valia produzida em outras partes da cadeia ou de repassar o risco e os custos (QUENTIN e CAMPLING 2018). Dessa forma, a orientação

assimétrica das relações, dada pelas posições de mercado e pelas relações de poder, é um dos principais mecanismos de controle das transações em CGV.

Já a governança relacional, caracterizada por aspectos de confiança, relacionamentos de longo prazo, colaboração e mecanismos de coordenação informais, é considerada uma facilitadora do alcance de melhorias, sobretudo para as empresas fornecedoras e subsidiárias, visto que as relações colaborativas entre atores privados e outros atores, como governo e demais organizações sociais, são essenciais para a apropriação do valor criado e para as estratégias de *upgrading* (QUENTIN e CAMPLING, 2018).

Como visto, a Teoria dos Custos de Transação (TCT) argumenta que as transações podem ocorrer por meio de diferentes estruturas de governança, as quais, quando efetivas, permitem reduzir o custo de transação (WILLIAMSON, 1991; 1994). Por sua vez, a Visão Baseada em Recursos defende que os recursos das empresas estão associados com sua capacidade de obter maiores vantagens competitivas. Na mesma linha, a Visão Relacional argumenta que os relacionamentos podem resultar em ganhos superiores ao criar valor relacional, isto é, ao criar mais valor do que seria possível alcançar via esforços individuais (DYER e SINGH, 1998). Nesse sentido, a Visão Relacional mostra que estruturas de governança mais colaborativas, que envolvam compartilhamento de conhecimento e complementaridade de recursos, além de mecanismos relacionais e informais, contribuem para gerar valor superior (DYER e SINGH, 1998).

Por meio da integração dos insights das características da governança no contexto das cadeias de valor global e das práticas colaborativas no relacionamento, esta investigação baseia-se nesses conceitos e na literatura da CGV e da VR para propor o modelo conceitual-analítico empregado no estudo como um guia para a etapa de investigação empírica. O objetivo é compreender a influência desses aspectos sobre a capacidade dos atores da díade (empresa fornecedora) da cadeia de valor de criar valor e realizar o *upgrading*.

Acredita-se que os relacionamentos baseados em mecanismos relacionais e práticas colaborativas têm como propósito a manutenção das transações a longo prazo e, por isso, acordos sociais com benefícios multilaterais são estabelecidos. Em contraste, não se observam ganhos em relacionamentos formais e não colaborativos, tendo em vista que estes são mais pontuais e limitantes.

Conforme pregado pela visão relacional, os mecanismos de governança relacional, caracterizados por aspectos de confiança entre parceiros, atuam como mecanismo de salvaguarda informal e permitem investimentos conjuntos em ativos específicos e compartilhamento de conhecimento e informação (DYER e SINGH, 1998; HOLCOMB e

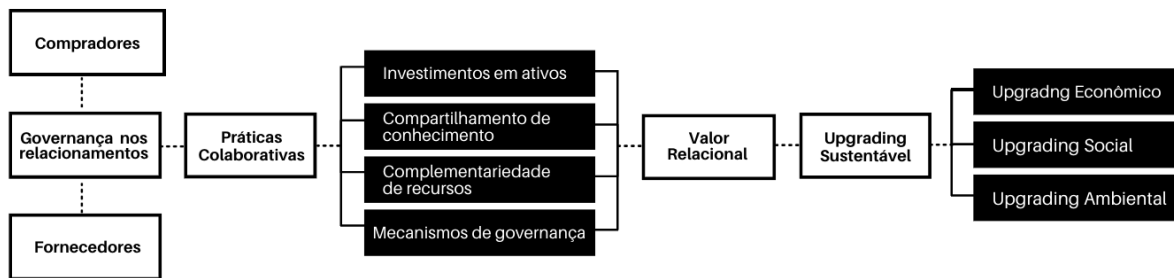
HITT, 2007). Dessa forma, podem contribuir para a cooperação e os relacionamentos de longo prazo, resultando em arranjos que minimizem a utilização de recursos e tempo e que gerem processos mais eficientes. Além disso, acredita-se que a governança relacional proporciona um ambiente favorável à inovação e ao desenvolvimento tecnológico de ambas as partes, sendo possível, portanto, supor que esses mecanismos são capazes de exercer efeito positivo no valor criado para as empresas.

Por outro lado, pode-se supor também que a adoção de mecanismos transacionais pode reduzir o oportunismo e promover a redução de custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Com isso, em situações em que exista menor grau de dependência entre as partes, não se objetiva manter relações de longo prazo e, quando o custo para trocar de fornecedor for relativamente baixo, o uso de mecanismos transacionais pode ser mais positivo (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). No entanto, a literatura não deixa claro quais aspectos da governança geram valor e contribuem para o *upgrading* (motivadores, facilitadores e barreiras).

Os estudos da abordagem CGV pressupõem que as estruturas de governança podem influenciar no valor e no upgrade dos fornecedores (GEREFFI; LEE, 2016), mas não deixam explícito como isso ocorre e quais os aspectos relacionados, sobretudo no caso de fornecedores de países em desenvolvimento. Para encontrar respostas para essa questão, recorreu-se à abordagem da Visão Relacional, com vista a analisar a eficácia das diferentes práticas colaborativas e os mecanismos de governança no relacionamento.

A literatura sobre a Cadeia de Valor Global (CGV) e a Visão Relacional (VR) fornece importantes contribuições para o entendimento da influência da governança sobre o desempenho e a competitividade em relacionamentos interempresariais. A partir desse pressuposto, acredita-se que a integração de ambas à abordagem proporcione uma melhor compreensão acerca de como a governança pode influenciar no valor relacional e no upgrade sustentável na cadeia. Nesse sentido, foi proposto neste estudo um modelo conceitual-analítico, apresentado na Figura 3, cujo objetivo é guiar a etapa de investigação empírica e compreender a influência dos aspectos de governança e práticas colaborativas na capacidade dos atores da cadeia (empresa fornecedora) de criar valor e realizar o *upgrading*.

**Figura 3** – Modelo conceitual-analítico da influência da governança sobre o valor relacional e o *upgrading* sustentável



Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão de literatura (2023).

O framework integrativo foi utilizado como um guia teórico-analítico do presente estudo. Desta forma, buscou-se contribuir para a literatura existente ao elucidar como a governança relacional e as práticas colaborativas cooperam para a criação de valor e *upgrading* sustentável no contexto de cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento.



### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados para investigar o problema de pesquisa. São apresentadas a abordagem e a estratégia de investigação utilizadas, bem como as razões por trás das escolhas metodológicas e suas aplicações para responder à pergunta que norteia esta pesquisa.

Para esta tese, optou-se por seguir um projeto qualitativo, que inclui um conjunto de procedimentos adequados à natureza da pesquisa e o ensejo de aprofundar a compreensão do fenômeno analisado. Como os estudos em ciências sociais envolvem fenômenos complexos e a área de Administração é multidisciplinar, a abordagem qualitativa mostrou-se congruente. Afinal, é uma abordagem que permite a análise de aspectos específicos dentro de seus contextos, com maior nível de detalhamento, por meio da triangulação de dados e métodos múltiplos.

Segundo Denzin e Lincoln (2011), a pesquisa qualitativa envolve um conjunto de práticas de análise de dados empíricos que descrevem e conduzem a compreensão do mundo e do comportamento dos indivíduos em seu contexto natural. Outrossim, devido a suas características de fluidez e maleabilidade, a pesquisa qualitativa não privilegia uma metodologia única, ela permite a congregação de múltiplos paradigmas apoiados em diferentes concepções ontológicas, epistemológicas e metodológicas (COLBARI, 2014).

No que concerne ao paradigma ou concepção filosófica, a natureza da presente pesquisa é pós-positivista, visto que busca compreender as causas que influenciam os resultados, baseando-se nos métodos de observação e mensuração da realidade objetiva (CRESWELL e CRESWELL, 2021). A concepção pós-positivista entende que não se pode considerar o conhecimento como incontestável, mas que é possível compreendê-lo por meio desses métodos, na medida em que determinada teoria é testada, refinada ou refutada. Dentro dessa concepção, a abordagem qualitativa permite coletar e interpretar os dados sobre determinado fenômeno com base em padrões, modelos e categorias teóricas (CRESWELL, 2014).

Com o objetivo de fornecer uma compreensão mais aprofundada dos conceitos apresentados e responder à questão principal da pesquisa, que se refere à influência da governança no valor relacional e no *upgrading* sustentável na cadeia do sisal, foram utilizadas diferentes estratégias de pesquisa em fases consecutivas. A primeira fase consistiu em uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), que buscou identificar as lacunas relevantes sobre o tema e as categorias a serem analisadas, refinar os conceitos e conceber o delineamento conceitual e metodológico, estabelecendo o protocolo da pesquisa e a estrutura do instrumento de coleta de dados.

Na segunda fase, com base nas inferências da RSL, foi realizado um Estudo de Caso Múltiplo Integrado (ECMI), estratégia que envolve múltiplas unidades de análise e o estudo de diferentes questões ligadas por um contexto comum (YIN, 2003). A escolha do ECMI como estratégia teve diversas razões, incluindo a coleta de múltiplas fontes de evidência, permitindo a triangulação dos dados para uma melhor compreensão do fenômeno investigado. Além disso, o ECMI evita o viés do pesquisador, aumentando a validade externa dos achados. Isso torna as inferências resultantes mais robustas, replicáveis e testáveis do que a pesquisa de caso único, por exemplo, além de mais adequadas ao propósito de refinar uma possível extensão de teoria (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007; YIN, 2015).

### 3.1 DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL E METODOLÓGICO

Foram adotadas as estratégias de revisão sistemática e integrativa de literatura, em consonância com a metodologia empregada por Garcia-Torres et al. (2019), por meio da análise de conteúdo qualitativa e quantitativa (SEURING e GOLD, 2012). As fases de codificação inicial ou aberta, codificação axial, categorização e validação foram realizadas de acordo com Gioia et al. (2013), seguindo uma abordagem abductiva para a construção de categorias. Essas estratégias foram escolhidas porque melhor atendiam ao objetivo de examinar a literatura e identificar categorias teóricas e analíticas. Ademais, garantem o rigor e a transparência metodológica necessários para a revisão, a replicabilidade e a confiabilidade do estudo (SALDAÑA, 2013).

#### 3.1.1 Estratégias metodológicas da revisão

Uma revisão sistemática é um processo explícito e reproduzível de revisão da literatura existente sobre um determinado tema. O objetivo é identificar, interpretar e refinar o corpo da literatura, a fim de preencher lacunas de conhecimento existentes e/ou sugerir novas implicações para análises existentes de forma estruturada, confiável e replicável (TRANFIELD et al., 2003). Esse método garante que todos os trabalhos relevantes sejam considerados, evitando resultados tendenciosos (SEURING e GOLD, 2012). Outrossim, contribui para a construção, refinamento, extensão ou modificação de teorias mediante a formação de novos conceitos ou a adoção de conceitos existentes em determinada área, colaborando com áreas em que existam oportunidades a serem exploradas (WEBSTER e WATSON, 2002).

A revisão sistemática pode ser baseada em diferentes abordagens, como domínio, teoria, métodos, revisões bibliográficas e meta-analíticas. A escolha da abordagem, técnicas e estrutura é determinada pelo objetivo estabelecido. Quando o objetivo é construir um domínio, por exemplo, a revisão pode seguir uma estrutura existente, como a de Teoria, Construto, Características e Metodologia (TCCM), utilizada neste estudo, ou desenvolver sua própria estrutura (PAUL e CRIADO, 2020).

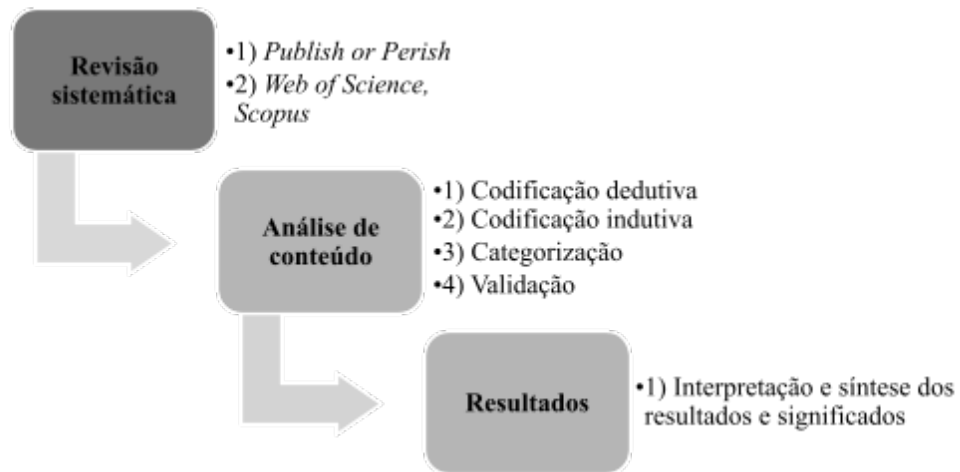
Por outro lado, quando se pretende obter uma compreensão mais completa de uma questão da literatura de forma integrada, com o objetivo de conceder novas estruturas e perspectivas sobre o tópico por meio da análise crítica e da síntese sistemática do tema, utiliza-se a revisão integrativa (TORRACO, 2005). De acordo com Russell (2005), um dos benefícios desse tipo de revisão é que esse método leva à aplicabilidade prática dos resultados da síntese do conhecimento.

Quanto ao tipo de análise empregada, as revisões sistemáticas de literatura podem ser realizadas por meio de análises de conteúdo, principalmente quando a finalidade é obter respostas sobre determinado problema e conceber novas interpretações e significados sobre a amostra da literatura analisada, e não apenas seu levantamento bibliográfico e estatístico, o que é típico de revisões como meta-análises (SEURING e GOLD, 2012).

A análise de conteúdo é um método aplicado em pesquisas qualitativas que permite sintetizar o conteúdo manifesto e latente sobre determinado tema no campo da pesquisa por meio de análise semântica e de frequências, exigindo interpretação do significado subjacente de termos e argumentos e conduzindo à formação de resultados – conceitos, estruturas e modelos – válidos e replicáveis (KRIPPENDORFF, 2004). Desse modo, a análise de conteúdo oferece um quadro metodológico sólido para a condução de revisões sistemáticas dentro das ciências sociais, determinando quando um termo ou um conjunto de dados é significativo, por meio da combinação de análises qualitativas e quantitativas (SEURING e GOLD, 2012).

A análise do presente estudo seguiu uma abordagem abdutiva, conforme Gioia et al. (2013), mediante a combinação do raciocínio dedutivo e indutivo. A primeira etapa foi realizada de forma dedutiva, por meio da apreciação do conteúdo manifesto dos artigos relacionados aos temas centrais e da conceituação dos códigos já pré-estabelecidos. Na segunda etapa, o conteúdo foi refinado e codificado de forma indutiva (GIOIA et al., 2013; SALDAÑA, 2013) com base em um processo iterativo de comparar os códigos indutivos (seu significado e frequência com a literatura existente, dando origem a categorias emergentes na literatura e à formação de uma nova estrutura conceitual). O resumo da estrutura da revisão sistemática é apresentado na Figura 4, a seguir.

**Figura 4** – Estrutura da revisão sistemática e integrativa de literatura



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

### 3.1.2 Protocolo da revisão sistemática: seleção dos periódicos e triagem dos artigos

A revisão sistemática empregada nesse estudo adotou o protocolo rígido de Garcia-Torres et al. (2019), que envolve as seguintes etapas: identificação e triagem nas bases de dados, critérios de inclusão e exclusão a partir da questão de pesquisa, análise de conteúdo, critérios de codificação e categorização. Inicialmente, foram buscados artigos revisados por pares em bases de dados e indexadores internacionais que abordassem os tópicos de governança e *upgrading* no contexto da literatura CGV. Estudos que abordassem apenas um desses conceitos, mesmo relacionados ao campo da CGV, não foram incluídos na revisão.

### 3.1.3 Identificação e triagem dos artigos

Como etapa preliminar do levantamento do estado da arte, foi realizada uma busca exploratória por meio do software *Harzing's Publish or Perish*, com o objetivo de obter uma visão geral dos estudos sobre governança e *upgrading* em cadeias de valor globais. A pesquisa preliminar nessa base teve o intuito de não descartar da análise qualquer trabalho que fosse seminal para a pesquisa e que não tivesse sido incluído nas demais bases internacionais por conta de seus critérios particulares (GARCIA-TORRES et al., 2019).

O *Harzing's Publish or Perish* oferece uma visão geral de todos os artigos, livros e outros documentos relacionados à pesquisa, tendo como base o Google Scholar, uma das maiores bases que medem o fator de impacto. Sua principal vantagem é oferecer maior

abrangência de pesquisa ao incluir diversas fontes nacionais e internacionais e mostrar a relevância do *paper* de acordo com o número de citações e ainda o impacto dos autores.

As demais bases de dados escolhidas foram a *Web of Science* e a *Scopus*, devido ao critério de serem os maiores indexadores mundiais, abrangerem os principais periódicos internacionais, apresentarem medidas de impacto e avaliação por pares (SEURING e GOLD, 2012) e incluírem artigos relevantes da área de ciências sociais aplicadas, em especial da Administração.

### 3.1.4 Critérios de inclusão e elegibilidade

Para o desenvolvimento do primeiro nível da revisão sistemática referente à coleta de materiais, foram estabelecidos os critérios de inclusão e exclusão dos artigos. A pesquisa nas bases de dados foi realizada por meio das palavras-chave “*governance*” e “*upgrading*”, com o operador booleano “*AND*”. Como filtro de seleção e inclusão, optou-se por artigos em inglês que incluíssem ambos os termos nas seções ‘título’, ‘resumo’ e ‘palavras-chave’ dos artigos científicos na área de Business e Management nos últimos 21 anos (2000-2021), conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1** – Delimitação da pesquisa nas bases de dados *Harzing 's*, *Web of Science* e *Scopus*

Critérios	Filtros Aplicados e Bases de Dados		
	<i>Harzing 's</i>	<i>Web of Science</i>	<i>Scopus</i>
Tempo	2000 a 2021 (21 anos)	2000 a 2021 (21 anos)	2000 a 2021 (21 anos)
Áreas de busca	Não especificado	Título, resumo e palavras-chave	Título, resumo e palavras-chave
Tipo de documento	Artigos	Artigos	Artigos
Áreas	Não especificado	“Business” “Management”	“Bussines” “Management”
Termos pesquisados*	“Governança” “Upgrading”	“Governança” “Upgrading”	“Governança” “Upgrading”
Línguas	Inglês	Inglês, Espanhol	Não especificado
País	Não especificado	Não especificado	Não especificado

Fonte: Elaborado pela autora. \*Nota 1): Foram pesquisadas outras palavras-chave semelhantes, com vista a não excluir nada da análise, a exemplo de “*value chain*”, “*commodity chain*”, “*governança relacional*”, “*mecanismos de governança*” e “*estruturas de governança*”.

A primeira pesquisa realizada no *Harzing 's Publish or Perish* resultou em 115 (cento e quinze) artigos para os últimos 21 anos levando em conta os títulos e palavras-chave “*Governance*” e “*upgrading*” após a exclusão de livros e outros tipos de arquivos, de modo que

foram selecionados apenas artigos com melhor resultado de h-index, totalizando treze *papers*. A lista dos artigos encontrados foi incluída nos apêndices.

Na segunda etapa da revisão, foram realizadas buscas nas bases de dados *Web of Science* (WOS) e *Scopus*. Como resultado dessa fase, foram obtidos inicialmente 171 (cento e setenta e um) artigos, porém, após a remoção das duplicatas, restaram 158 (cento e cinquenta e oito) artigos. Nesse momento também foram verificadas a consistência e a concordância dos artigos com a questão da pesquisa, por intermédio da leitura dos títulos, resumos e conclusões, reduzindo a amostra para 127 (cento e vinte e sete) artigos.

Na etapa parcial, foram aplicados os seguintes critérios de exclusão:

- a) artigos que tratassem de análises empíricas, ou seja, artigos que envolvessem entrevistas, questionários ou outros métodos de coleta e análise de dados primários;
- b) artigos de países em desenvolvimento, emergentes ou subdesenvolvidos;
- c) artigos que envolvessem ou priorizassem análises de cadeias pertencentes a setores de base agroindustrial;
- d) artigos que tratassem de cadeias globais cuja produção seja orientada à exportação.

Na etapa final, foram selecionados 51 (cinquenta e um) estudos capazes de lançar luz sobre a questão de pesquisa. Os artigos selecionados nessa fase (APÊNDICES A) nessa fase foram organizados por base de dados, ano de publicação, autor, teoria utilizada, análise realizada e revista científica em que foram publicados.

A seguir, na Tabela 2, é apresentada a síntese da quantidade de artigos encontrados em cada base de dados bem como as etapas de refinamento realizadas:

**Tabela 2** – Quantidade de artigos encontrados por bases e etapas de refinamento

Etapas	Bases de dados		
	<i>Google Acadêmico</i>	<i>Web of Science</i>	<i>Scopus</i>
Inicial	115	97	132
Parcial	24	34	124
Final	13	20	107
Total	5	5	46

Fonte: Elaborado pela autora a partir de bases de dados (2022).

A seleção dos artigos foi realizada de forma criteriosa e seguindo os critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos para garantir a qualidade e a relevância dos estudos selecionados para a revisão sistemática.

### 3.1.5 Critérios de codificação e categorização

A análise de conteúdo realizada neste estudo adotou uma abordagem abdutiva, seguindo a metodologia proposta por Seuring e Gold (2012), que envolveu as fases de codificação aberta ou inicial, codificação axial, categorização e validação, conforme descrito por Gioia (2013) e Saldaña (2013). De acordo com Seuring e Gold (2012), a análise de conteúdo é uma técnica que possibilita a observação dos conteúdos manifestos e latentes no texto. O conteúdo manifesto é mais fácil de ser identificado, pois geralmente já está sinalizado em alguma parte específica do texto. Já o conteúdo latente é mais difícil de ser identificado, uma vez que depende da capacidade de interpretação ou do conhecimento prévio do pesquisador sobre o tema em questão. O conteúdo latente e manifesto foi analisado, refinado e classificado como códigos de primeira e segunda ordem, categorias e subcategorias e dimensões agregadas, seguindo as metodologias propostas por Gioia (2013) e Saldaña (2013).

A codificação consiste no processo de organização em blocos ou categorias das informações ou resultados antes de se atribuir significado às categorias. Assim, é necessário segmentar as sentenças em termos e agrupá-las em categorias rotuladas por códigos específicos que representem o processo, local, contexto, indivíduo, atividade ou o que quer que seja analisado (CRESWELL e CRESWELL, 2021). Para Saldaña (2013), a codificação representa o processo de transição entre a coleta e a análise de dados mais extensa e tem um caráter interpretativo, posto que depende das escolhas ontológicas e epistemológicas e dos arcabouços teóricos e conceituais adotados. A estrutura dos resultados depende ainda da escolha do método de codificação, que pode reduzir, resumir, destilar ou condensar dados ou atribuir significados mais evocativos.

Portanto, a codificação é um método que permite organizar e agrupar dados codificados em categorias, com base na semelhança ou compartilhamento de alguma característica. Desse modo, a determinação de categorias e dimensões agregadas é realizada a partir do agrupamento desses códigos até formarem um padrão, seguindo critérios previamente estabelecidos para consolidar significado e explicação, bem como para explicar por que esses padrões existem (SALDAÑA, 2013).

Neste estudo sobre como a governança influencia o *upgrading* na literatura de CGV e quais os aspectos relacionados, o processo de codificação e categorização da literatura foi desenvolvido em níveis consecutivos, conforme proposto por Gioia (2013), e seguiu duas etapas de codificação: a aberta e a axial (SALDAÑA, 2013), de acordo com a abordagem abdutiva para a construção de categorias.

Para melhorar a compreensão do panorama da literatura, primeiramente os resultados da revisão sistemática foram organizados seguindo a estrutura proposta por Paul e Rosado-Serrano (2019) denominada *Theory, Construct, Characteristics and Methodology* (TCCM). Nesse sentido, foram identificadas as principais teorias utilizadas nos estudos, os principais construtos relacionados a palavras-chave bem como as características principais, como os autores, os periódicos científicos, os países, os setores e os tipos de unidades de análise abordados. No aspecto metodológico, foram identificadas as abordagens, técnicas de coleta e análise de dados empregadas.

Em relação a codificação, realizou-se, inicialmente, a etapa de codificação aberta, na qual foram identificados todos os códigos pré-estabelecidos (governança, upgrading, cadeias globais de valor), bem como os códigos emergentes na literatura investigada. A segunda etapa envolveu a codificação axial, por meio da determinação dos conceitos de primeira e segunda ordem e da comparação do agrupamento desses termos em categorias e subcategorias intermediárias, baseadas nas semelhanças e diferenças identificadas (GIOIA, 2013).

Assim, foram encontradas sete subcategorias (aprendizagem, colaboração, confiança, intervenções, poder, sustentabilidade e valor), agrupadas em quatro categorias centrais (motivadores, facilitadores, barreiras e resultados, traduções de drivers, enables, barriers, outcomes, respectivamente), que foram revisadas e comparadas com a teoria e avaliadas por especialistas da área. Finalmente, essas categorias passaram a compor três dimensões agregadas da análise: Governança CGV, Práticas Relacionais Colaborativas e Upgrading Sustentável, as quais representam o maior nível de abstração (GIOIA et al., 2013). Essas três dimensões são discriminantes entre si (ou seja, diferentes entre si) e, de forma conjunta, são consideradas representativas do fenômeno investigado. O quadro com as dimensões agregadas, categorias e subcategorias, seus significados e inter-relações é apresentado na seção dos resultados.

### 3.1.6 Validação dos resultados da pesquisa

De acordo com Creswell e Creswell (2021), a validação dos construtos e categorias envolve a verificação da precisão dos resultados por meio de procedimentos específicos. Para melhorar a validade das descobertas e evitar viés subjetivo, foram adotados alguns critérios de validação de conteúdo.

Após a codificação de primeira e segunda ordem e a subsequente formação de categorias e subcategorias da amostra completa de artigos, foi realizada uma segunda codificação



comparativa e validativa em consonância com a literatura, a fim de eliminar discrepâncias. Posteriormente, foi realizada uma última etapa de verificação de membros, com o auxílio do orientador e de dois pesquisadores da área. Nessa fase, os códigos e categorias foram analisados em ciclos consecutivos, comparados e discutidos em diálogo com a teoria até chegar a um consenso e garantir a validação dos resultados (WEBSTER e WATSON, 2002; SEURING e GOLD, 2012).

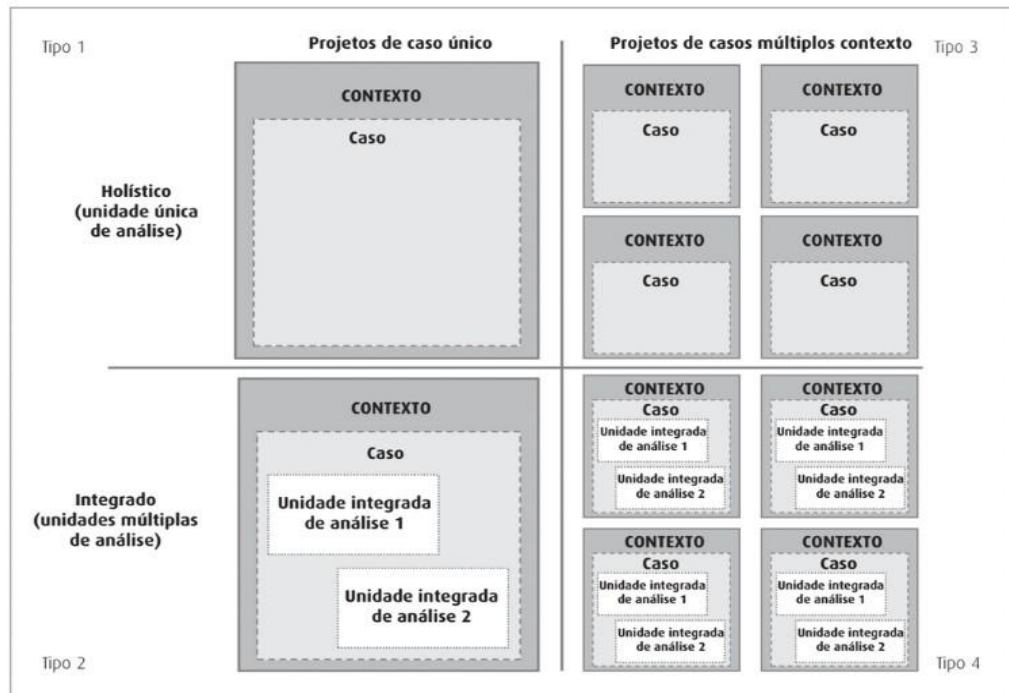
O software especializado *Nvivo 11 Plus* apoiou o processo de codificação e categorização da literatura, contribuindo para a transparência e replicabilidade do processo. Para garantir a consistência e a síntese dos resultados, a lista final e completa dos artigos analisados foi organizada em planilhas do Excel, que poderão ser disponibilizadas mediante solicitação.

### 3.2 ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO INTEGRADO

A segunda etapa da pesquisa foi realizada por meio do estudo de caso, estratégia de investigação empírica que envolve uma descrição detalhada dos indivíduos, local ou fenômeno dentro do seu contexto real, sobretudo quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005). A depender do fenômeno estudado e das questões de pesquisa, o estudo de caso pode ser único ou múltiplo, e pode ser definido como holístico, em que não se é possível identificar subunidades lógicas de análise – e, desta forma, são investigados todos os elementos do contexto que envolve a questão –, ou integrado, o qual engloba subunidades de análise integradas por um contexto comum (YIN, 2003, 2015).

Tendo em vista a questão de pesquisa e as características do caso analisado, optou-se por seguir um projeto de Estudo de Caso Múltiplo Integrado (ECMI) do tipo 4, conforme ilustra a Figura 5, com base em YIN (2015).

**Figura 5 – Tipos de projeto para estudos de caso**



Fonte: *Cosmos Corporation* (YIN, 2015, p. 53).

Dessa forma, examinaram-se (i) a **governança nos relacionamentos** entre os produtores como fornecedores e empresas compradoras e (ii) as **estratégias** para gerar **valor e *upgrading*** sustentável, as quais são influenciadas pelo contexto de cada ator. O contexto que envolve o tipo de governança e a estratégia para gerar valor e *upgrading* são diferentes no que se refere, por exemplo, a condições econômicas, poder, tipo de atividade, porte e tipo de negócio e posição de cada ator na cadeia. Por outro lado, o “caso” que integra tais unidades de análise é o fato de que ambas ocorrem na cadeia do sisal e no mesmo país e região e, ainda, o fato de que as **estratégias de *upgrading*** estão integradas à governança nos relacionamentos e envolvidas em atividades e questões comuns.

Cabe ressaltar que o presente estudo não objetivou focar nos múltiplos aspectos que constituem o referido grupo, mas em como são estabelecidas as diferenças nos relacionamentos e sua influência na capacidade de gerar melhorias sociais, ambientais e econômicas dos produtores, das empresas e da cadeia em si, aspecto que justifica mais uma vez a escolha pelo projeto de Estudo de Caso Múltiplo Integrado.

Para garantir conformidade entre a estratégia de estudo de caso e a coleta e análise dos dados, foi adotado um protocolo de pesquisa (**APÊNDICE B**) e desenvolvido um protocolo de entrevista semiestruturada (**APÊNDICE C**). Esses instrumentos serviram de guias de

procedimentos e regras, úteis para minimizar erros na coleta de dados, e conferem maior confiabilidade à pesquisa.

### 3.2.1 Seleção dos Casos

Conforme Eisenhardt (1989) e Eisenhardt e Graebner (2007), é possível usar o estudo de caso em pesquisas cujo objetivo não é testar teoria, mas, sim, a partir da amostragem teórica, selecionar casos segundo suas particularidades e os adequar a fim de refinar e estender relações e lógica entre os construtos por razões teóricas e não estatísticas.

Sob esse viés, foram selecionados casos em que fosse possível investigar a relação entre os construtos previamente estabelecidos e responder à questão de pesquisa, fornecendo contribuição teórica. No caso desta tese, a escolha dos casos está em consonância com o objetivo de compreender como a governança nos relacionamentos entre produtores e empresas influencia no valor e no *upgrading* sustentável dos atores e da cadeia.

Nessa direção, a escolha dos casos como objeto de análise amparou-se em diversos critérios, a fim de integrar:

- a) cadeias agroindustriais que fazem parte de cadeias globais (vendem geralmente para fornecedores mundiais) e cadeias com potencial sustentável (econômico, social e ambiental);
- b) cadeias estagnadas (produtos tradicionais e atraso tecnológico) com potencial para novos produtos sustentáveis, avanço tecnológico e com maior presença no Nordeste;
- c) cadeias do mesmo setor produtivo;
- d) cadeias com representatividade internacional, nacional e regional.

Logo, constatou-se, no caso da cadeia do sisal, uma relevância teórica e empírica, pois constitui uma cadeia agroindustrial global em que existe uma grande discrepância em níveis de maturidade e infraestrutura. Mesmo assim, possui relevância produtiva – é o maior produtor mundial – e apresenta potencial de agregação de valor e relevância econômica, ambiental e social (sustentável) (GLASER e STRAUSS, 1967; EISENHARDT e GRAEBNER, 2007).

### 3.2.2 Coleta de Dados

Segundo Eisenhardt (2007, p. 28), os “estudos de caso podem acomodar uma rica variedade de fontes de dados, incluindo entrevistas, dados de arquivo, dados de pesquisa, etnografias e observações”, de modo que se utilizou um protocolo de entrevistas semiestruturadas e em profundidade com gestores e proprietários das empresas compradoras e

seus respectivos fornecedores, responsáveis pelos relacionamentos no contexto da cadeia. Também foram coletados dados secundários, como documentos, vídeos, relatórios, amostras de produtos e de livros e outras fontes de informações sobre a cadeia. Por fim, as informações obtidas nas entrevistas foram trianguladas com os dados secundários para garantir mais robustez e validade bem como para encontrar semelhanças entre si.

As entrevistas constituem uma técnica altamente eficiente de coletar dados empíricos, sobretudo quando se limita o viés da coleta por meio da utilização de múltiplas fontes de dados que cobrem perspectivas distintas acerca do fenômeno. Por isso, foram incluídos nas entrevistas os atores organizacionais de diferentes níveis hierárquicos, áreas funcionais, grupos e geografias distintas, atores de outras organizações relevantes e observadores externos (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007; EISENHARDT, 1989).

Nas entrevistas, o pesquisador interage com o participante face a face ou por meio de tecnologias, como chamada telefônica e/ou videoconferência, e aplica questões não estruturadas e em geral abertas. O pesquisador também coleta, nesses encontros, documentos qualitativos que podem ser, por exemplo, relatórios, jornais, diários, e-mails, cartas e uma série de outros materiais que forneçam informações sobre o fenômeno investigado. Portanto, a entrevista pode envolver a combinação de dados qualitativos e quantitativos, propiciando mais abrangência e relevância (CRESWELL e CRESWELL, 2021).

Para conhecer melhor o cenário do mercado e entender melhor a configuração da cadeia do sisal, foram inicialmente entrevistadas as associações representativas dos setores de fibras naturais e fibras têxteis, as associações e sindicatos do setor sisaleiro em específico, além dos demais órgãos que compõem a governança pública da cadeia. As informações fornecidas pelas associações citadas serviram de guia para a cobertura de amostra em termos de diversidade e representatividade da indústria, proporcionando maior significância aos resultados do estudo, assim como uma possível transferência para outros casos. Além disso, essas informações demonstraram a consistência da pesquisa em relação ao contexto empírico.

Dessa forma, as entrevistas podem ser divididas em três blocos:

- 1) Entrevista com órgãos e instituições da governança pública;
- 2) Entrevista com empresas e indústrias;
- 3) Entrevista com fornecedores e produtores rurais.

As entrevistas foram iniciadas em novembro de 2018 e conduzidas com gerentes, conselheiros e gestores do Sindifibras, da Câmara Nacional de Fibras Naturais e ainda com gestores da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), sendo apresentada a quantidade no **Quadro 3**. Parte das entrevistas foi desenvolvida de forma presencial (com duração de uma

hora e cinquenta minutos) e registrada mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Nos casos em que a gravação não foi possível, foram tomadas notas no diário da pesquisa para a análise posterior dos dados. A relação de entrevistados, documentos e demais materiais analisados e os respectivos códigos encontram-se no **APÊNDICE C**.

**Quadro 3** – Quantidade de organizações existentes e entrevistas realizadas

<b>Organizações</b>	<b>Quantidade existente</b>	<b>Quantidade entrevistada</b>
Associações e sindicatos internacionais*	3	0
Associações e sindicatos nacionais, estaduais ou locais*	29	9
Empresa compradora – ind. Exportadora	12	3
Batedeira / fornecedores	Qt. indeterminada	2
Produtores / fornecedores	Qt. indeterminada	5

Fonte: Elaborado pela autora (2022). Nota\* 2): para fins de análise, foi incluído como bateadeira o dono do motor. \*\* A lista completa de associações e sindicatos está presente no Capítulo 4.

As entrevistas foram conduzidas por um protocolo semiestruturado apresentado nos apêndices e baseado na revisão da literatura, com vistas a orientar a coleta de dados e garantir a confiabilidade e a adequabilidade da análise (CRESWELL e CRESWELL, 2021). O protocolo incluiu questões sobre a cadeia do sisal, as características de governança do relacionamento entre as empresas e das melhorias sociais, econômicas e ambientais.

Ademais, buscou-se compreender a perspectiva de pesquisa de ambos os lados – compradores e fornecedores – em diferentes níveis hierárquicos. Para enriquecer as descobertas, foram realizadas entrevistas com os demais atores relevantes na cadeia, como associações, cooperativas e sindicatos relacionados ao setor que fornecem complementares e permitem triangular os dados.

De acordo com dados do censo agropecuário do IBGE (2017) e informações fornecidas em campo, existem cerca de 500.000 pessoas envolvidas no agronegócio sisaleiro, distribuídas em 54 (cinquenta e quatro) municípios, com maioria localizada na Bahia e alguns em outros estados do Nordeste, como Paraíba e Rio Grande do Norte. Quanto aos integrantes, a estrutura da cadeia do sisal pode ser representada por uma pirâmide, com a base da cadeia produtiva sendo formada por cerca de 35.000 produtores rurais. Acima da base, encontram-se as unidades de beneficiamento, cerca de cem no total. Mais acima, encontram-se dois tipos de empresas: a) indústrias de processamento e transformação, que produzem artigos têxteis diversos para o

mercado nacional e internacional com cerca de doze empresas e b) indústrias beneficiadoras, que, como o nome diz, realizam o beneficiamento da matéria-prima com destino à exportação, no total de sete empresas. Acima destas, estão os compradores internacionais. O contexto e as características dos atores pertencentes à cadeia do sisal são apresentados de forma aprofundada nos capítulos 4 e 5 desta tese.

### **Perfil das empresas compradoras entrevistadas**

a) **Empresa 1:** Uma das cinco maiores indústrias de fabricação de fios de sisal para exportação. Dentre os principais países compradores estão China, Estados Unidos, Portugal e outros países da União Europeia bem como Índia e México. O entrevistado foi o diretor da organização.

b) **Empresa 2:** Está entre as cinco maiores indústrias de sisal e, além de fabricar fios, produz também cordas, tapetes e outros produtos de sisal para exportação e venda no mercado interno. O entrevistado foi o diretor da organização.

c) **Empresa 3:** Está entre as cinco maiores indústrias de sisal e fabrica fios para exportação. O entrevistado foi o responsável pelo setor de produção.

### **Perfil dos fornecedores entrevistados**

a) **Fornecedor 1:** Pequeno produtor e proprietário de plantações de sisal, fornece sisal bruto anualmente, cerca de 11.000 quilos, para a empresa A. A produção de sisal não é sua única fonte de renda. Também cria animais e tem outras fontes de renda. Não possui o próprio motor, então realiza parceria com o dono do motor, o qual recebe cerca de 65% do retorno sobre o lucro obtido.

b) **Fornecedor 2:** Pequeno produtor e proprietário de plantações de sisal, fornece sisal bruto duas vezes ao ano para a empresa A. A produção de sisal não é a sua única fonte de renda, mas é a principal, pois gera maiores retornos anuais. Não possui o próprio motor, então realiza parceria com o dono do motor, o qual recebe cerca de 60% do retorno sobre o lucro obtido.

c) **Fornecedor 3:** Produtor de porte médio e dono de motor. Fornece sisal para a empresa B duas ou mais vezes ao ano, pois, além da sua plantação, atende aos pequenos produtores da região e revende a fibra desfibrada para a empresa B.

d) **Fornecedor 4:** Pequeno produtor e proprietário de plantações de sisal, fornece sisal bruto duas ou mais vezes ao ano para a empresa B. A produção de sisal não é a sua única fonte de renda. Também atua na criação de animais e na venda de produtos como leite, ovos e outros. O sisal é a maior fonte de renda. Não possui o próprio motor, então realiza o desfibramento em bateadeiras.

e) **Fornecedor 5:** Produtor de médio porte, proprietário das terras e de máquinas de beneficiamento.

f) **Fornecedor 6:** Bateadeira.

g) **Fornecedor 7:** Bateadeira.

### 3.2.3 Protocolo de confiabilidade e validação da pesquisa

Na pesquisa social empírica, a confiabilidade e a fidelidade dos dados são feitas por meio de diferentes testes. Yin (2015) propõe quatro tipos de testes de validação a serem aplicados no decorrer da pesquisa:

a) Validade do construto: identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos estudados;

b) Validade interna: busca do estabelecimento da relação causal pela qual se acredita que determinadas condições levam a outras, diferenciadas das relações espúrias;

c) Validade externa: definição do domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas;

d) Confiabilidade: demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos para a coleta de dados – podem ser repetidas, com os mesmos resultados.

Nesta pesquisa, a validação do construto foi feita mediante códigos e categorias de análise, bem como critérios de seleção da unidade de análise. A validação interna do protocolo da entrevista foi realizada por meio de um pré-teste envolvendo duas etapas. Na etapa inicial, foi realizada uma validação com diferentes especialistas e integrantes da cadeia, na qual foram apresentadas a questão de pesquisa e a abordagem teórica analisada. Na etapa final, foi feita uma validação com professores e doutores da área.

Quanto à validação externa, esta foi garantida por meio da especificação da unidade de análise – o caso – e da descrição do contexto que envolve o fenômeno, garantindo, desta forma, que as descobertas oriundas da investigação possam ser generalizadas. Para garantir a confiabilidade do estudo, foi estabelecido um protocolo da pesquisa e foi realizada a

documentação de todos os dados primários e secundários obtidos para análise e validação posterior do orientador e demais envolvidos na pesquisa.

#### 3.2.4 Análise de Dados

Segundo Yin (2015), existem diferentes estratégias analíticas que podem ser adotadas em um estudo de caso. Logo, pode-se recorrer a proposições teóricas, as quais refletem as questões de pesquisa e da literatura e norteiam o delineamento conceitual e metodológico a ser empregado na análise do estudo de caso. Essa estratégia de cunho mais dedutivo é comum quando se objetiva refinar e/ou estender a teoria. Também pode-se optar pela condução indutiva das observações sem a presença preliminar de proposições ou inferências teóricas, gerando insights através da análise livre dos dados. A abordagem indutiva da análise dos dados é comum quando se deseja gerar teoria sobre determinado assunto. Pode-se ainda desenvolver um quadro descritivo, categorizando os achados com base nas categorias descritivas acerca do fenômeno investigado. Ou ainda pode juntar todas essas estruturas e desenvolver a sua própria estratégia.

Nesta pesquisa, optou-se pelo uso de proposições teóricas com a finalidade de guiar a coleta dos dados com base na teoria investigada. Assim, foram estabelecidas previamente as proposições a partir da literatura analisada e, posteriormente, verificou-se a adequação delas à teoria.

Quanto à análise dos dados, optou-se pela análise cruzada (*cross-case*), conforme Eisenhart (1989). Desse modo, foram selecionadas as categorias e dimensões principais alinhadas ao problema de pesquisa e à literatura investigada e, em seguida, buscaram-se as semelhanças e diferenças em cada caso no intuito de verificar as proposições feitas, bem como encontrar novas categorias e conceitos que ajudem a estender a teoria. Assim, foi conduzida uma busca por padrões nos diversos dados coletados dando origem a categorias que, depois, levaram à construção de um modelo que ajude a explicar a dinâmica da governança e do *upgrading* sustentável na cadeia do sisal. A ferramenta utilizada no gerenciamento e agrupamento dos códigos e categorias foi o software de tratamento de dados qualitativos Atlas TI.

#### 3.2.5 Construtos e critérios de avaliação



Nesta pesquisa, foi adotada a abordagem abdutiva, que incluiu categorias teóricas pré-estabelecidas para nortear a análise e a discussão dos resultados a priori, por meio de uma análise de conteúdo temática com lógica dedutiva, conforme proposto por Bardin (2011). Posteriormente, foram identificadas, de forma indutiva, subcategorias emergentes na análise das entrevistas (KOVÁCS; SPENS, 2005). Embora a estrutura dedutiva não seja comum em abordagens qualitativas, seu uso se mostrou adequado na identificação, mensuração e validação dos resultados da presente pesquisa, uma vez que os construtos teóricos pré-estabelecidos foram empregados de forma coerente com os dados coletados. Os construtos utilizados no estudo são detalhados no quinto capítulo, o dos resultados.

## 4 A CADEIA DO SISAL COMO OBJETO DE ANÁLISE

As pesquisas científicas exigem a análise das condições contextuais relativas ao caso em estudo, uma vez que os limites entre o caso e o contexto são frequentemente tênues (YIN, 2015). Portanto, é importante apresentar alguns aspectos relevantes sobre o objeto de análise selecionado para este estudo: a cadeia do sisal. Nesta seção, serão abordados o sisal e sua cadeia produtiva, fornecendo uma visão geral da indústria global. Em seguida, será contextualizada a cadeia da fibra no Brasil, acompanhada pela situação atual em termos de produção e exportação.

### 4.1 O SISAL

O sisal – *Agave sisalana perrine* – é uma planta originária da península de Yucatán, no México. Também conhecida como o “ouro verde do sertão”, ela possui uma elevada complexidade morfofisiológica e suas principais características são, de um lado, a resistência a condições pluviométricas desfavoráveis e, de outro, a adaptação a solos de baixa fertilidade. Seu principal produto é a fibra tipo dura, com elevado teor de celulose e utilizada para fabricação de fios, cordas e demais artigos têxteis (SINDIFIBRAS, 2006; MIRANDA, 2011).

O sisal é considerado uma planta naturalmente competitiva e sustentável, pois apresenta inúmeras aplicações e oportunidades de investimento em diversas indústrias. É uma planta altamente resistente, capaz de prosperar em países e regiões com condições edafoclimáticas ideais para o desenvolvimento de seu potencial comercial. Além disso, não requer o uso de inseticidas, fertilizantes e herbicidas caros. O cultivo de sisal também proporciona proteção contra a erosão do solo, podendo ser realizado em conjunto com culturas alimentares, como milho, legumes e girassol. É uma planta de ciclo perene, podendo ser colhida duas vezes por ano, ao longo de aproximadamente quinze anos de vida útil (TENGA, 2008).

Atualmente, na indústria, sobretudo no caso do Brasil, o sisal é tradicionalmente utilizado para a fabricação de diversos artigos têxteis a partir de sua fibra. Conforme apresentado pelo Sindifibras (2006), alguns de seus usos tradicionais incluem:

- a) Fibras: selecionadas e classificadas em grau de qualidade crescente e de acordo com seu comprimento (T1, T2 e T3), cuja diferença é explicada mais adiante;
- b) Fios agrícolas: produzidos com fibra 100% natural do sisal e geralmente usados por fazendeiros por não prejudicar o gado nem poluir o meio ambiente. Também obedecem a padrões de qualidade internacional quanto ao peso e ao metro, à umidade, à torção e à resistência;

- c) Fios para embalagens: utilizados por serem resistentes, práticos e biodegradáveis. Possuem diversos tamanhos e parâmetros;
- d) Cordas: o sisal confere resistência, praticidade, baixo custo e as torna ecologicamente corretas;
- e) Mantas: substituem a espuma na indústria de colchões e estofados. Super resistentes e de baixo custo;
- f) Tapetes: quando feitos a partir do sisal, são fortes e resistentes, permitindo uma variedade de combinações;
- g) Artesanato: produtos trabalhados em teares manuais, crochê e outros pontos, como bolsas, joias, jogo americano, chapéus, luminárias etc.

As fibras do sisal são submetidas a um processo de seleção e classificação com base na sua qualidade e comprimento. Essa classificação é feita em três tipos: T1, T2 e T3, os quais representam diferentes níveis de qualidade e características das fibras.

O tipo T1 corresponde ao grau de qualidade mais elevado, sendo composto de fibras longas e de melhor resistência, as quais são geralmente utilizadas na produção de cordas, cordéis e cabos, que exigem maior durabilidade e resistência. O tipo T2 representa um nível intermediário de qualidade, de modo que as fibras classificadas como T2 possuem um comprimento um pouco mais curto em comparação às do tipo T1, mas ainda apresentam características favoráveis para aplicações na indústria de sisal. Já o tipo T3 é o de qualidade mais baixa, com fibras mais curtas e menos resistentes, as quais são frequentemente utilizadas na produção de produtos com menor exigência de resistência, como tapetes e artesanatos.

A classificação dos tipos de fibras do sisal é essencial para garantir a qualidade e a adequação do material às diferentes aplicações industriais. Dessa forma, permite-se a utilização mais eficiente dessas fibras, levando em consideração suas características específicas de resistência e comprimento.

Além dos usos tradicionais, pesquisas realizadas no Brasil e no mundo têm revelado inúmeras possibilidades de aplicação da fibra de sisal, incluindo seu uso em bebidas, alimentos e, principalmente, energia limpa. Na indústria, o sisal encontra aplicação nos setores de papel, construção, peças automotivas, produção de biomassa e biogás, geração de eletricidade, fertilizantes orgânicos, álcool industrial, além de ser utilizado na produção de substâncias químicas e farmacêuticas, como insulina (VILAS BOAS et al., 2011).

No que diz respeito à fibra em si, a parte principal da planta utilizada, uma vez produzida, pode ser armazenada por mais de cinco anos sem que sua qualidade seja comprometida. No entanto, é importante destacar que, tradicionalmente, na maioria dos países

e indústrias desse segmento produtivo, apenas cerca de 2% da planta (ou seja, a fibra) é aproveitada (TENGA, 2008). A fim de contornar essa situação, têm sido estabelecidas parcerias público-privadas para promover a transição da matriz energética, utilizando a biomassa do sisal. Para isso, é necessário estimular o cultivo do sisal, criando condições técnicas, econômicas, sociais e ambientais favoráveis, com o intuito de gerar emprego, renda e promover a sustentabilidade ambiental (SENAI CIMATEC, 2023).

Observa-se uma tendência de crescente demanda por produtos naturais, especialmente com o intuito de substituir materiais derivados de fontes fósseis, buscando vantagens ecológicas, sociais e econômicas. O sisal possui esse potencial, visto que, do ponto de vista ecológico, é um material reciclável e proveniente de fonte renovável. Além disso, em termos sociais, o sisal é vantajoso, pois demanda intensamente mão de obra local da agricultura familiar. Por fim, do ponto de vista econômico, suas fibras naturais são mais leves, resistentes e econômicas em comparação com outras fontes. Essas combinações de vantagens colocam a cultura brasileira do sisal em um cenário global promissor, permeado por competitividade (CONAB, 2014; 2016; FAEB, 2023).

#### 4.2 A CADEIA GLOBAL DO SISAL

O sisal é produzido e industrializado em países de clima quente e seco, como os países africanos Tanzânia, Quênia e Madagascar. Também é desenvolvido por países como a China e o Brasil. Historicamente, o Brasil prevalece com a posição de maior produtor mundial de fibra de sisal, com uma produção anual de cerca de 80 mil toneladas. A vegetação sisaleira é amplamente explorada na indústria têxtil e para artesanato. Entretanto, devido ao seu potencial energético mais favorável em comparação à cana-de-açúcar, cada vez mais tem despertado interesse nos estudos relacionados à produção de energia limpa (CONAB, 2022).

Como possui a maior participação na atividade sisaleira, a caracterização do comércio internacional do sisal está diretamente intrincada com o desempenho da atividade no Brasil. Entre a chegada dos primeiros bulbilhos de sisal ao Brasil, a constituição de seu sistema produtivo no país, o apogeu, a crise, a reestruturação e o declínio, se passou mais de um século de história. Nesse espaço de tempo, o país ganhou destaque no cenário global da produção do sisal e, desde 1951, carrega a alcunha de maior produtor e exportador mundial no segmento, visto que cerca de 95% da produção é destinada ao comércio exterior. Em 2021 e 2022, as exportações brasileiras do complexo sisal foram de 59,8 mil toneladas e 56,3 mil toneladas, respectivamente, com destino a quarenta e um países. O complexo sisal para exportação é

composto de fibra beneficiada, que inclui cordéis, cordas e cabos, além do fio agrícola, conhecido como *bailer twine*. Esses produtos agroindustriais possuem baixo valor agregado (CONAB, 2022; FAO, 2022) e geralmente são destinados ao uso no campo por países como Estados Unidos, Espanha e Portugal.

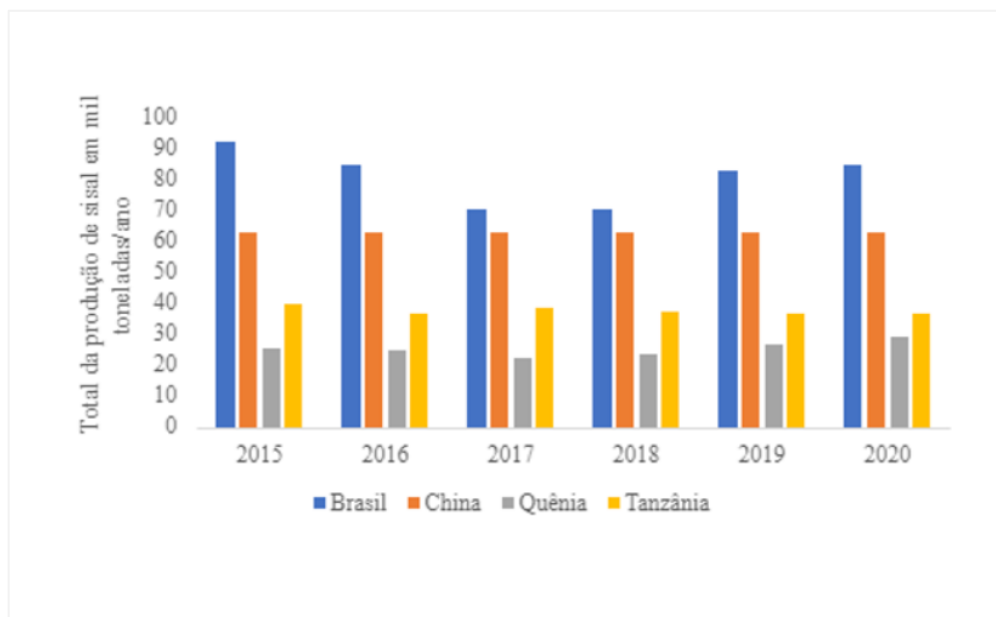
Quanto à produção internacional, em 2021, cerca de vinte e três países produziram sisal no mundo, com um montante de 234,39 mil toneladas. Dentre estes, os maiores produtores constam na Tabela 3.

**Tabela 3** – Principais países produtores de sisal (bruto) no ano de 2021

Países	Quantidade (toneladas)
África do Sul	1227,20
Angola	554,27
Brasil	98403,00
China	14026,38
Etiópia	684,49
Haiti	11726,37
Madagascar	17573,41
México	10887,16
Moçambique	646,59
Quênia	22771,78
Tanzânia	36170,00

Fonte: Adaptado de Cosibra (2023).

Na Figura 6, na página seguinte, estão representados os principais países produtores de sisal de 2009 a 2016. Pode-se observar uma certa estabilidade, com uma tendência de declínio nos países mais ativos na sisalicultura nos últimos anos. Em relação aos países com maior volume de exportação, a Tabela 4, na página a seguir, apresenta os países que se destacaram no mesmo período. A tabela mostra os principais países exportadores de sisal em 2016, junto às quantidades exportadas em toneladas.

**Figura 6** – Os principais países produtores de sisal nos anos de 2015 a 2020

Fonte: Adaptado de FAO (2022).

Os dados da Tabela 4 e da Figura 6 revelam que o Brasil liderou as exportações de sisal nesse ano, com um total de 17.818.816 toneladas. Em seguida, estão a Tanzânia, com 5.774.006 toneladas, e Portugal, com 4.712.191. A China também se destacou como um dos principais exportadores, com 4.322.474 toneladas, seguida pela Índia, com 1.551.449, e pelo México, com 1.398.935. Madagascar também registrou uma quantidade significativa: 939.909 toneladas exportadas. Além dos países mencionados, os demais exportaram um total de 16.745.093 toneladas de sisal em 2016. Esses resultados evidenciam a importância do Brasil como o maior exportador de sisal nesse período, seguido pelos países citados.

**Tabela 4** – Principais países exportadores\* de sisal em 2018 (em quilogramas)

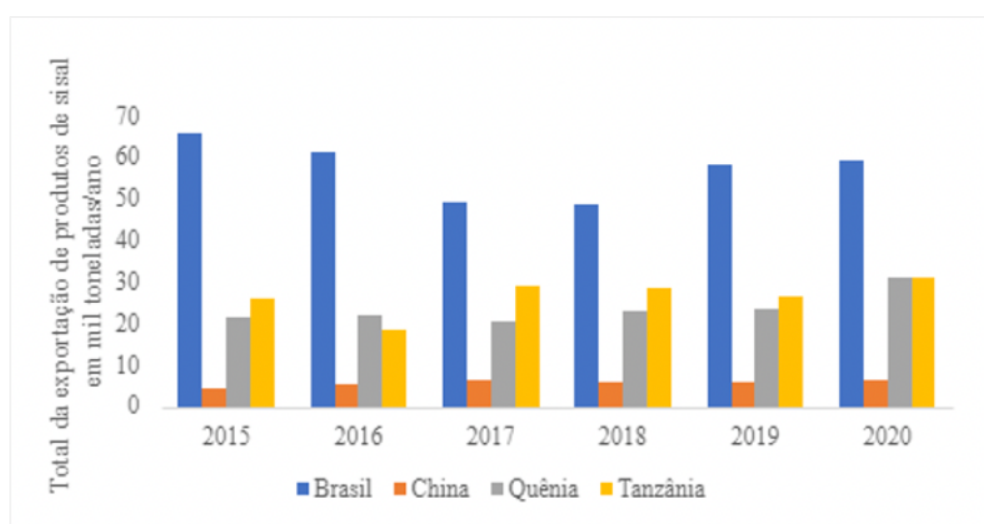
Países	Quantidade (toneladas)
Brasil	17.818.816
Tanzânia	5.774.006
Portugal	4.712.191
China	4.322.474
Índia	1.551.449
México	1.398.935
Madagascar	939.909
Demais países	16.745.093

Fonte: Adaptado de FAO (2019). Nota\* 1): Sobre os dados da exportação de sisal, vale destacar que, neste artigo, constam dados de dois tipos específicos de produtos de sisal, e não da fibra bruta, como os dados da produção.

Ao comparar a Tabela 3 e a Tabela 4, é possível identificar uma semelhança entre os países que tiveram maior produção e os que mais exportaram em 2016, como Brasil, Tanzânia, México, China e Madagascar, com exceção de Portugal e Índia. É crucial ressaltar ainda a diferença entre a quantidade produzida e a quantidade exportada, que pode ser explicada pelo peso real em cada fase comercial. Na Tabela 3, a exportação refere-se à fibra bruta de sisal em toneladas. Já os valores apresentados na Tabela 4 correspondem à quantidade de produtos derivados da fibra já processados ou industrializados, como tapetes e fios, os quais possuem pesos e medidas distintas. Contudo, esses produtos também desempenham um papel significativo na representação da atividade de exportação no setor sisaleiro.

Na Figura 6, encontram-se representados os principais países exportadores do complexo de sisal entre 2015 e 2020.

**Figura 7** – Os principais países exportadores de sisal nos anos de 2015 a 2020



Fonte: Adaptado de FAO (2022).

#### 4.3 A CADEIA DO SISAL NO BRASIL

A cadeia do sisal é composta de agricultores e produtores familiares, indústrias de confecção e beneficiamento, batedeiras, atravessadores e produtores nacionais. Mais de 90% da produção gerada por esses agentes é direcionada aos principais compradores internacionais (CONAB, 2014).

Além desses agentes, diversas outras instituições governamentais e não governamentais de apoio têm ligação com a cadeia do sisal, a exemplo da Organização Internacional de Fibras

Naturais, com sede em Amsterdã, e do Grupo Intergovernamental de Fibras Duras da FAO. Já em âmbito nacional, a Câmara Setorial de Fibras Naturais é composta de representantes empresariais, agentes financeiros e órgãos governamentais – como exemplos deste último, pode-se mencionar o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), o Serviço Brasileiro de Apoio ao Micro e Pequeno Empreendedor (Sebrae), o Banco do Brasil (BB) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil).

Na esfera estadual, o Sindifibras atua na parte das bateadeiras e industriais e na exportação. O objetivo desses órgãos estaduais é trabalhar com compósitos e novos usos do sisal e gerar um produto com alto valor agregado. Em nível local, atua a Associação de Produtores do Sisal (APAEB). Tais instituições compõem a governança pública da cadeia e atuam na formulação de políticas e estratégias em prol do desenvolvimento do setor.

**Quadro 4** – Estrutura de Governança da Cadeia Global de Valor do Sisal com foco no Brasil

ESFERA	ATORES
Internacional	International Natural Fiber Organization – INFO Intergovernmental Group on Hard Fibers – IGHF/FAO Common Fund for Commodities – CFC/ ONU
Nacional	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA/BR Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa Câmara Setorial de Fibras Naturais – MAPA Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC Companhia Nacional de Abastecimento – Conab Secretaria de Política Agrícola – SPA Ministério das Relações Exteriores
Estadual	Sindicato das Indústrias de Fibras Vegetais no Estado da Bahia – Sindifibras Câmara Setorial Fibras Naturais do Estado da Bahia – CSFN Secretaria de Ciências, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia - SECTI Secretaria de Agricultura, Pecuária, Irrigação, Reforma Agrária, Pesca, Aquicultura do Estado da Bahia- Seagri Sindicato das Indústrias de Fibras Vegetais do Estado da Bahia - Sindifibras
Local	Associação dos Produtores de Sisal Sub Câmara Setorial Fibras Naturais Fundação de Pesquisas Tecnológicas do Sisal (Funsisal) Sindicato Rural de Conceição de Coité (BA) Sindicato Rural dos Produtores de Valente (BA) Associação dos Produtores do Projeto Nova Palmares (BA) Associação dos Produtores de Sisal da Bahia – Prosisal Consórcio Público do Território do Sisal Consisal Sindicato dos Produtores Rurais da Bacia do Jacuípe (BA) Sindicato dos Produtores de Campo Formoso (BA) Sindicato Rural de Araci (BA) Secretaria de Agricultura, Meio Ambiente e Economia Solidária – Prefeitura de Conceição do Coité (BA) Secretaria de Agricultura de Campo Formoso (BA) Secretaria de Agricultura de Araci (BA)



	Secretaria de Agricultura de Retirolândia (BA) Secretaria de Agricultura de Queimadas (BA)
--	---

Fonte: Elaborado pela autora com base em Sindifibras (2019).

Tradicionalmente, o Brasil se destaca pela sua posição de liderança na produção mundial de sisal. Atualmente, a produção brasileira de sisal representa 42% da mundial e está concentrada no nordeste do país, sobretudo na Bahia, estado responsável por 95,2% da produção nacional, pois conta com produtores de sisal em cerca de quarenta e nove municípios (CONAB, 2022; COSIBRA, 2023).

O cultivo do sisal foi introduzido no Brasil em 1903 e suas primeiras safras exitosas foram obtidas no final da década de 1930, período em que a cultura começou a ganhar notoriedade no semiárido baiano como atividade econômica promissora (MARQUES, 2002). Desde então, a cultura de plantas do gênero agave no nordeste brasileiro é realizada por meio de uma cadeia produtiva que envolve o cultivo em áreas de pequenos produtores rurais, predominantemente, trabalhadores familiares, em atividades de manutenção das lavouras, colheita, desfibramento e beneficiamento da fibra, como ocorre com o sisal. Após essas etapas, a matéria-prima beneficiada é encaminhada para o processo de industrialização ou confecção de artesanato, conforme etapas do Quadro 5, a seguir (SINDIFIBRAS, 2006).

O agronegócio sisaleiro no Brasil é historicamente uma atividade realizada com o mínimo de tecnologia e, devido à falta de uso de equipamentos mais modernos e adequados para o plantio, corte/colheita, transporte e desfibramento, e com o agravamento de secas prolongadas, em anos recentes, tem apresentado quedas produtivas. Esses obstáculos são difíceis de serem contornados por causa da baixa condição financeira dos produtores rurais (ALVES, 2016).

**Quadro 5** – Fases da cadeia produtiva do sisal

Fases	Descrição
Cultivo	O cultivo ocorre nas fazendas, geralmente pelos próprios agricultores familiares, proprietário e família. Nesta primeira etapa, são tomados alguns cuidados antes de iniciar o plantio: preparação e conservação do solo e utilização dos materiais orgânicos adequados de acordo com as particularidades do tipo de genótipo da planta e seleção das mudas de plantas saudáveis.
Corte	Após a fase do plantio, a planta demora de 36 a 48 meses para desenvolver-se e atingir o ponto de colheita. O ciclo de vida do sisal é de 8 a 10 anos. As folhas da primeira colheita (+/-50 folhas) ou de colheitas posteriores com menos folhas (+/-30 folhas) são transportadas para o local em que serão desfibradas.

Desfibramento ou descorticação	Realizado no campo, através de máquinas desfibradoras ou descortificadoras, sendo a mais utilizada a máquina conhecida por “motor paraibano”, é o processo pelo qual se elimina a polpa das folhas de sisal, transformando-as em fibras, mediante raspagem mecânica.
Secagem	Mesmo após o desfibramento, a fibra do sisal permanece com parte do material da folha (úmida). A fibra úmida é transportada para um terreno provido de estaleiros para secagem por faixa de 8 a 10 horas. O secador é geralmente feito com uma armação de madeira ou de varas de bambu, providas com 1 a 4 fios de arame galvanizado, de modo que as fibras sejam espalhadas para receber, igualmente, os raios solares.
Batimento e escovamento	Meio pelo qual é possível retirar os restos de polpa aderentes. Essa operação é realizada pelas bateadeiras. As bateadeiras são máquinas de concepção semelhante à das desfibradoras, com tambor rotativo de aproximadamente 0,60 m e de seis lâminas planas de 5 cm de largura, cujo tambor gira em sentido contrário ao da desfibradora, numa velocidade de 200 rpm.
Industrialização	As fibras de sisal já beneficiadas e enfardadas são destinadas a vários tipos de indústrias, como as de tapete, cordoaria, fios, barbantes etc., tanto do mercado interno quanto do externo. No entanto, essa fase demanda apenas média de 10% da produção do sisal, enquanto outras partes, cerca de 90%, como o suco, a bucha e a mucilagem, que são perdidas por falta de equipamentos e mão de obra adequados, que permitam aumentar a produtividade, além de impossibilitar o aproveitamento e a utilização para outros fins úteis e lucrativos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em APAEB (2015).

#### Quadro 6 – Funções do complexo de produção e desfibramento do sisal

Funções	Descrição
Cortador	Colhe as folhas nos campos, cortando-as com foice apropriada
Cambiteiro	Com auxílio de burros, leva as folhas do campo para o pé da máquina
Puxador	Alimenta as máquinas com as folhas de sisal
Banqueiro	Recolhe as fibras após o desfibramento, pesando-as ainda verdes
Bagaceiro	Abastece os puxadores com folha e retira da máquina os resíduos provenientes do desfibramento
Lavadeiras	Lava as fibras e as coloca em seguida para secar, é também função delas colher as fibras e enfaixá-las após a secagem

Fonte: SECTI (2007).

Embora se destaque no ramo agroindustrial do semiárido brasileiro, a produção de sisal nos últimos anos corresponde a cerca de 1/7 (um sétimo) do que era produzido na década de 1970 no país, aproximadamente 700.000 toneladas/ano, fenômeno que demonstra que o mercado sisaleiro no Brasil vem se apresentando cada vez com menor desempenho competitivo. Em 2021, por exemplo, a produção estimada de sisal nacional foi de apenas 98,4 mil toneladas e, em 2022, 80 mil toneladas (COSIBRA, 2023).

Quanto aos compradores, a China se mantém como a maior compradora da fibra beneficiada, detendo a porcentagem de 62,4% do total exportado, representada por 21,96 mil toneladas da fibra brasileira. Os outros dois maiores consumidores são Argélia e Portugal, que importaram 3,03 mil toneladas e 2,68 mil toneladas, respectivamente, e juntos equivalem a 16,2% do total exportado. Países menores, como Espanha, Índia, Egito, Indonésia, México e

ainda outros que importam quantidades menos expressivas, compõem o total do montante de países importadores da fibra de sisal brasileiro. No segmento de fios agrícolas (*bailer twine*) do sisal, o Brasil exportou majoritariamente para quarenta e nove destinos, sendo que, destes, os Estados Unidos da América se mantiveram no primeiro lugar entre os importadores, responsável por 73,75% do total, seguido de países europeus como Portugal, Canadá, Bélgica, França e Holanda (COSIBRA, 2023).

Segundo a Conab (2016), uma das causas do acentuado declínio, tanto da área plantada como da produção do sisal no Brasil nas últimas décadas, reside na baixa rentabilidade, a qual inviabiliza a prática dos tratos culturais do sisal e resulta no abandono das lavouras ou na sua substituição por pastagens ou outras culturas, mesmo que menos propícias às condições locais de solo e clima. Além disso, a cultura é explorada com baixo índice de modernização e capitalização dos produtores e regiões produtoras, principalmente no Território do Sisal da Bahia.

Nesse contexto, em especial no ano de 2022, sendo a União Europeia o maior mercado comprador de sisal (FAO, 2022), a guerra entre Rússia e Ucrânia influenciou negativamente a demanda pelo sisal e, por conseguinte, o volume de exportações. Desse modo, o produto passou por processos de estocagem e cotação do preço de vendas abaixo do preço mínimo estipulado, de modo que foi necessária a subvenção econômica por parte do governo federal para que os produtores não fossem mais severamente afetados (CONAB, 2022).

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na presente seção, são apresentados os resultados das duas estratégias de pesquisa empreendidas com o objetivo de responder às questões propostas no estudo. Primeiro, a seção 5.1 apresenta a análise descritiva, seguida pelas dimensões e categorias identificadas da Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Posteriormente, ilustra o framework conceitual e analítico acerca da dinâmica da governança e do *upgrading* no contexto de cadeias agroindustriais em países em desenvolvimento. Já na seção 5.2, são apresentadas as principais evidências obtidas mediante os Estudos de Caso Múltiplos Integrativos, no intuito de compreender tanto como os compradores gerenciam as relações no âmbito da governança na cadeia (*top-down*) quanto como os relacionamentos geram ganhos (influenciam no valor) e conduzem ao upgrade sustentável dos fornecedores (*bottom-up*). Finalmente, é proposto o framework integrativo.

### 5.1 GOVERNANÇA E O *UPGRADING* EM CGV – INFERÊNCIAS DA RSL

A primeira parte desta seção tem como objetivo facilitar a compreensão governança e o do *upgrading*, fornecendo uma análise descritiva da literatura investigada, com destaque para as principais teorias, construtos, características e procedimentos metodológicos adotados nos estudos. A caracterização da literatura empreendida teve como intuito fornecer um panorama de como a governança e o *upgrading* vêm sendo examinados na literatura sob a perspectiva de países em desenvolvimento/emergentes, fornecendo, desse modo, um guia conceitual e metodológico. A segunda parte da RSL aprofunda o conhecimento sobre as categorias e subcategorias relacionadas à governança e, assim, o *upgrading* é aprofundado de forma integrada, levando em consideração as lacunas existentes nos estudos empíricos. Nessa etapa, a análise de conteúdo foi empregada seguindo as diretrizes apresentadas no capítulo dos procedimentos metodológicos. Por fim, na terceira parte, é apresentado o framework, o qual tem como propósito demonstrar, de maneira conceitual e analítica, como a governança conduz ao *upgrading* sustentável.

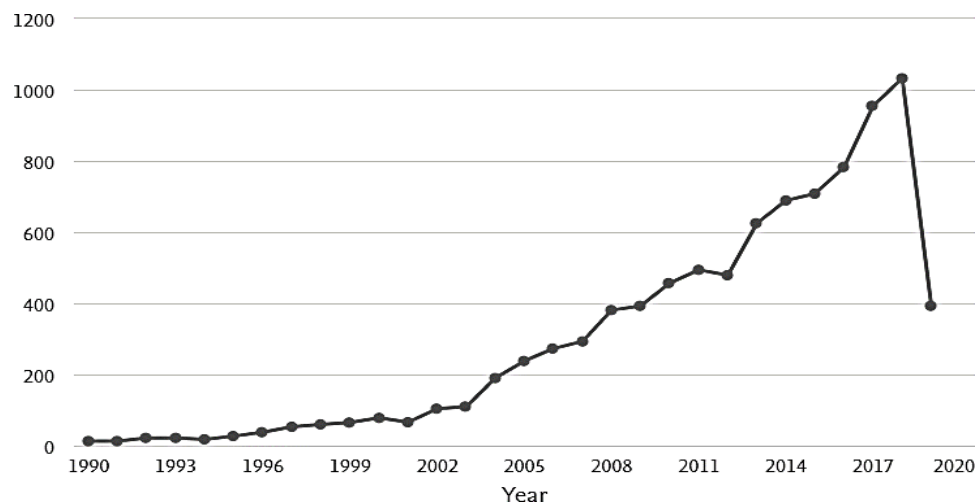
#### 5.1.1 Análise descritiva da Revisão Sistemática de Literatura (RSL)

Antes da análise dos artigos selecionados, foi realizada uma caracterização geral dos estudos sobre governança e *upgrading* no campo das Cadeias Globais de Valor (CGV), com

base nas estatísticas oferecidas pelas bases de dados analisadas, e na estrutura de análise proposta por Paul e Rosado-Serrano (2019) e Paul e Criado (2020).

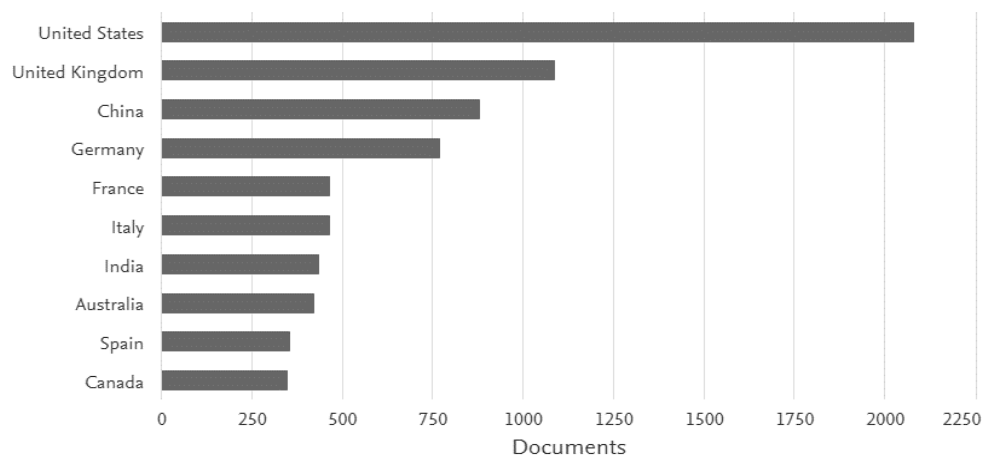
No geral, observou-se crescimento nos estudos, sobretudo a partir dos anos 2000 (Figura 8). Com base nisso, optou-se por limitar a pesquisa ao período das últimas duas décadas. A maioria dos trabalhos sobre governança e *upgrading* na literatura foi desenvolvida em países como os Estados Unidos, Reino Unido e outros países europeus, além de países asiáticos, principalmente a China (Figura 9), o que explica a predominância de pesquisas sobre essas localidades e a falta de trabalhos empíricos em países em desenvolvimento. Dentre os autores com maior número de publicações, Gary Gereffi, um dos principais precursores da abordagem, lidera o ranking geral (Figura 10).

**Figura 8** – Evolução dos estudos sobre governança e *upgrading* de 2000 a 2021

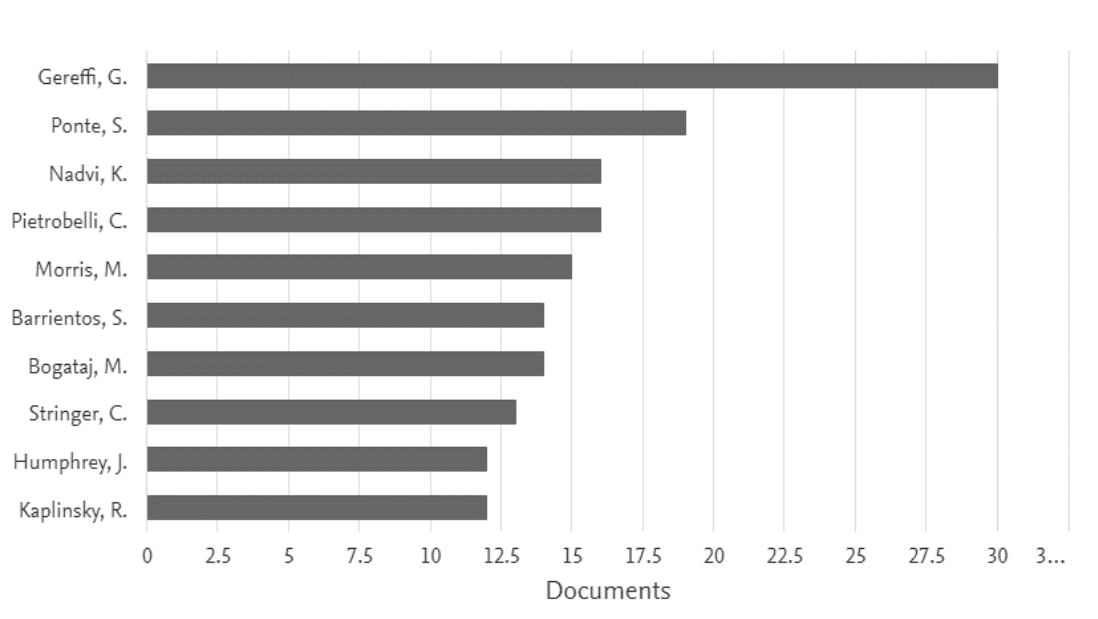


Fonte: *Scopus e Web of Science* (2022).

**Figura 9** – Países com maior número de publicações na literatura CGV de 2000 a 2021



Fonte: *Scopus e Web of Science* (2022).

**Figura 10** – Autores com maior número de publicações de 2000 a 2021

Fonte: *Scopus e Web of Science* (2022).

A amostra de artigos selecionados na RSL foi analisada em relação às principais teorias utilizadas, características das revistas, setores e países analisados, bem como os principais construtos investigados e a abordagem metodológica utilizada para coleta e análise de dados. A seleção final incluiu 34 (trinta e quatro) revistas acadêmicas, conforme apresentado na Tabela 5, a seguir. Embora filtros tenham sido aplicados para selecionar apenas artigos relacionados à área de Negócios e Gestão nas bases de dados selecionadas, foi observada a predominância de revistas interdisciplinares, o que evidencia a amplitude do tema em diversas áreas de pesquisa e sua multidisciplinaridade.

**Tabela 5** – Quantidade de artigos selecionados por *journals* de 2020 a 2021

<i>Journals</i>	Quantidade de artigos
<i>Geoforum</i>	3
<i>Global Networks Partnership &amp; John Wiley &amp; Sons Ltd</i>	3
<i>International Journal of Food System Dynamics</i>	3
<i>Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies</i>	3
<i>Partnership &amp; John Wiley &amp; Sons Ltd</i>	3
<i>Competition &amp; Change</i>	2
<i>Critical Perspectives on International Business</i>	2
<i>European Journal of Development Research</i>	2
<i>Int. J. Food System Dynamics</i>	2
<i>Sustainability</i>	2
<i>The European Journal of Development Research</i>	2
<i>Academy of Strategic Management Journal</i>	1

<i>African Journal of Science, Technology, Innovation and Development</i>	1
<i>Asian Business &amp; Management</i>	1
<i>Business Strategy and Development</i>	1
<i>Environment and Planning</i>	1
<i>International Business Review</i>	1
<i>International Food and Agribusiness Management Review</i>	1
<i>International Journal of Economic Research</i>	1
<i>International Journal of Production Economics</i>	1
<i>JEEMS</i>	1
<i>Journal of Business Research</i>	1
<i>Journal of Cleaner Production</i>	1
<i>Journal of Co-operative Organization and Management</i>	1
<i>Journal of Contemporary Asia</i>	1
<i>Journal of Economic Geography</i>	1
<i>Journal of Rural Studies</i>	1
<i>Latin American Business Review</i>	1
<i>Maritime Studies</i>	1
<i>New Political Economy</i>	1
<i>Oxford Development Studies</i>	1
<i>Review of International Political Economy</i>	1
<i>Review of Social Economy</i>	1
<i>Science, Technology &amp; Society</i>	1
<i>South Asia Economic Journal</i>	1

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão de literatura (2022).

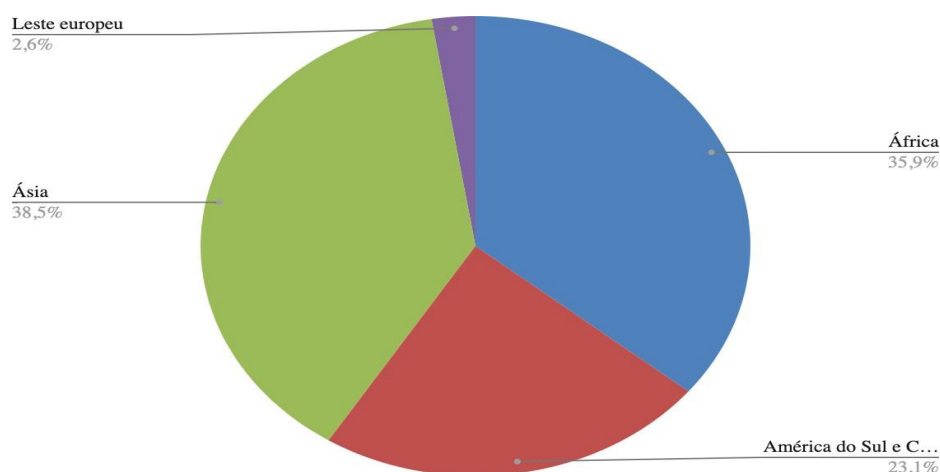
A análise dos periódicos selecionados revelou uma predominância de áreas relacionadas à agricultura e ao desenvolvimento econômico, com destaque para o *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies* e o *International Journal of Food System Dynamics*, ambos com três publicações. Outrossim, os periódicos *Geoforum* e *Global Networks Partnership & John Wiley & Sons Ltd* também se destacaram com três publicações cada um, abrangendo estudos sobre globalização, redes e parcerias.

Outro tema que teve relevância foram os negócios internacionais, com duas publicações em periódicos, uma no *Critical Perspectives on International Business* e outra no *International Business Review*. Também houve destaque para estudos sobre desenvolvimento, presentes nos periódicos *European Journal of Development Research* e *Oxford Development Studies*, ambos com uma publicação cada. É possível afirmar, portanto, que a seleção de periódicos analisados apresentou uma grande diversidade de áreas de pesquisa, refletindo a multidisciplinaridade do tema e a ampla abrangência da gestão em negócio.

Em relação à localização geográfica, a maioria dos estudos empíricos analisados foi conduzida em países asiáticos, conforme mostra a Figura 11. O primeiro estudo a ser

mencionado é intitulado “*Upgrading in Asian clusters: Rethinking the importance of interactive learning*” (CHAMINADE e VANG, 2008b). Esse estudo adota uma perspectiva fundamentada na teoria do desenvolvimento econômico, especialmente na teoria dos clusters industriais e da aprendizagem interativa, com o objetivo de examinar os processos de atualização em clusters industriais asiáticos. O estudo destaca a importância crucial da aprendizagem interativa nesse processo de melhoria dos clusters industriais, o qual envolve a transferência de conhecimento entre diversos atores, como empresas, instituições de pesquisa e outras partes interessadas, assim como enfatiza a criação de novos conhecimentos por meio da experimentação e da inovação. Além disso, o estudo evidencia o papel fundamental dos fatores institucionais ao proporcionar um ambiente propício para a interação e o desenvolvimento de capacidades, impulsionando, dessa forma, a dinâmica de atualização dos clusters industriais.

**Figura 11** – Principais localidades analisadas na amostra de artigos



Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão de literatura (2022).

Na amostra de artigos selecionados, o maior número de publicações nos continentes africano e asiático pode estar relacionado ao crescimento e à integração produtiva e comercial desses países às cadeias globais, como pode ser observado no caso da China durante as últimas décadas. Ademais, alguns artigos utilizavam dados de diferentes países do mesmo continente.

Conforme mencionado na seção metodológica, optou-se, nesta revisão, por selecionar exclusivamente estudos relacionados ao setor agroindustrial. Todavia, alguns dos artigos analisados abordaram múltiplos setores de forma comparativa e concentram-se em diversos setores dentro do âmbito agro, como o agroalimentar, o têxtil e o de vestuário. De todo modo, a inclusão de análises comparativas entre setores é de grande importância, visto que permite uma compreensão mais aprofundada da complexidade dos desafios e oportunidades comuns ou específicas de cada contexto industrial ou regional.



Sobre as perspectivas teóricas, a amostra de artigos selecionada apresenta um foco predominante na abordagem das Cadeias Globais de Valor (CGV), mencionada em 24 (vinte e quatro) das 46 (quarenta e seis) teorias listadas. Outras teorias e abordagens citadas incluem a teoria das convenções, a aprendizagem tecnológica, a visão baseada em recursos, as redes globais de produção, a teoria de valor marxista, os sistemas de inovação, a governança, a competitividade, a abordagem de gênero e a responsabilidade social corporativa. Alguns temas recorrentes são governança, *upgrading* em CGV, gestão da cadeia de suprimentos e sustentabilidade. Há menções ainda a Redes Globais de Produção (RGP), à Teoria dos Custos de Transação (TCT) e à Cadeia de Suprimentos Sustentáveis (CSS).

Apenas três estudos utilizaram a Visão Baseada em Recursos (VBR) e, embora trate dos ganhos advindos dos relacionamentos dos atores em uma rede, a Visão Relacional (VR), extensão da VBR, não foi utilizada como base teórica em nenhum dos estudos (Tabela 6). Acredita-se que essa perspectiva teórica possa ser valiosa para análise da CGV, tendo em vista que ela aborda diversos aspectos de relacionamentos interorganizacionais, como mecanismos de governança, colaboração, complementaridade de recursos e compartilhamento de conhecimento, e como esses aspectos geram ganhos para os atores.

Dessa forma, pode-se constatar a lacuna na análise da importância da governança nos relacionamentos colaborativos e sua influência sobre o valor e as melhorias para ambas as partes, bem como a utilização da Visão Relacional como arcabouço teórico nos estudos que explicam como diferentes relacionamentos entre compradores e fornecedores em cadeias agroindustriais de países emergentes podem contribuir para melhorias sustentáveis para ambas as partes e para a cadeia em geral.

**Tabela 6** – Bases teóricas utilizadas nos estudos empíricos

Bases Teóricas	Nº de artigos
Cadeias Globais de Valor (CGV)	24*
Governança CGV	12*
Cadeia de Valor	3
Redes Globais de Produção	3
Visão Baseada em Recursos	2
Teoria da Aprendizagem	2
Aprendizagem Interativa	2
Responsabilidade Social Corporativa	2

Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentáveis	2
Nenhuma explícita	7*
Diversas	2
Outras (Única Ocorrência)	10

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão de literatura (2023). Nota\* 3): Foram citados apenas uma vez: *teoria de valor marxista, teoria de conhecimento tácito, teoria das convenções e sistemas de inovação.*

Quanto à **abordagem metodológica** da amostra de estudos analisada, observou-se a predominância de trabalhos qualitativos. O tipo de técnica de coleta de dados mais utilizado foi a entrevista. Já a técnica de análise predominante foi o estudo de caso.

**Tabela 7** – Tipos de pesquisa utilizados nos estudos empíricos

Métodos de coleta de dados	Nº de artigos
Estudo de caso	17
Teoria Fundamentada	1
Não definida ou explícita	4

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão de literatura (2022). Nota\* 4): Foram citados apenas uma vez: *teoria fundamentada, análise de regressão, métodos mistos, grupo focal, processo de hierarquia analítica e pesquisa de campo.*

A respeito dos métodos de coleta de dados, dentre os tipos verificados na literatura CGV, o que mais se destaca é o estudo de caso, utilizado na maior quantidade de trabalhos (Tabela 8). Desta forma, verifica-se, uma ênfase estritamente qualitativa com uso de entrevistas. Com isso, observou-se um gap importante na literatura, no sentido de ferramentas analíticas mais precisas, visto que a maioria dos trabalhos são desenvolvidos como estudos pontuais e exploratórios, sem fornecer bases para generalizações ou para o desenvolvimento de novas análises em outros contextos.

**Tabela 8** – Tipos de coleta de dados utilizados nos estudos empíricos

Métodos de coleta de dados	Nº de artigos
Entrevista (dados primários)	24
Survey (dados primários)	8
Grupos focais	1
Pesquisa bibliográfica e documental (dados secundários)	8
Não definida ou explícita	4

Outras	-
--------	---

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão de literatura (2022). Nota\* 5): Foram citados apenas uma vez: *teoria fundamentada, análise de regressão, métodos mistos, grupo focal, processo de hierarquia analítica e pesquisa de campo.*

Associados aos métodos de coleta de dados, as técnicas de análise utilizadas acabaram sendo majoritariamente qualitativas. Apenas cerca de 5% dos artigos utilizaram métodos de análise quantitativos, como regressão e análise fatorial. Esses resultados sugerem, assim como observado por Golini et al. (2018), que os estudos sobre governança e *upgrading* em cadeias globais estão em uma fase exploratória, em que a falta de consenso sobre os diversos construtos, suas definições e medidas impede análises mais aprofundadas e precisas. Com isso, limita-se o avanço dos estudos no campo, sobretudo em estabelecer uma relação causal entre essas duas categorias.

**Tabela 9** – Tipos de análises de dados utilizadas nos estudos empíricos

Métodos de coleta de dados	Nº de artigos
Análise de conteúdo	2
Regressão	3
Análise documental	3
Análise de redes sociais	1
Não definida ou explícita	-
Outras análises quantitativas	5

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica (2022).

Em relação à unidade de análise, as terminologias encontradas na literatura CGV para representar a forma como as empresas organizam suas atividades e como atuam em conjunto com outros agentes foram diversas, de empresas a diversos tipos de arranjo, como: Cadeias Globais de *Commodities* (CC), Cadeias de Suprimento (CS), Cadeias de Valor (CV), Cadeias Globais de Valor (CGV), Redes Globais de Produção (RGP) e Clusters. Cada tipologia de arranjo empresarial trabalhada na literatura geralmente analisa um aspecto específico das CGV.

Os trabalhos iniciais de CC focam na relação de poder nas cadeias dos tipos *buyer-drive* e *producer-drive*. Já os trabalhos de SC buscam identificar como o relacionamento entre empresas compradoras e fornecedoras impacta no desempenho das empresas (referência). As RP analisam as multidimensões das cadeias e as relações diagonais entre os atores (QUENTIN e CAMPLING, 2018; HENDERSON et al., 2002). E, por sua vez, as pesquisas de CGV, ao examinar as relações entre os atores e os resultados em relação à criação e à captura de valor,

analisam como o valor é agregado, criado e capturado e como ele é uma fonte de vantagem competitiva (HERNÁNDEZ e PEDERSEN, 2017). As diferentes tipologias de arranjo encontradas na literatura e as respectivas referências são apresentadas no Quadro 7, abaixo.

**Quadro 7 – Tipologias de arranjos produtivos nos estudos empíricos**

<b>Tipos</b>	<b>Descrição</b>	<b>Referência</b>
Cadeias de <i>Commodities</i>	Estruturas socioeconômicas que envolvem produção, distribuição e consumo de bens primários ( <i>commodities</i> ) em uma escala global. São caracterizadas por uma série de elos interdependentes que conectam diferentes atores e etapas da cadeia, desde a extração ou produção da matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor.	(GEREFFI e KORZENIE, 1993)
Cadeia Produtiva	A mais abrangente entre os demais tipos e, portanto, pode-se afirmar que engloba os demais tipos de arranjos.	(VAN LAKERVELD e VAN TULDER, 2017)
Cadeia Global ( <i>global chain</i> )	Tipo de arranjo que aborda produtos industrializados de maior tecnologia que podem estar distribuídos em diversas partes do globo.	(JINDRA, 2019; GRIFFITH, 2017; QUENTIN e CAMPLING, 2018)
Redes Globais de Produção	Arranjos complexos e dinâmicos de empresas e outras organizações que produzem, distribuem e comercializam produtos e serviços em nível mundial, coordenando suas atividades em várias partes do mundo para aproveitar as vantagens comparativas de diferentes locais.	(BARRIENTOS ET AL., 2011)
Cadeia de Valor	Atividades do processo de transformação realizadas em elos. O foco são empresas que atuam em um segmento industrial determinado. Sua análise é feita em um âmbito mais micro, ou seja, na indústria.	(VIEIRA e TRAILL, 2008; TRIENEKENS, 2011)
Cluster	Aglomeração territorial de empresas com características similares. Não contempla necessariamente outros atores, além das empresas, como organizações de ensino, P&D e financiamento. Foco nas relações de articulação, cooperação e concorrência nas regiões próximas. Mais comuns em parques tecnológicos.	(HUMPREY e SCHMIT, 2002; CHAMINADE e VANG, 2008b; OLIVER ET AL., 2008)
Cadeia de Suprimentos	Foco nas relações comerciais e logísticas entre as empresas da cadeia (fornecedores, clientes e concorrentes) e mais comum em setores automotivos.	(VAN LAKERVELD e VAN TULDER, 2017)
Arranjo Produtivo	Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação.	(WENTINK e RAEMAEEKERS, 2017)

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica (2023).

Mesmo com o crescimento e a diversificação dos tipos de arranjos produtivos, e embora a própria governança em CGV trate das formas de coordenação das relações entre compradores e fornecedores, nos estudos empíricos investigados, a unidade de análise mais utilizada foram

as empresas. Além destas, diversos estudos focaram na perspectiva de cadeias, ao contrário da análise de díades e tríades, como mostra a Tabela 10.

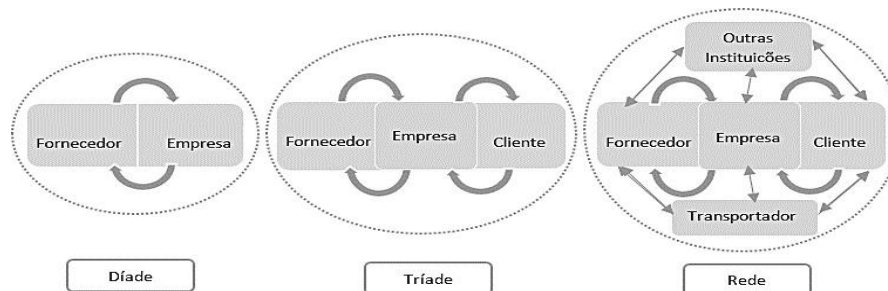
**Tabela 10** – Unidades de análise utilizadas nos estudos empíricos analisados

Unidades de Análise	Nº de artigos
Indivíduo	1
Empresa	25
Cadeia	23
Rede/cluster	6
Setor/indústria	10
*Díade ou tríade	1
Local/país/região	2

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica (2022). Nota\* 6): Díade ou tríade são formas de abordar o fenômeno ou objeto pela ótica de dois atores diferentes numa relação. 7) Em cadeias, dezoito foram sobre cadeia de valor, três sobre cadeias globais de valor e dois sobre cadeias de suprimento.

Acredita-se que esse resultado pode estar associado à complexidade inerente do estudo do relacionamento interorganizacional, ou ainda ao fato de que os estudos que analisam díades e tríades (relacionamento entre os elos) até o momento sejam mais comuns na área específica da gestão da cadeia de suprimentos. Assim, estudos que analisem outras formas organizacionais e aspectos relacionados podem ser relevantes no âmbito teórico e empírico, por permitir investigar aspectos interorganizacionais (Figura 12). Enquanto a análise de díades ou tríades é relevante quando se objetiva analisar aspectos do relacionamento entre os atores, como é o caso da dinâmica da governança em relação aos fornecedores, empresas focais, compradores e demais *stakeholders*, na qual o desempenho das empresas está relacionado ao comportamento conjunto dos outros atores.

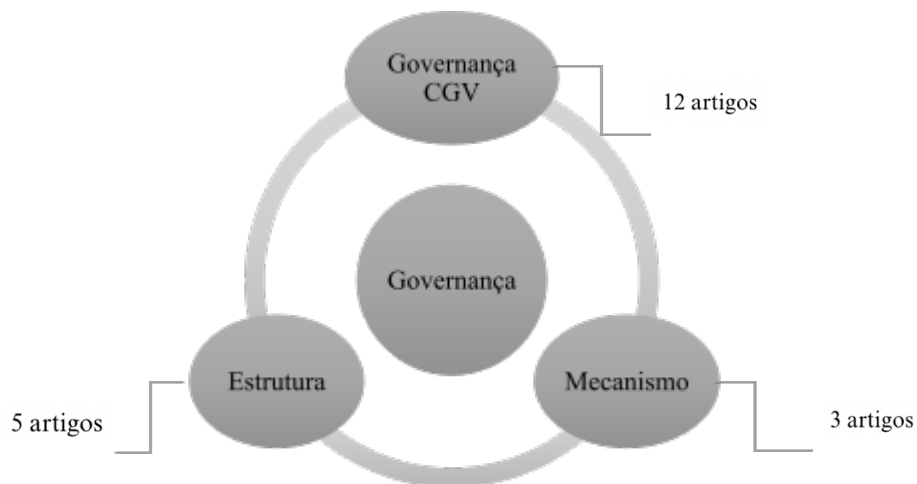
**Figura 12** – Tipos de relações entre os atores da cadeia (Fornecedor – Empresa – Comprador)



Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica (2022).

Por fim, foram identificados os principais construtos ou categorias dos estudos analisados. Por permitir análises mais dinâmicas e abrangentes das novas formas de coordenação das transações no contexto do mercado globalizado, nos estudos empíricos que tratam do tema, foi observado que a abordagem da governança mais utilizada dentre os demais conceitos e análises é o da Governança das Cadeias Globais de Valor (Figura 13).

**Figura 13** – Tipos de análises da governança utilizadas nos estudos empíricos



Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica (2022).

Entretanto, percebe-se que a maioria dos estudos que adotam a abordagem da Governança das CGV são exploratórios e descritivos, nos quais a governança é utilizada tanto como perspectiva teórica quanto como analítica, sem aprofundamento das análises. Identificam-se ainda a predominância de estudos qualitativos baseados em dados secundários e a falta de estudos de natureza quantitativa com métodos e inferências mais específicas, assim como o uso de dados primários (Tabela 3).

Os estudos que tratam das características de relacionamento e da dinâmica do valor em CGV com maior rigor teórico e metodológico acabam por se reportar quase sempre às categorias e medidas já validadas de outras literaturas mais tradicionais, como a Teoria dos Custos de Transação (TCT) e a Visão Baseada em Recursos (VBR), para compreender as novas formas híbridas de governança no contexto atual da produção transfronteiriça e da economia globalizada (KHATTAK e PINTO, 2018).

Além das diferentes estruturas de governança nos relacionamentos entre os atores nas CGV, Gereffi e Lee (2016) mostraram variados níveis de atuação da governança de acordo com os atores e os envolvidos no relacionamento e no contexto no qual estes atores estão inseridos. A governança vertical, por exemplo, representa as relações entre as empresas líderes globais e

os fornecedores locais de primeiro nível em diferentes países. Em outro nível, a governança horizontal trata das relações econômicas e sociais entre as empresas da governança pública, social e privada do cluster em contextos locais.

Conforme destacado por Petkova (2006), por um lado, a governança em uma cadeia pode ser classificada como multipolar quando não é liderada por um ator específico, ou seja, quando é conduzida de forma relativamente igual por todos os atores envolvidos. Por outro lado, a governança pode ser considerada bipolar quando a cadeia é liderada por duas estruturas distintas de governança em cada elo. Um exemplo disso seria a combinação de governança relacional e governança cativa, em consonância ao mencionado por Petkova (2006). A literatura também apresenta os tipos mostrados no Quadro 8.

**Quadro 8 – Tipologias e níveis de atuação da governança**

Tipologias de governança	Características
Governança privada	Envolve instituições, códigos de conduta e monetário que controlam as relações entre as empresas.
Governança social	Envolve organizações trabalhistas e não governamentais que representam a pressão da sociedade civil sobre os negócios.
Governança pública	É exercida por instituições e políticas de apoio a grupos e setores bem como à atividade em questão.
Governança horizontal	Baseada na localidade das relações econômicas e sociais entre as empresas do cluster e as instituições fora do cluster ou da cadeia.
Governança vertical	Trata das relações entre empresas líderes e fornecedores de primeiro nível, cada um responsável por agregar valor ao produto.
Governança sinérgica	É a confluência dos outros tipos de governança.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gereffi e Lee (2016).

A literatura sobre a Cadeia Global de Valor (CGV) proporcionou diversas contribuições para ampliar e aprofundar a teoria da governança, as quais incluem a identificação de variadas tipologias e novas formas de estrutura, bem como a introdução de conceitos importantes nas análises, como o poder, a colaboração e a localidade. Isso vai além das questões relacionadas apenas à troca de informações, como é tipicamente visto nos estudos baseados na Economia dos Custos de Transação (ECT) (HERNÁNDEZ e PEDERSEN, 2017; GOLINI et al., 2018). Além disso, os estudos empíricos presentes na literatura CGV, que abordam as novas formas de governança, também forneceram contribuições significativas para os estudos de outros campos e cadeias produtivas.

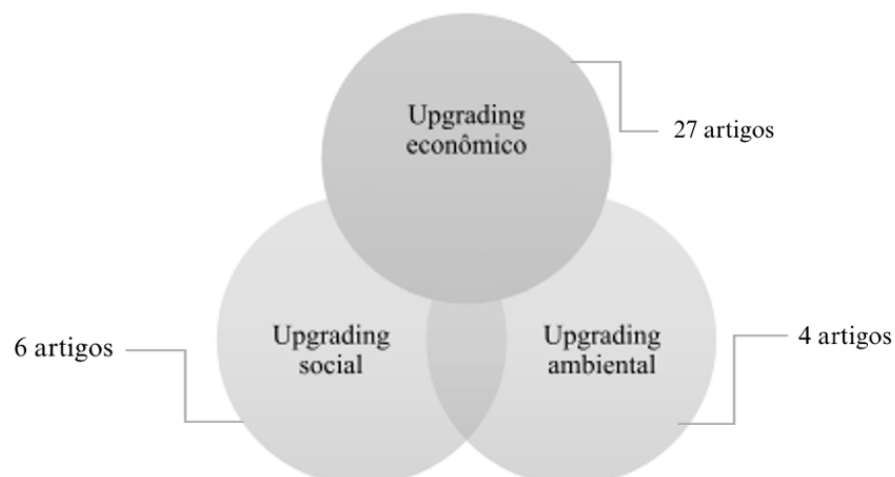
Os estudos de *commodity chains* – encontrados em menor medida – têm analisado os fluxos e as estruturas de coordenação do comércio no que diz respeito às relações de poder entre os agentes em diferentes regiões geográficas e o papel da empresa líder (GEREFFI e KORZENIEWICZ, 1993). Já os estudos de *supply chains* têm focado no relacionamento entre

empresas compradoras e fornecedoras e em como o fluxo de informações é gerenciado. Por sua vez, os estudos da CGV evidenciam e reconhecem a existência de diferentes tipos de relacionamento e de coordenação entre os agentes, contribuindo para a área de gerenciamento de cadeias de suprimento e para a área de cadeias de *commodities* (GOLINI et al., 2018).

Desse modo, a sobreposição ou integração das diferentes visões de coordenação dos fluxos de informações, dos relacionamentos entre os atores na cadeia e das relações de poder pode contribuir para o desenvolvimento de modelos e análises que enriqueçam inclusive outros campos. Entretanto, ainda são necessários estudos que analisem esses aspectos em empresas de cadeias em diferentes contextos, sobretudo as cadeias agrícolas e que se encontram comoditizadas, visto que, para a maioria dos países em desenvolvimento, este ainda é o maior setor responsável por gerar emprego, renda e contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) (TRIENEKENS, 2011).

Em relação ao *upgrading*, nos estudos empíricos analisados, o *upgrading* econômico é o tipo mais investigado até o momento (Figura 14), embora as novas pesquisas já tenham evidenciado que uma abordagem sustentável não pode deixar de lado as dimensões sociais e ambientais (VAN LAKERVELD e VAN TULDER, 2017). Segundo Golini et al. (2018), esse resultado pode estar relacionado às descobertas conflitantes em vários setores e regiões, o que dificulta a obtenção de resultados comparáveis para essas categorias. Além disso, os estudos das CGV ainda não esclareceram totalmente como os diversos fatores associados às características das cadeias e do relacionamento em cada estrutura conduzem aos diferentes tipos de *upgrading*.

**Figura 14** – Quantidade de artigos sobre *upgrading* por tipos encontrados na revisão sistemática



Fonte: Elaborado pela autora a partir da revisão bibliográfica (2022).



O conceito de *upgrading* econômico refere-se ao processo pelo qual as empresas buscam melhorar sua posição nas cadeias de valor, aumentando o valor agregado e suas capacidades produtivas (BARRIENTOS et al, 2011). De acordo com Ozartanga (2011), esse processo implica avançar para linhas de produtos, processos, funcionalidades ou setores que possuam um valor agregado mais alto. Essa busca por *upgrading* possibilita às empresas alcançarem um patamar superior em termos de competitividade e desempenho econômico e é importante para a promoção do crescimento econômico das empresas e para o fortalecimento de sua posição nas cadeias de valor (OZARTANGA, 2011).

O *upgrading* social pode ser definido como a melhoria de direitos, condições de trabalho e renda dos atores sociais envolvidos (BARRIENTOS et al., 2011). Em países em desenvolvimento, a configuração e a governança das CGV podem influenciar a possibilidade de alcançar esse tipo de *upgrading*, bem como explicar suas implicações para a qualidade do emprego e o status social dos trabalhadores (DE MARCHI et al., 2013). Nesse sentido, a literatura CGV, assim como estudos voltados para estratégia competitiva, têm se alinhado com a literatura de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), buscando identificar as condições em que o *upgrading* econômico ocorre de forma simultânea ao social e ao ambiental (GOLINI et al., 2018).

A RSC tem se destacado como uma tendência emergente nos estudos de gestão em geral (HERNÁNDEZ e PEDERSEN, 2017). Quando aplicadas aos estudos da literatura CGV, essas pesquisas têm evidenciado que quanto mais difundidas são as CGV, maiores são a preocupação e o engajamento em relação a questões sociais e ambientais nas empresas e nos países onde os produtos são fabricados, especialmente em países em desenvolvimento (LUND-THOMSEN e LINDGREEN, 2014).

Por fim, o *upgrading* ambiental pode ser definido como “o processo de melhoria do impacto ambiental das operações da cadeia de valor - incluindo produção, processamento, distribuição, consumo e eliminação ou reciclagem.” (POULSEN et al., 2016, p. 7). De acordo com estes autores, o aprimoramento da gestão ambiental não se resume apenas à otimização de processos, à adoção de novos materiais ou tecnologias, e à integração de sistemas. Além disso, pode resultar na criação de produtos aprimorados, os quais agregam valor ambiental por meio de estratégias de marca e posicionamento, ou ainda pela obtenção de certificações que conferem rótulos ecológicos (POULSEN et al., 2016, p. 7).

Como demonstrado, além da governança e do *upgrading* nas cadeias globais, a literatura também identificou uma série de aspectos que influenciam a dinâmica e o desempenho das

cadeias agroindustriais globais. A fim de aprofundar a compreensão do papel e da relevância de cada um desses aspectos, foi conduzida uma análise de conteúdo que revelou categorias emergentes essenciais: **aprendizagem, colaboração, confiança, intervenções, poder, sustentabilidade e valor**, as quais desempenham um papel fundamental na dinâmica entre esses fatores. No próximo tópico, essas categorias serão discutidas em conjunto com as dimensões agregadas e o modelo conceitual, proporcionando uma visão mais abrangente e aprofundada sobre o tema.

### 5.1.2 Categorias e modelo conceitual-analítico

Após realizar a análise descritiva da amostra de estudos da RSL, foi conduzida uma análise de conteúdo, conforme detalhado na seção 3.1.5, dos procedimentos metodológicos. Essa análise proporcionou a identificação de categorias, subcategorias e dimensões agregadas que serviram como base para o framework conceitual proposto, com o objetivo de responder à questão de como a governança contribui para o processo de *upgrading* em cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento.

Inicialmente, a análise de conteúdo foi conduzida de forma dedutiva, envolvendo a leitura de artigos da literatura sobre as CGV e a identificação dos conceitos e códigos centrais relacionados a esse campo, ou seja, a governança e o *upgrading*. Em um segundo momento, foi adotada uma abordagem indutiva, o que permitiu a identificação de novos códigos emergentes associados ao fenômeno, bem como a construção de categorias, dimensões e a proposição do framework.

Além dos códigos de governança e *upgrading*, investigados na primeira análise, buscou-se identificar códigos emergentes relacionados a esses conceitos centrais. Esses códigos, extraídos da literatura, foram então transformados em subcategorias, que serviram de base para a formação de novas categorias e dimensões. Esse processo de agrupamento foi realizado levando em consideração a forma como cada conceito foi abordado na literatura, assim como as relações e complementaridades entre eles. Isso foi feito por meio de análises semânticas e temáticas, além de considerar a frequência de cada código nos artigos analisados. Essa abordagem auxiliou na identificação da representatividade de cada categoria nos estudos examinados, resultando na definição de conceitos de primeira e segunda ordem e na formulação das dimensões agregadas, categorias e subcategorias.

Durante a primeira análise dos estudos empíricos, foram identificados mais de 187 (cento e oitenta e sete) códigos, os quais foram agrupados em nove categorias e 29 (vinte e

nove) subcategorias. Essas categorias, por sua vez, foram combinadas para formar três dimensões agregadas. A obtenção dos códigos e subcategorias levou em conta os elementos-chave envolvidos, como condutores, facilitadores, barreiras e resultados. Essa abordagem permitiu uma compreensão mais abrangente e estruturada dos dados analisados, proporcionando insights sobre os diferentes aspectos da governança e do processo de *upgrading* nas cadeias agroindustriais em países em desenvolvimento.

Na literatura, os elementos considerados motivadores ou *drivers* são abordados como “impulsionadores” ou “fatores motivadores”, que desencadeiam uma ação ou processo específico. Nesta pesquisa, esses *drivers* são tratados como forças internas ou externas que influenciam práticas e resultados, como o processo de *upgrading*. No contexto da governança, os *drivers* incluem a confiança e o poder nas relações entre os atores. No processo de *upgrading*, os *drivers* englobam fatores como inovação, intervenções, aprendizagem e sustentabilidade.

Os facilitadores (*enablers*) são elementos que proporcionam “capacidade” ou “oportunidade” para que algo aconteça ou seja realizado. Por exemplo, no âmbito da governança, a presença da colaboração é um facilitador que permite aos produtores locais realizarem trocas efetivas em seus relacionamentos. As barreiras (*barriers*), por sua vez, são fatores que geram obstáculos ou limitações a uma determinada prática ou resultado, como dificuldades regulatórias ou falta de recursos. Por fim, os resultados (*outcomes*) representam as implicações ou o desempenho alcançado a partir das interações entre os elementos da governança e do *upgrading*. Essa compreensão dos diferentes termos utilizados na literatura permite uma análise mais precisa dos elementos envolvidos no processo de governança e no alcance do *upgrading* nas cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento.

É importante ressaltar que, embora as dimensões tenham sido definidas e analisadas separadamente, elas são inter-relacionadas nos estudos. Logo, compreender a relação entre elas é fundamental para uma análise abrangente e aprofundada dos fenômenos em questão. Além disso, as etapas metodológicas propostas por Goia (2013), que envolvem a codificação e a categorização dos dados, têm como objetivo não apenas a criação de teorias, mas também o refinamento e a compreensão das teorias existentes, sendo condizentes com o propósito deste estudo (Quadro 9).

**Quadro 9** – Dimensões agregadas e suas definições e referências

Dimensões agregadas	Descrição	Referências
Governança/ Relacionamento CGV	Representa as relações por meio das quais a coordenação ocorre. Envolve as categorias Estruturas, Mecanismos, Relacionamentos e	(TRIENEKENS, 2011; JEAN, 2014; MORIS e STARITZ, 2017; QUENTIN

	Práticas e aspectos como Poder, Confiança e intervenções.	e CAMPLING, 2017; POSTHUMA e ROSSI, 2017; HORNER e NADVI, 2018)
Práticas Relacionais Colaborativas	Representa os diversos tipos de relacionamento e práticas exercidas entre os diferentes atores envolvidos em arranjos empresariais. Envolve aspectos como <b>Colaboração</b> , <b>Cooperação</b> , <b>Parcerias</b> , além de geralmente envolver aprendizagem, intervenções e contribuir com padrões sustentáveis.	(ACHABOU et al., 2015; CHO e LIM, 2016; GANCARCZYK e GANCARCZ, 2016; WENTINK et al., 2017; ROYER et al., 2017)
<i>Upgrading</i> Sustentável	Representa o resultado do valor agregado a partir da governança nos relacionamentos empresariais em diversos níveis. Envolve as melhorias sustentáveis do tipo ambiental, social e econômico.	(BARRIENTOS et al. 2011; CHAMINADE e VANGb, 2008; PIETROBELLI, 2008; KHATTAK et al., 2015; ACHABOU et al., 2015; GOLINI et al., 2018; PIAO et al., 2021)

Fonte: Elaborado pela autora a partir da revisão bibliográfica (2022).

### 5.1.3 Governança CGV

A primeira categoria é a governança, considerada uma questão central para a gestão e para as organizações em todos os estudos analisados. Portanto, compreendê-la é fundamental para diversos estudos. No campo CGV, ela é conceituada como “as relações interfirmas e os mecanismos institucionais por meio dos quais ocorre a coordenação não-mercantil das atividades na cadeia” (HUMPHREY e SCHMITZ, 2002, p. 2). Essa tipologia de governança permite compreender as categorias subsequentes, como confiança e as relações de poder e colaboração inerentes aos relacionamentos nas cadeias, além de entender como os diferentes atores em países em desenvolvimento podem agir estrategicamente e adotar políticas voltadas para ao processo de aprimoramento.

#### 5.1.3.1 Motivadores

As formas de governança em CGV são complexas e incluem (a) diferentes estruturas, que vão das hierárquicas às relacionais, (b) mecanismos, que podem ser formais e informais, e (c) atores, que podem ser públicos, privados ou sociais (GEREFFI e FERNANDEZ-STARK, (2011) ; GEREFFI e LEE, 2016). Na literatura analisada, foram identificados diferentes aspectos considerados causadores ou influenciadores da estrutura de governança, como a estrutura institucional e regulatória, a disponibilidade e o acesso a recursos e insumos, a demanda do mercado, a competitividade e as relações entre os atores. A orquestração entre esses

aspectos leva a formas de governança distintas e pode atingir resultados diferentes em mercados com estruturas de competitividade variados.

A capacidade institucional e as leis trabalhistas nacionais determinam diretamente as condições de trabalho e o tipo de política industrial, comércio e regulamentação de investimentos ou de concorrência exercida nas cadeias, afetando, portanto, no tipo de governança entre os diversos atores, “definindo os termos da participação na cadeia, incorporando ou excluindo outros atores e definindo como, onde, quando e por quem o valor é adicionado” (GEREFFI e LEE, 2016).

Os recursos e insumos disponíveis e transacionados na cadeia também exercem influência sobre as estratégias de governança adotadas. Em contextos nos quais os recursos tecnológicos e o conhecimento são escassos, a arquitetura do produto é menos complexa e a diferenciação entre os fornecedores é mínima, como ocorre no caso das *commodities* agrícolas. Nesses casos, a coordenação entre as empresas líderes/compradoras e os fornecedores se baseia em relacionamentos verticalizados e estruturas próximas às de mercado. De forma semelhante, nas cadeias modulares, nas quais a maioria dos componentes são padronizados, o monitoramento direto da produção pelos fornecedores é dispensável (BAE, 2011). Por outro lado, em cadeias que são intensivas em tecnologias e em padrões técnicos sofisticados, a dependência entre fornecedores e compradores demanda relações mais estreitas e horizontais. Nessas situações, o monitoramento e a colaboração são fundamentais para garantir a qualidade e a compatibilidade dos componentes e produtos.

Além desses aspectos, o tipo de segmento de atuação também exerce influência no tipo de governança. Segundo Pietrobelli (2008), em contextos como os da indústria têxtil e manufatura tradicional, relações verticais com fornecedores de insumos podem ser importantes fontes de atualização de produtos e processos. Entretanto, em setores como o de produtos agroindustriais, os estímulos para o *upgrading* podem vir de instituições – como universidades e centros de pesquisas – e da cooperação entre os atores locais. Dessa forma, os relacionamentos e o contexto local e institucional, incluindo a capacidade tecnológica, são fatores que afetam a governança e conseqüentemente as perspectivas de atualização de fornecedores e empresas locais (PIETROBELLI, 2008).

Quanto à demanda do mercado, observa-se que a crescente importância da sustentabilidade é um acontecimento que tem afetado os regimes de governança e as estratégias de atores-chave, como empresas e governos nas cadeias. De acordo com Petkova (2006), os regimes de governança representam as instituições e regras que governam a produção, o comércio e o consumo dos bens. No caso da cadeia do café no Brasil, a crescente importância

das certificações e do comércio justo levaram a mudanças na governança e performance da cadeia.

### 5.1.3.2 Facilitadores

A Economia dos Custos de Transação e a Economia Institucional consideram o comportamento oportunista como padrão. Dessa maneira, mecanismos formais de governança geralmente são considerados mais eficazes para evitar esse tipo de comportamento. Por outro lado, novos estudos da sociologia econômica têm demonstrado que a confiança nas relações é um pacto que favorece a governança e os benefícios oriundos dos relacionamentos (VIEIRA e TRAIL, 2008). Em seu estudo sobre a cadeia de valor da carne bovina no Brasil, os autores argumentam que a confiança é um elemento crucial na construção de relacionamentos eficazes entre produtores, compradores e demais atores da cadeia de valor, contribuindo para a promoção da cooperação, da coordenação e do *upgrading*, particularmente no que diz respeito à melhoria da qualidade do produto e ao desenvolvimento de práticas mais sustentáveis.

Desse modo, a confiança é considerada importante no relacionamento entre empresas, pois permite reduzir os custos de transação e a incerteza, ao estabelecer transações confiáveis, e assegurar o cumprimento de acordos e requisitos pré-determinados (MARQUES; VIEIRA; TRAILL, 2008). Assim, ainda que Williamson não tenha reconhecido a possibilidade de haver confiança nas transações sem a ocorrência de oportunismo, os novos estudos demonstraram que pode haver outros tipos de confiança além da confiança calculista defendida pela TCT, e que essa pode gerar diferentes resultados a depender da característica das relações entre os atores.

No que se refere à categoria “poder” nos estudos de CGV, tal aspecto é conceituado como estrutural ou relacional. O poder estrutural trata da perspectiva do poder exercido pelas empresas líderes, ao passo que o poder relacional se refere às ações e práticas de poder dos atores presentes nos relacionamentos (CHOKSY, 2015). Gereffi et al. (2005), assim como Pietrobelli e Staritz (2017), mostraram que as relações de poder na cadeia são determinantes das estratégias de *upgrading*, uma vez que as assimetrias de poder entre grandes e pequenas empresas, empresas líderes e seus fornecedores em CGV provavelmente impedirão ou conduzirão ao processo de aprendizagem. Para De Marchi et al. (2014, p. 469), a governança das empresas globais requer tanto poder de comprador – como a definição de especificações de produto – quanto poder normativo, normas e diretrizes sobre qualidade, padrões etc. Segundo Gereffi e Lee (2014), a governança está diretamente ligada ao poder de barganha, ou seja, à

habilidade de as empresas estrangeiras ou líderes exercerem pressão sobre as subsidiárias para promover mudanças que atendam aos seus interesses.

Diante disso, o exercício do poder no relacionamento é um aspecto de grande relevância para a governança no contexto das cadeias globais e impacta no *upgrading* dos atores e da cadeia. Contudo, até o momento, apenas o estudo de Choksy (2015) verificou sua relação direta com o *upgrading*, enquanto os outros apenas o analisaram indiretamente. Dessa forma, a relação de poder foi considerada, assim como a confiança, uma categoria mais próxima da governança e uma base para determinar a forma como os aspectos de aprendizagem, colaboração e intervenções levaram à criação de valor e ao *upgrading*.

Outras duas categorias identificadas foram a “colaboração” e a “aprendizagem”. A colaboração inclui os aspectos de cooperação e parceria a partir dos quais os compradores e fornecedores são encorajados a rever suas práticas de compra e venda para melhorar a conformidade das transações. Ela pode ocorrer por meio de estruturas hierárquicas – com imposições de normas e padrões específicos das líderes sobre as subsidiárias – ou relacionais – com acordos baseados em relações de longo prazo e objetivos mútuos (ACHABOU, 2015). Já aprendizagem refere-se à capacidade de adquirir conhecimentos e competências com clientes ou usuários, o que permite superar os desafios e aproveitar as possibilidades (CHAMINADE, e VANG 2008a). Também segundo Chaminade e Vang (2008), a aprendizagem em CGV é interativa, pois liga as fontes de conhecimento internas e externas às organizações e é proveniente da relação entre os atores.

A colaboração com outras organizações, portanto, auxilia o processo de aprendizagem interativa e, por isso, as categorias foram apresentadas próximas e sequenciadas no modelo. Além disso, os estudos realizados nos países desenvolvidos têm demonstrado que participar de CGV representa uma ótima oportunidade de mercado para as empresas fornecedoras, posto que as cadeias globais são uma fonte de aprendizagem sobre processos mais avançados e padrões globalizados, o que auxilia o alcance do *upgrading* (PIETROBELLI e RABELLOTI, 2011). E a estrutura de governança entre empresas líderes e seus fornecedores influencia em como e quanto cada parte pode se beneficiar da colaboração, aprender e desenvolver caminhos específicos de melhoria (NAVAS e ALEMAN, 2011). Nesse âmbito, a literatura aponta ainda qual tipo de estrutura de governança está mais relacionado ao *upgrading*, ao analisar o caso de indústrias manufatureiras de países em desenvolvimento.

### 5.1.3.3 Barreiras

A interdependência e a assimetria de poder na cadeia representam barreiras para uma governança efetiva, pois influenciam o relacionamento e a trajetória de aprimoramento dos fornecedores em países em desenvolvimento. Quando os custos de mudança de fornecedor são baixos, é observada uma dinâmica de relacionamentos mais horizontais, caracterizados pela formação de redes. Por outro lado, quando esses custos são elevados e há maior dependência entre os atores, ocorre uma assimetria de poder entre compradores e fornecedores, configurando uma relação quase hierárquica.

No contexto das cadeias agroindustriais e de *commodities*, a interação entre compradores globais e fornecedores locais é frequentemente assimétrica e ocorre em um ambiente de desigualdade significativa de poder, o que impacta as trajetórias de aprimoramento dos fornecedores (HUMPREY e SCHIMITZ, 2002). No entanto, estudos mostram que as relações de poder não são estáticas, mas sim construídas, transformadas e reconstituídas ao longo do tempo. À medida que os fornecedores adquirem novas capacidades, a necessidade das empresas líderes globais de manter o controle sobre esses fornecedores pode diminuir. Isso pode resultar em relações de poder assimétricas e em coordenação menos rígida, à proporção que as competências dos fornecedores se fortalecem. Dessa forma, a evolução dessas relações de poder e o aprimoramento das capacidades dos fornecedores podem modificar a dinâmica da governança e abrir espaço para uma maior autonomia dos fornecedores.

#### 5.1.3.4 Resultados

A governança também é citada por Barrientos et al. (2011), como um aspecto que favorece a ocorrência simultânea entre *upgrading* econômico e social dos pequenos fornecedores que integram cadeias de valor globais. De acordo com os autores, é papel das diversas instituições empresariais e de apoio de cada cadeia a promoção de políticas e incentivos que favoreçam as melhorias nas questões econômicas, concomitantemente às sociais e ambientais, e exijam o seu cumprimento, através de legislação, por exemplo. Para Marques, Vieira e Traill (2008), a governança é responsável por garantir que a cadeia de valor funcione efetivamente e promova o desenvolvimento sustentável dos atores.

#### 5.1.4 *Upgrading* Sustentável



O conceito de *Upgrading* Sustentável utilizado nesta pesquisa é aquele que engloba os principais tipos de *upgrading* discutidos na literatura: o econômico, o social e o ambiental, indo além de uma visão isolada de cada um deles.

Conforme apontado por Barrientos et al. (2011), a melhoria econômica representa o processo pelo qual as empresas aprimoram sua posição em termos de valor e capacidades produtivas nas cadeias. A melhoria social, por sua vez, refere-se (a) ao aprimoramento das condições de trabalho, dos termos de emprego e da remuneração e (b) ao respeito aos direitos dos trabalhadores, sendo incorporada no conceito de trabalho decente. Já a melhoria ambiental diz respeito às estratégias e práticas adotadas ao longo das cadeias produtivas para melhorar seu desempenho ambiental e reduzir seu impacto no meio ambiente, contribuindo com a promoção do desenvolvimento sustentável e com a criação de valor compartilhado ao longo dessas cadeias. Embora as pesquisas no campo das Cadeias Globais de Valor frequentemente analisem esses fatores de forma independente, os estudos analisados mostram que as melhorias sociais, ambientais e econômicas nas cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento são processos interconectados que sofrem influências mútuas (BARRIENTOS et al., 2011; PIÃO et al., 2021).

#### 5.1.4.1 Motivadores

De acordo com os estudos analisados, o tipo de coordenação entre os atores na cadeia influencia diretamente no *upgrading* dos fornecedores, mas não existe um consenso nos resultados. Enquanto, em alguns casos, relações mais verticais são responsáveis por impulsionar melhorias a partir da interação e da aprendizagem, alguns estudos demonstram que empresas líderes podem obstruir o crescimento de determinadas áreas como pesquisa e desenvolvimento (ACHABOU, 2017).

Diversos conceitos e tipos de aprendizagem foram analisados nos estudos empíricos. A aprendizagem diz respeito à capacidade de aprender com clientes ou usuários, superar desafios e aproveitar possibilidades (CHAMINADE e VANG, 2008b), adquirir conhecimentos e competências através da colaboração com outras organizações (et al., 2016) e desenvolver um intercâmbio de conhecimento que leva ao processo de inovação e colaboração através de redes interfirmas (PIETROBELLI e STARITZ, 2017).

Chaminade e Vang (2008a) destacam a importância da aprendizagem interativa para o *upgrading*, que envolve a transferência de conhecimento entre empresas, instituições de pesquisa e outras partes interessadas, bem como a criação de novos conhecimentos por meio da

experimentação e da inovação. De acordo com a autora, as pequenas e médias empresas e os fornecedores nos países em desenvolvimento geralmente têm habilidades mais limitadas e dependentes de conhecimento tácito. Dessa forma, a interação com outras empresas pode ser benéfica para alcançar novos níveis de aprendizado.

Um dos *drivers* do *upgrading* social são as normas trabalhistas e a atuação de instituições sociais e coletivas. Estas cobram o nível de qualidade de fatores como níveis de emprego, proteção social, salários, condições de trabalho dentro outros direitos dos trabalhadores (BARRIENTOS et al., 2011). A participação em cadeias globais também gera uma série de exigências e requisitos de cunho trabalhista. Ao analisar o caso do arranjo produtivo da região Nordeste do Brasil, Puppim de Oliveira e Fortes (2014) observaram que a participação em cadeias globais de valor por meio do comércio justo pode gerar *upgrading* social. Todavia, alguns aspectos são necessários para que as normas sejam cumpridas e levem a resultados efetivos. Nesse sentido, Barrientos et al. (2011) observaram que um dos aspectos que propiciam o *upgrading* social é a existência de organizações locais fortes. Outrossim, a participação em cadeias globais de produtores locais e a oportunidade de *upgrading* econômico também favorecem o *upgrading* social, pois geram a necessidade de seguir os padrões exigidos, os quais tendem a ser mais rigorosos.

De forma semelhante ao *upgrading* social, a análise da literatura demonstrou que os padrões ambientais oriundos do aumento da demanda por produtos e processos ecologicamente corretos são fatores que influenciam no *upgrading* ambiental e na competitividade da cadeia. Segundo Khattak (2015), os padrões ambientais são geralmente determinados pelas organizações nacionais e internacionais, além de padrões, associações comerciais e empresas líderes.

Com relação às questões ambientais, os estudos mostram que a disseminação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nas CGV tem sido relevante para códigos de condutas e diretrizes éticas sobre como os produtos devem ser produzidos em países em desenvolvimento (ACHABOU, 2015). Contudo, para que isso seja efetivo e não leve a práticas fraudulentas, é necessário migrar de um modelo no qual empresas líderes interacionais apenas buscam a conformidade por parte dos fornecedores, impondo padrões e normas, para um modelo baseado em cooperação, por meio do qual os compradores incentivem as melhorias das práticas e cooperem com os fornecedores locais, oferecendo apoio financeiro e técnico (ACHABOU, 2015).

#### 5.1.4.2 Facilitadores

Os autores destacam a importância da formação de parcerias e da colaboração para o *upgrading* de produtos e apontam que a efetividade dessas parcerias pode ser afetada por desafios, como o acesso a recursos, a falta de capacitação técnica e o alinhamento de expectativas entre os parceiros. Quanto a isso, Van Lakerveld e Van Tulder (2017) analisaram o caso das empresas holandesas líderes em diferentes setores que operam nas cadeias de suprimentos da região da África Subsaariana. No estudo, os autores destacam a importância da cogovernança entre empresas líderes e empresas locais na promoção de práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos. Eles também enfatizam a importância do aprendizado interativo e da inovação em processos de transição para práticas mais sustentáveis. Além disso, o artigo destaca a relevância de fatores contextuais, como a infraestrutura local e o papel das instituições locais, na promoção de práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos.

Depois da governança, um dos principais caminhos que conduzem para a atualização dos fornecedores locais de acordo com a literatura revisada é a colaboração, nos seus diversos tipos. As ações coletivas, por exemplo, que incluem as relações entre associações empresariais, universidades e centros de serviço, formação e investigação, são fatores que contribuem bastante para o desenvolvimento e a difusão de tecnologia, inovação, aprendizagem e outros recursos necessários para a processo de *upgrading* nas cadeias de valor (PIETROBELLI, 2008).

O relacionamento colaborativo favorece a aprendizagem interativa, ou seja, a aquisição de conhecimentos e competências mediante a colaboração com outras organizações. De acordo com Chaminade e Vang (2008b), esse tipo de aprendizagem é considerada especialmente relevante para pequenas empresas de países em desenvolvimento, pois a quantidade de recursos em geral é muito limitada. Dessa forma, aprendizagem interativa é um elemento que favorece o *upgrading* e o acesso a mercados internacionais (CHAMINADE e VANG, 2008b).

Outro aspecto bastante presente nos estudos sobre governança e *upgrading* em CGV é o termo valor, seja ele adicionado, criado, apropriado ou capturado. Os trabalhos que tratam da inovação a enxergam como uma forma de gerar maior valor agregado. O mesmo ocorre com a colaboração e a aprendizagem. O próprio *upgrading* é definido por Humphrey e Schmitz (2002) como a capacidade de uma empresa aumentar o valor agregado de seus produtos, processos e funções.

Conforme Quentin e Campling (2017), o valor agregado dentro de uma entidade de mercado significa receita bruta menos custos que não salários. Embora considerado um aspecto-chave para o alcance do *upgrading*, nos poucos estudos CGV que abordam diretamente o valor,

até o momento, as análises buscaram rastrear o “valor agregado” ao longo das cadeias, mas não verificaram de fato o que é esse valor, de onde vem e para onde ele vai no decorrer das transações. Surge, então, nos estudos CGV, o valor como uma categoria fundamental e latente, a qual estaria localizada logo antes do *upgrading* e do *downgrade*, por ser um aspecto causador e diretamente relacionado aos resultados alcançados.

Ainda sobre o valor, Pietrobelli (2008) considera que ele pode ser agregado aos produtos de várias maneiras: produção orgânica, sustentabilidade ambiental, origem e características do produto. Assim, o comprador pode muitas vezes fornecer ajuda técnica (diretamente ou por meio de terceiros) para garantir que a qualidade e a consistência do produto atendam ao mercado.

A justificativa para a identificação do valor como uma categoria emergente pode ser encontrada, por exemplo, nos estudos de Pietrobelli e Rabellotti (2004; 2011). Esses autores sustentam a ideia de que a inovação é um sinônimo de *upgrading*, o que pode ser compreendido como a geração de processos, produtos e funções na cadeia e como a migração para setores com maior valor agregado. Além disso, et al. (2016) afirmam que o *upgrading* é a “realização de atividades de alto valor agregado” resultante do uso de conhecimentos ou competências mais sofisticadas. Portanto, embora a categoria valor tenha sido pouco explorada nos estudos analisados nesta revisão, ela foi interpretada aqui como uma categoria emergente que impulsiona o *upgrading* sustentável nas cadeias agroindustriais.

Diante da premissa de que o *upgrading* envolve a mudança para atividades de maior valor agregado, a qual ocorre a partir da efetividade da estrutura de governança e dos aspectos como, aprendizagem, colaboração e intervenções, por exemplo, o *upgrading* foi entendido neste estudo como um resultado ou meta a ser seguida, e não como uma prática ou processo. Essa constatação é corroborada pelo fato de que os estudos sobre esse fenômeno até o momento não apresentaram elementos que provassem o contrário, como resultados de métodos de *upgrading*, mas sim resultados acerca de como ele é atingido por estratégias e outros aspectos, como já mencionado.

O mesmo ocorre com as subcategorias sociais e ambientais do *upgrading*. De acordo com Barrientos et al. (2011), o *upgrading* social é alcançado mediante melhores condições de trabalho para os trabalhadores industriais ou produtores rurais. Já o *upgrading* ambiental depende da qualidade das condições ambientais (GOLINI et al., 2018). Os trabalhos que tratam da temática ambiental geralmente a analisam a partir da sustentabilidade na cadeia e da forma como esses aspectos contribuem tanto para superar as restrições tecidas pelo tipo de governança nas relações comprador-fornecedor e fornecedor-trabalhador quanto para que sociedade e

economia se beneficiem. De forma semelhante, a responsabilidade social corporativa é um aspecto que tem sido reforçado com o desenvolvimento de trabalhos que enfoquem a dimensão e as inter-relações entre a dinâmica das cadeias e o *upgrading* social (DE MARCHI et al., 2013).

Um dos fatores que favorecem a criação de valor e o *upgrading* dos fornecedores locais é a inovação constante. De acordo com a literatura, a governança na cadeia é um aspecto central para o alcance do *upgrading*, seja por meio das relações entre as empresas líderes e os fornecedores – nas quais é possível acessar recursos financeiros, investimentos em tecnologia e pesquisa dos compradores –, seja mediante ações coletivas encabeçadas por redes institucionais parceiras, como associações empresariais, centros de pesquisa e investigação, universidades e outras instituições orientadas ao desenvolvimento e difusão de conhecimento e tecnologia. Em ambos os casos, o relacionamento cooperativo e menos hierárquico é a chave para gerar maior valor agregado, *upgrading* e maior competitividade na cadeia (PADILLA-PEREZ e HERNANDEZ, 2010).

As intervenções dizem respeito às diversas ações, políticas públicas e incentivos de apoio institucional às estratégias de melhoria da cadeia de valor entendidas como políticas e incentivos de apoio institucional às estratégias de melhoria da performance da cadeia (LARSEN, 2016). As intervenções e a cooperação estão ligadas aos demais atores e instituições, como órgãos governamentais, associações e representações sindicais dos órgãos regulamentadores – denominados por Gereffi e Lee (2012) como governança privada e pública –, sob a trajetória do *upgrading* das empresas. Sturgeon (2009), por exemplo, tratou da forma como a colaboração entre governo e instituições públicas e privadas pode contribuir para melhores relações interfirmas e resultados de *upgrading*. Outros focaram na governança vertical e horizontal e identificaram que a cooperação entre compradores e fornecedores, típicos de governança relacional, resulta em maior troca de conhecimento e, por conseguinte, no *upgrading* dos atores, sobretudo aqueles situados em posições subordinadas (HUMPHREY e SCHMITZ, 2002).

Para Wentink et al. (2017), o *upgrading* requer intervenções externas, ou seja, de atores “extra-transacionais”, independentes das relações que estruturam as cadeias, o que foi verificado no caso de fornecedores da cadeia de pesca na África do Sul. Segundo Pietrobelli e Staritz (2017), as intervenções auxiliam a aprendizagem e a inovação, mas sua efetividade depende da compreensão dos conceitos centrais das CGV, de seus direcionadores e suas estruturas de poder. Diante da verificação de que as intervenções requerem aprendizagem, a qual é obtida por meio da interação e colaboração entre os atores para que o *upgrading* seja

alcançado, sua categoria foi localizada após as demais categorias citadas e mais próxima à do *upgrading*.

Por fim, um dos aspectos que nas últimas duas décadas têm sido debatidos com mais frequência na literatura analisada é a sustentabilidade. De acordo com os estudos, a crescente conscientização sobre questões ambientais e sociais entre empresas e outras partes interessadas tem levado à busca por produtos e processos de fabricação ecologicamente corretos e a melhorias nas normas trabalhistas (PIETROBELLI, 2008).

#### 5.1.4.3 Barreiras

Um grande desafio para a maior parte dos fornecedores e empresas de países em desenvolvimento é como entrar em cadeias de valor e melhorar suas habilidades para competir nesses novos mercados, afinal, existem diversas barreiras que dificultam a ascensão desses atores no mercado global.

Segundo Royer et al. (2017), a falta de recursos e capacidades técnicas e tecnológicas adequadas é um desafio/barreira para o *upgrading* de produto. No caso dos pequenos produtores individuais, a literatura mostrou algumas limitações em relação aos seus recursos e à capacidade de inovação, oriundas da falta de atividades de pesquisa e desenvolvimento e de educação e treinamento. A alternativa para superar essas limitações é participar de instituições coletivas, como redes de relações sociais e clusters, estratégia por meio da qual é possível desenvolver soluções coletivas que melhorem os padrões e as práticas socioambientais locais (PUPPIM DE OLIVEIRA e FORTES, 2014).

Enquanto as novas normas sustentáveis contribuem para melhorias sociais e ambientais, a pressão para mudanças sociais e ambientais e sob a competência do fornecedor é alta, representando barreiras à entrada nos novos mercados e levando ao “aprisionamento” em atividades de baixo valor agregado (PEKTROVA, 2006). Isso também ocorre em diferentes setores produtivos que são intensivos em conhecimento e tecnologia (PADILLA-PEREZ e HERNANDEZ, 2010). Contudo, não são apenas as condições locais que geram barreiras, já que, a depender dos objetivos e do relacionamento, elas são levantadas por empresas líderes como forma de controlar os níveis de atividades mais rentáveis, os maiores lucros e a participação no mercado (PADILLA-PEREZ e HERNANDEZ, 2010).

#### 5.1.4.4 Resultados

Cada tipo de *upgrading* alcança resultados específicos. Os principais resultados do *upgrading* econômico de fornecedores são preço premium, receita, acesso facilitado ao mercado, financiamentos e empréstimos (PIÃO et al., 2021), maior acesso à tecnologia ou transferência de conhecimento (PIETROBELLI, 2008) Esses resultados decorrem das melhorias na qualidade dos produtos e dos processos. Já o *upgrading* social proporciona melhoria dos direitos trabalhistas e segurança dos trabalhadores. Por fim, o *upgrading* ambiental gera melhores práticas de manejo, uso da água e manejo do solo (PIÃO et al., 2021), redução do uso de pesticidas, racionalização do consumo de água e melhorias nas condições de trabalho dos produtores e na qualidade dos produtos (ACHABOU, 2015).

Dessa forma, conforme Chaminade e Vang (2008b), o *upgrading* é uma estratégia importante para o desenvolvimento econômico, visto que contribui para o aumento da produtividade e da competitividade das empresas, bem como para a criação de empregos e para a inovação. Outrossim, representa um caminho viável para sair da pobreza em países com baixos custos de mão de obra, condições climáticas adequadas e capacidades básicas de infraestrutura para pequenos produtores de países em desenvolvimento (ZYLBERBERG, 2013).

O Quadro 10 apresenta um resumo das categorias e subcategorias e as principais referências na amostra de artigos analisada.

**Quadro 10 – Categorias e subcategorias da literatura revisada**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Referência</b>
Aprendizagem	Aprendizagem Interativa Aprendizagem Tecnológica Transferência de conhecimento	(CHAMINADE e VANG, 2008; PIETROBELLI, 2008; KHATTAK, 2015)
Confiança	Promoção da confiança Transparência Comunicação aberta Resolução de conflitos	(MARQUES VIEIRA e TRAILL, 2008; MAPANGA, 2021)
Governança*	Estruturas de Governança Mecanismos de Governança Regimes de Governança Qualidade da Governança Governança Coordenada Cogovernança	(TRIENEKENS, 2011; JEAN, 2014; MORIS e STARITZ, 2017; QUENTIN e CAMPLING, 2017; POSTHUMA e ROSSI, 2017; HORNER e NADVI, 2018)
Poder	Dinâmicas de poder Relações de poder Assimetria de poder	(PANANOND, 2016; PIETROBELLI e STARITZ, 2017; HORNER e NADVI, 2018)
Colaboração	Ação coletiva Cooperação Parceria <i>Multistakeholder</i> Parcerias estratégicas	(ACHABOU et al., 2015; CHO e LIM, 2016; WENTINK et al., 2017; ROYER et al., 2017)
Intervenções	Políticas industriais Políticas públicas Políticas públicas de desenvolvimento Políticas públicas industriais	(ODUOL et al., 2017; PIETROBELLI e STARITZ, 2017; TESSMANN, 2018)
<i>Upgrading Social*</i>	Comércio Justo Trabalho Decente Inclusão Social	(BARRIENTOS et al., 2011; PUPPIM DE OLIVEIRA e FORTES, 2014;

		ZYLBERBERG, 2013); KHATTAK, et al 2017
<i>Upgrading</i> Econômico*	<i>Upgrading</i> de fornecedores locais <i>Upgrading</i> de produtos e processos <i>Upgrading</i> funcional <i>Downgrading</i>	(BARRIENTOS et al., 2011; CHAMINADE e VANG, 2008; PIETROBELLI, 2008; GOLINI et al., 2018; PIAO et al., 2021)
<i>Upgrading</i> Ambiental*	Padrões Ambientais Práticas Sustentáveis Certificações	(KHATTAK et al., 2015; ACHABOU et al., 2015)
Sustentabilidade	Responsabilidade Social Corporativa Normas Trabalhistas	(PETKOVA, 2006; LARSEN, 2016; CHO e LIM, 2016; KHATTAK et al., 2015; VAN LAKERVELD e VAN TULDER, 2017)
Valor	Inovação Capacidade tecnológica Valor Social Distribuição de Valor Desenvolvimento econômico	(ZYLBERBERG, 2013; QUENTIN e CAMPLING, 2017)

Fonte: Elaborado pela autora a partir da revisão bibliográfica (2022). Nota: as categorias marcadas com (\*) fazem parte das dimensões agregadas “governança” e “*upgrading* sustentável”. Já as categorias sem (\*) fazem parte da dimensão “práticas relacionais colaborativas”.

As categorias apresentam subcategorias diferentes a depender dos atores e locais em que são desempenhadas. Em alguns casos, o tipo de estratégia de colaboração observada foi a cooperação, já em outros foi a ação coletiva entre diversos atores da cadeia. Para compreender melhor a relação entre os aspectos analisados, todas as categorias e subcategorias foram analisadas e caracterizadas de acordo com os principais motivadores, facilitadores, barreiras e resultados encontrados na amostra de artigos investigada. Vale mencionar que a dimensão Práticas Relacionais é composta dos elementos que foram considerados condutores, facilitadores e barreiras e, para evitar redundâncias e repetições, não foram mencionados duas vezes. O Quadro 11, a seguir, apresenta um resumo desses aspectos.

**Quadro 11** – Principais elementos observados nos artigos

Dimensões	Tipos	Facilitadores	Barreiras	Resultados	Referências
Governança nos relacionamentos	Mecanismos e Estruturas	Colaboração e Confiança	Assimetria de Poder e Interdependência	Redução de custos de transação, Redução de incertezas, Continuidade nos relacionamentos, Aprendizagem, Inovação, Criação de Valor e <i>Upgrading</i> Sustentável, Desenvolvimento econômico, Eficiência e Competitividade	(TRIENEKENS, 2011; ZYLBERBERG, 2013; JEAN, 2014; PUPPIM DE OLIVEIRA e FORTES, 2014; PANANOND, 2016)

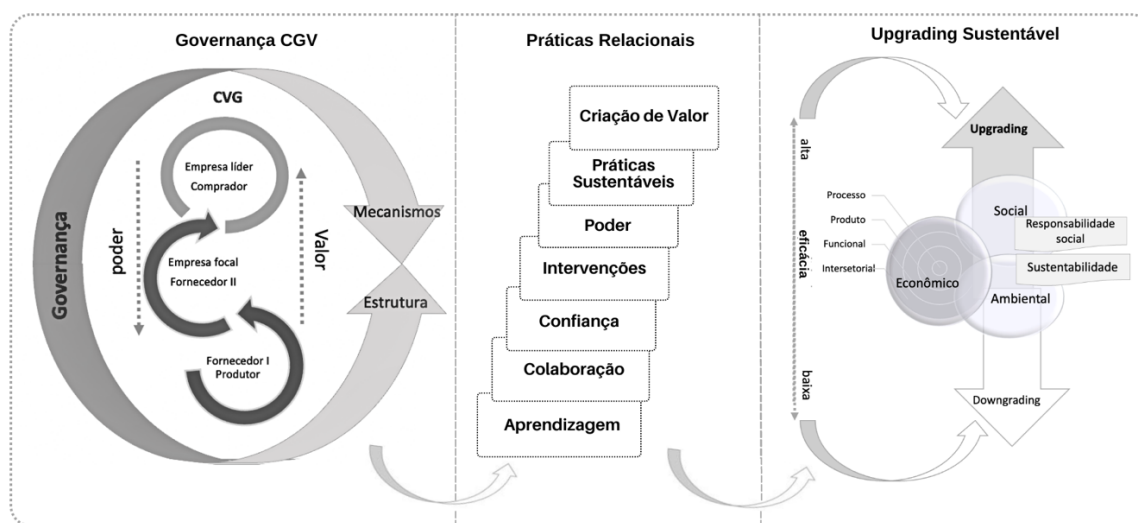


<i>Upgrading</i> Sustentável	Econômico	Aprendizagem, Intervenções, Parcerias, Inovação, Capacidade tecnológica e Valor	Alta desigualdade e Falta de recursos	Maior qualidade dos produtos, Melhoria dos processos produtivos, Passagem para atividades e setores mais sofisticados e Maiores lucros	(JEAN, 2014; CHAMINADE e VANG, 2008b; GOLINI et al., 2018; BRAUN-MUNZINGER, 2020)
	Ambiental	Políticas Ambientais, Normas e padrões ambientais e Certificações ambientais	Padrões Internacionais, Normas Ambientais e Limitação de recursos financeiros e tecnológicos	Melhores práticas de manejo, Melhor uso da água e manejo do solo, Redução do uso de pesticidas e Racionalização do consumo de água	(ACHABOU et al., 2005; KHATTAK et al., 2015; POULSEN et al., 2016; MUZINGER, 2019; PIÃO et al., 2021)
	Social	Normas Trabalhistas, RSC, <i>Fair Trade</i> e Trabalho decente	Condições de trabalho inadequadas, Falta de incentivo e Falta de fiscalização	Melhores condições de trabalho e segurança dos produtores, Inclusão Social e Participação de Mulheres	(ACHABOU, 2015; BARRIENTOS et al., 2011; PUPPIM DE OLIVEIRA e FORTES, 2014; POSTHUMA e ROSSI, 2017; GOLINI et al., 2018; KHATTAK et al., 2017; PIÃO et al., 2021)

Fonte: Elaborado pela autora a partir da revisão bibliográfica (2022).

Após a identificação das categorias e subcategorias, foram verificadas as sinergias entre as partes analisadas e formulado o framework apresentado na Figura 15, o qual é derivado da análise de conteúdo, bem como da codificação e da categorização empregadas nos estudos empíricos analisados na Revisão Sistemática da Literatura, conforme metodologia proposta por Seuring e Gold (2012), Garcia-Torres et al. (2019) e Goia (2012). O propósito desse framework é proporcionar um modelo teórico-conceitual que contribua para a compreensão do fenômeno investigado e, assim, responda à questão sobre como a governança influencia no valor gerado nos relacionamentos e conduz o *upgrade* dos atores em cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento.

**Figura 15** – Dinâmica da relação entre governança e *upgrading* em cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento



Fonte: Elaborado pela autora a partir da revisão bibliográfica (2022).

O framework proposto nesta pesquisa consiste em três principais dimensões – **Governança**, **Práticas Relacionais** e **Upgrading Sustentável** –, alinhadas às categorias discutidas anteriormente. As três têm como objetivo retratar a dinâmica da governança e os elementos relacionados, como impulsionadores, facilitadores ou barreiras, que influenciam o processo de *upgrading* ou *downgrading* das empresas e cadeias.

A dimensão da governança engloba os mecanismos e estruturas presentes nas relações entre fornecedores, compradores e empresas líderes na cadeia. Por ser um dos aspectos fundamentais a serem analisados nos estudos, é apresentada à esquerda do modelo. Na estrutura central do framework, estão situados os elementos pertinentes às práticas relacionais, os quais englobam as categorias de “aprendizagem”, “colaboração”, “confiança”, “intervenções”, “poder”, “práticas de estar” e “valor”. Tais categorias representam práticas que ocorrem nos relacionamentos e desempenham o papel de mediadores no processo de melhoria ou motivação nas cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento, tanto facilitando quanto dificultando sua realização.

Embora alguns elementos desses não sejam considerados inovadores nos estudos sobre governança, como é o caso da confiança, já abordado pela Teoria dos Custos de Transação (TCT) como uma escolha racional dos agentes (WILLIAMSON, 1991), é relevante destacar que essas características foram ampliadas e continuam sendo fatores-chave não apenas para a minimização dos custos de transação, mas também para a obtenção de um desempenho superior

e sustentável no contexto analisado. Essa constatação é corroborada pela literatura sobre Cadeias Globais de Valor (CGV).

Por fim, a dimensão do *upgrading* sustentável, localizada à direita do framework, engloba os diferentes tipos de melhorias sociais, ambientais e econômicas que podem ocorrer nos relacionamentos e que são influenciados pelas práticas colaborativas.

Propõe-se, portanto, que a análise da influência da governança no *upgrading* siga o fluxo da esquerda para a direita, compreendendo primeiramente a análise do grau de coordenação, do tipo de condução presente na cadeia e dos mecanismos e estruturas. Em seguida, analisa-se a ocorrência das práticas colaborativas e como cada aspecto influencia favorecendo ou limitando a performance da cadeia e, por fim, averigua-se o alcance do *upgrading* sustentável.

Dessa maneira, em consonância com os diversos estudos analisados, compreende-se que o tipo de governança determina quais práticas, estratégias e resultados podem ocorrer na cadeia (PETKOVA, 2006). Além disso, verifica-se que o processo de *upgrading* sustentável é mais propício em contextos nos quais a governança relacional envolve ou conduz o desenvolvimento de práticas colaborativas.

## 5.2 INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA NO VALOR RELACIONAL E DO *UPGRADING* SUSTENTÁVEL NA CADEIA DO SISAL: ECMI

Nesta seção, são apresentados os resultados e as discussões sobre as principais evidências empíricas obtidas neste estudo a partir das perspectivas teóricas mencionadas e dos critérios de análise estabelecidos *a priori*. Como categorias analíticas foram utilizadas a especificidade dos ativos e frequência das transações, conforme a ECT, as fontes de rendas relacionais e os mecanismos de governança, propostos por Dyer e Singh (1998), a governança nos relacionamentos e o *upgrading* segundo aspectos evidenciados na literatura CGV pela RSL.

O uso de múltiplos fundamentos teóricos teve o intuito de abranger todos os pontos relevantes e aprofundar o entendimento sobre o fenômeno estudado. Dessa forma, buscaram-se evidências empíricas sobre investimentos em ativos específicos no relacionamento, compartilhamento de conhecimento entre parceiros, recursos complementares e mecanismos de governança, como formas de criar ganhos relacionais e impulsionar o *upgrading* sustentável dos fornecedores e da cadeia.

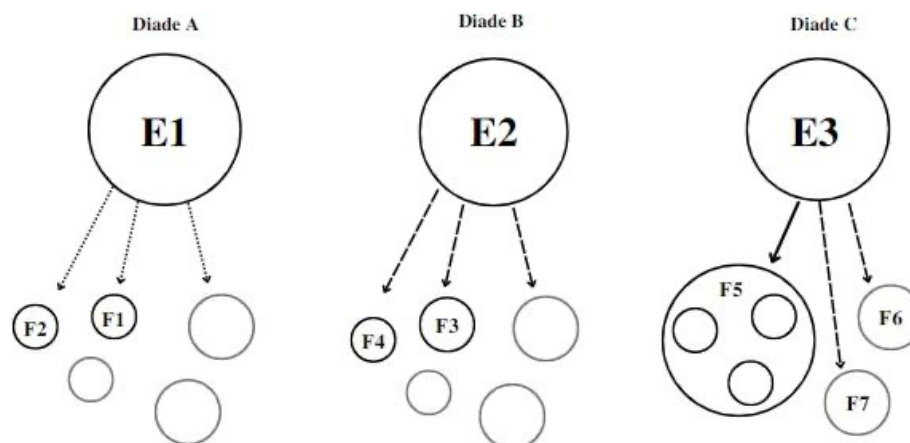
A análise dos estudos de caso realizada forneceu respostas para as categorias previamente estabelecidas, as quais nortearam as discussões dos resultados, e originou subcategorias emergentes. Além disso, as evidências empíricas foram utilizadas para apoiar o

desenvolvimento e a explicação das proposições e um novo framework teórico que estende a literatura sobre a governança, o valor e o *upgrading* em um contexto de cadeia agroindustrial em países em desenvolvimento. Cada um dos achados é apresentado neste capítulo, junto a trechos das evidências empíricas, e, posteriormente, discutidos nas subseções.

### 5.2.1 Análise dos relacionamentos entre produtores e compradores da cadeia do sisal e caracterização do ECMI

Neste estudo, foram analisadas as díades de compradores-fornecedores de sisal, mais especificamente entre os produtores e beneficiadores da fibra. Apesar de as empresas entrevistadas se relacionarem com diferentes membros da cadeia, a análise concentrou-se, de um lado, nas relações entre indústrias beneficiadoras e de confecção de artigos têxteis de sisal como compradores e, de outro, nos produtores rurais e proprietários de bateadeiras como fornecedores de matéria-prima bruta e batida. As conexões entre esses elos da cadeia são apresentadas na Figura 16, a seguir.

**Figura 16** – Díades entrevistadas na pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Figura 16 ilustra as díades de empresas compradoras e fornecedores entrevistados neste estudo. Os círculos maiores representam as indústrias sisaleiras, os de tamanho médio, as bateadeiras e, por fim, os círculos menores, os produtores rurais. As diferentes setas e pontilhados retratam as variadas transações realizadas, e as linhas com maior espessura, relacionamentos mais próximos e transações mais frequentes, e vice-versa.

Na díade A, a Empresa 1 compra dos Fornecedores 1 e 2 que foram entrevistados. Embora também adquira matéria-prima de bateadeiras, estas não foram informadas nem incluídas no estudo. Na díade B, a Empresa 2 compra do Fornecedor 3, o qual, além de produtor

rural, também é dono de motor e, dessa forma, fornece a fibra batida com maior valor agregado. A Empresa 2 também adquire matéria-prima do Fornecedor 4, um pequeno produtor rural. Durante as entrevistas, foi informado que a E2 também compra de bateadeiras, entretanto, elas não foram informadas pelos entrevistados nem incluídas no estudo. Por fim, na díade C, a Empresa 3 contrata produtores para produzir o seu próprio sisal, mas também compra dos Fornecedores 6 e 7, que são bateadeiras e foram incluídas no estudo. No entanto, é uma empresa que não compra de pequenos produtores e donos de motor.

Uma das questões centrais deste estudo consistiu em compreender como a governança nos relacionamentos entre compradores e fornecedores pode gerar valor relacional, ou seja, maiores ganhos e benefícios para os atores envolvidos na aliança. Para isso, inicialmente foram identificadas as práticas relacionais adotadas, seguidas pela identificação dos mecanismos de governança predominantes nos relacionamentos entre os atores da cadeia. Por fim, foi realizada uma análise dos ganhos econômicos e estratégicos alcançados em cada caso analisado.

Para facilitar a compreensão do fenômeno investigado e das contribuições dos casos analisados para as categorias de análise e proposições deste estudo, foi necessário caracterizar os diferentes tipos de relacionamento interempresarial em cada um dos casos analisados em profundidade, com base nos fundamentos da Economia dos Custos de Transação (ECT), da Visão Relacional (VR) e das Cadeias Globais de Valor (CGV). Embora os diferentes casos tenham sido analisados separadamente, conforme preconiza a estratégia de pesquisa adotada – Estudo de Caso Múltiplo Integrado –, as categorias teóricas pré-estabelecidas nortearam a análise geral dos resultados por meio da análise de conteúdo temática dedutiva, segundo Bardin (2011). Posteriormente, subcategorias surgiram de forma indutiva na análise das entrevistas, seguindo a abordagem abdução (KOVÁCS; SPENS, 2005) e alinhando assim o delineamento teórico e metodológico da pesquisa.

O uso dos construtos da ECT permitiu a investigação das características da cadeia e dos mecanismos capazes de minimizar os custos de transação, com base na especificidade dos ativos, na frequência das transações e em outras categorias de análise. Por sua vez, a VR estabelece práticas relacionais capazes de contribuir para a minimização de custos de transação e para a promoção de ganhos superiores, como investimentos em ativos específicos no relacionamento, compartilhamento de conhecimento entre parceiros e complementaridade de recursos e capacidades. Outrossim, a VR estabelece que os mecanismos de governança também influenciam a forma como as práticas relacionais são adotadas entre os parceiros e os ganhos resultantes. Nesta pesquisa, ambos os aspectos foram analisados de forma individual e conjunta na cadeia do sisal. Quanto à abordagem de governança, a literatura da CGV designa que a

maneira como as cadeias de valor são coordenadas está relacionada à complexidade das transações, à capacidade de codificar as informações e à capacidade dos fornecedores.

A análise realizada demonstrou a existência de quatro tipos principais de transações na cadeia agroindustrial do sisal, conforme ilustrado na Figura 16, que envolvem compradores e fornecedores. A primeira transação ocorre entre o produtor e o proprietário do motor ou bateadeira; a segunda envolve o proprietário do motor ou bateadeira e a indústria; a terceira é a relação direta entre o produtor e a indústria; e, por fim, a quarta transação se dá entre a indústria e os compradores internacionais. Embora a indústria sisaleira também forneça insumos para produtos de maior valor agregado para empresas no exterior, neste estudo foram analisados apenas seus relacionamentos como empresa compradora e não fornecedora. Dessa forma, a análise se limitou às relações entre os três primeiros elos da cadeia em função dos objetivos da pesquisa.

Conforme discutido no capítulo anterior, a cadeia agroindustrial do sisal é caracterizada como uma cadeia de *commodities*. Nesse tipo de estrutura produtiva, as transações ocorrem sobretudo por meio da estrutura de mercado, ou seja, com base na oferta e na demanda, e os preços são determinados internacionalmente, em geral com base na cotação do dólar. Comumente, nesse contexto, não são estabelecidas alianças interorganizacionais ou integrações verticais nem são utilizados mecanismos de governança formais. Isso ocorre quando os ativos envolvidos nas transações são pouco específicos, a troca de informações é simples e os custos de transação são baixos, como apontado pela ECT.

No entanto, este estudo sobre a cadeia do sisal revelou a presença de outras formas de governança nos relacionamentos, além da predominância das transações via mercado. Segundo os entrevistados, a necessidade de lidar com incertezas e contingências na produção levou ao estabelecimento de uma governança colaborativa em um caso e uma estrutura hierárquica em outro. Para diferenciar esses casos, denominou-se o primeiro relacionamento baseado no mercado como Díade A, o segundo relacionamento colaborativo como Díade B e o terceiro relacionamento mais integrado verticalmente como Díade C.

Cada um desses relacionamentos implica investimentos em ativos específicos, adoção de práticas de relacionamento, implementação de mecanismos de governança e geração de benefícios distintos. Além disso, as distinções entre cada caso destacam a diversidade de estruturas de governança na cadeia do sisal e demonstram como diferentes estratégias são adotadas para lidar com os desafios específicos enfrentados pelos agentes em cada relacionamento.

## 5.2.2 Análise das Práticas Colaborativas e do Valor Relacional

A literatura da Visão Relacional (VR) preconiza que a participação em relacionamentos interorganizacionais em Cadeias Globais de Valor (CGV), que envolvem práticas colaborativas e mecanismos de governança relacionais, pode contribuir para atender às demandas de suprimento e alavancar a reputação de fornecedores e empresas nos mercados globais. Ademais, podem aumentar a lucratividade e a confiabilidade dos contratos entre os participantes da cadeia de suprimentos e promover a aprendizagem dos pequenos produtores, entre outros aspectos relevantes (TENCATI et al., 2008; BUSTOS e MOORS, 2018). Tais aspectos foram analisados caso a caso na cadeia do sisal.

### 5.2.2.1 Investimentos em ativos específicos

A VR defende que o investimento em ativos específicos resulta em benefícios superiores para ambas as partes envolvidas em um relacionamento interorganizacional. Esses investimentos podem abranger uma ampla gama de aspectos, desde características técnicas até elementos gerenciais. A especificidade dos ativos está diretamente relacionada à estrutura de governança na cadeia de valor. De acordo com a ECT, quanto mais específicos forem os ativos envolvidos em uma transação, maior será a tendência de adoção de estruturas organizacionais híbridas ou integradas, porque ativos específicos geram dependência entre as partes, o que acarreta maiores riscos e custos. Portanto, quanto mais específicos forem os ativos, maior será a dependência em relação à continuidade da transação.

Em cadeias de *commodities*, a baixa especificidade de ativos é uma característica comum, uma vez que essas cadeias envolvem a comercialização de produtos agropecuários ou minerais em seu estado bruto ou com baixo nível de industrialização. Além disso, esses produtos são produzidos em larga escala e destinados principalmente ao comércio exterior. No caso específico do sisal, apenas a fibra da planta é aproveitada até o momento, sobretudo para a fabricação de fios agrícolas e produtos têxteis que apresentam pouca ou nenhuma distinção entre produtores, variando apenas em questões de qualidade em alguns casos. Nessas circunstâncias, manter uma relação com o produtor é relevante para garantir o suprimento, porém é fácil trocar de fornecedor sem incorrer em grandes custos e obter um insumo semelhante.

Entretanto, a especificidade de ativos não se limita apenas às características do produto, mas também inclui diversos outros atributos relacionados à cadeia, tais como a especificidade

locacional, de ativos físicos e de ativos humanos (WILLIAMSON, 1985). Dessa forma, a análise dos resultados foi realizada considerando cada um desses aspectos.

A especificidade locacional preconiza que quanto mais próximos os ativos, menores são os custos com aspectos como processos e transportes (WILLIAMSON, 1985). Na cadeia do sisal, os custos e o tempo envolvidos no transporte são relativamente altos, já que os fornecedores de insumos, que em grande parte são pequenos produtores, estão geograficamente dispersos e distantes das indústrias, em uma média que pode variar de 49 a 132 quilômetros de distância entre as cidades.

A especificidade temporal está ligada ao tempo para efetivar a transação e a características como a perecibilidade (WILLIAMSON, 1985). Assim, quanto maior a especificidade temporal, maiores são as incertezas e os custos de garantir a efetividade da transação. No contexto investigado, a especificidade temporal em relação à perecibilidade diminui à medida que novos processos são realizados com a planta do sisal. Mais a montante, os processos de transporte, lavagem, secagem, batimento e armazenagem da fibra demandam cuidados rápidos e efetivos para manter a qualidade da fibra. Já mais a jusante, após esses processos, as fibras secas, limpas e escovadas são acondicionadas em fardos e transportadas até as indústrias de fiação. Nesse estágio, a fibra apresenta maior resistência e durabilidade física.

A especificidade física refere-se aos ativos e processos envolvidos na produção do produto transacionado, os quais, quanto mais específicos, mais geram custos de adaptabilidade, realocação e reaproveitamento em outras atividades (WILLIAMSON, 1985). No sisal, a especificidade física é maior em relação às máquinas de desfibramento e batimento da fibra, pois estas, além de serem caras, principalmente para os pequenos produtores, apresentam apenas uma finalidade. Mas, a jusante na cadeia, as máquinas de produção de fios e outros produtos do sisal, os galpões de armazenagem e os meios de transporte utilizados pela indústria podem ser facilmente realocados para a produção de produtos a partir de outras matérias-primas, como os fios sintéticos. Desta forma, os custos decorrentes da especificidade física são maiores para os produtores da cadeia do sisal.

Por fim, a especificidade de capital humano refere-se, por exemplo, ao nível de especialização dos atores envolvidos direta ou indiretamente na transação, o qual, quanto maior, maiores são os custos de capacitação e realocação envolvidos (WILLIAMSON, 1985). Nesse aspecto, a especificidade da cadeia do sisal é considerada baixa, tendo em vista que as atividades produtivas, tanto a montante quanto a jusante, demandam conhecimentos básicos que geralmente são transmitidos sem a necessidade de nenhum curso ou capacitação específica e altamente especializada.



Na análise empreendida acerca dos investimentos em ativos específicos, quatro subcategorias surgiram a partir de evidências empíricas analisadas: a) Investimento em infraestrutura; b) Investimento em novas práticas e processos; c) Investimento em melhorias do produto; e d) Investimento em certificações.

Em relação ao investimento em equipamentos e infraestrutura, ativos de especificidade física, observou-se que ocorreram investimentos em novos espaços para beneficiamento do sisal. Esse tipo de investimento proporciona mais capacidade produtiva aos parceiros, melhorias de qualidade e produtividade.

Ao observar cada caso especificamente, a análise realizada mostrou que no relacionamento da Díade A não houve nenhum tipo de colaboração ou investimento em ativos de nenhuma espécie, conforme demonstra o relato a seguir:

Não existe, o que existe é a antecipação do pagamento e, em alguns casos, fazemos bem antecipado para ajudar o produtor (Trecho de E1, 2022).

Não existe nenhum investimento e nenhuma colaboração. Uma vez ao ano, quando a produção está para ser feita, eu entro em contato com o dono de motor e nós negociamos, daí vendemos para a empresa e cada um fica com um percentual do lucro (Trecho de F1, 2022).

A falta de investimento entre esses atores na cadeia do sisal está primariamente relacionada às transações que ocorrem entre eles, as quais se assemelham mais a estruturas de mercado do que a estruturas mais complexas que envolvam investimentos e comprometimento mútuo. Apesar de não haver formalidades nesses tipos de transações, os atores envolvidos afirmaram a existência de medidas informais para garantir a segurança das relações comerciais, como o estabelecimento de relações de longo prazo, confiança e reputação. Contudo, essas relações não incluem investimentos unilaterais nem bilaterais com o objetivo de gerar maiores ganhos e interdependência.

Quando questionados sobre os potenciais benefícios que os investimentos em ativos específicos poderiam gerar para a relação, os entrevistados responderam o seguinte:

Não existe benefício ou meio de garantir o fornecimento de matéria-prima por parte do fornecedor no longo prazo, o que fazemos é antecipar o pagamento e manter um bom relacionamento como fornecedor para manter o nosso poder de compra (Trecho de E1, 2022).

De acordo com o entrevistado E1, na estrutura produtiva da cadeia do sisal, não são necessários mecanismos transacionais formais nem investimentos em ativos específicos. E o entrevistado F1 considera satisfatória a dinâmica atual da relação comercial, pois ele tem a

liberdade de vender sua produção quando e na quantidade desejada, sem depender de um comprador específico devido à alta demanda pelo produto.

Ademais, F1 argumenta que investir em equipamentos e processos mais sofisticados resulta em poucos benefícios, uma vez que os lucros obtidos não compensariam os altos custos envolvidos. Também segundo F1, investimentos em ativos específicos demandariam relações comerciais mais frequentes, além do uso de contratos e formas de pagamento formais, o que é complicado devido à sazonalidade da produção. Outrossim, esses investimentos poderiam acarretar maiores encargos fiscais sobre os lucros obtidos na transação, tornando a atividade financeiramente desvantajosa.

Tem muita gente no sisal, gente com muito mais terra e sisal que eu, que nem colheu a fibra ainda e já está devendo tudo para os outros. Eu prefiro ser livre, colher a minha fibra e vender para quem eu quiser, sem dívida e compromisso com ninguém (Trecho de F1, 2022).

A análise da Díade B revelou um cenário distinto. Segundo o entrevistado E2, nesse relacionamento, são realizados investimentos em ativos locais, físicos e temporais, os quais incluem a construção de bate-deiras comunitárias, a aquisição de novos caminhões para transporte e armazenamento adequado da fibra, a pesquisa e o desenvolvimento voltados à inovação, além de investimentos em novas máquinas e equipamentos.

Entretanto, na opinião de E2, são necessários mais intervenção e apoio por parte do Estado para aproveitar o potencial identificado em diversas pesquisas. O entrevistado destaca ainda a importância de investimentos adicionais que possibilitem o desenvolvimento e a ampliação das capacidades locais e a melhoria das condições tecnológicas e das infraestruturas dos produtores da região. E2 argumenta também que, com um apoio mais robusto, a cadeia do sisal poderia alcançar um maior nível de competitividade e desenvolvimento sustentável, beneficiando tanto os produtores locais quanto a economia regional. Portanto, o entrevistado enfatiza a importância de parcerias entre os atores da cadeia e as instituições governamentais com o propósito de impulsionar o crescimento e a inovação no setor do sisal.

Conseguimos implementar uma fábrica de tapetes, carpetes, fios e cordas com a ajuda de recursos públicos, gerando mais de 250 empregos diretos e mais valor para os produtos da fibra. [...] A qualidade dos tapetes e a preocupação com a preservação do meio ambiente das empresas do exterior impulsionam o nosso crescimento e melhorias [...]. A fibra do sisal é um produto natural e, quando descartado, se decompõe sem poluir a natureza, ao contrário do fio sintético. Mas é necessário mais investimento por parte do Estado para que possamos aproveitar as múltiplas potencialidades mostradas pelas pesquisas. [...] se o motor está parado, a gente vai lá, então é realmente muito diferente, né, dos compradores das indústrias tradicionais (Trecho E2, 2022).

Tal aspecto foi confirmado pelos relatos de F3 e F4, que enfatizaram que os benefícios advindos do relacionamento comercial vão além da simples transação de venda. De acordo com F3, eles não apenas recebem assistência, mas também desfrutam de vantagens adicionais em comparação com outras empresas, destacando que sua participação não se limita apenas à produção, mas eles se consideram parte integral da empresa.

Por sua vez, F4 mencionou que, além de receberem um preço justo pela fibra de sisal, eles também contam com assistência, participam de reuniões e contribuem para pesquisas com o objetivo de aprimorar a qualidade e a utilização da fibra. Eles reconhecem que estão investindo para garantir a continuidade da produção de sisal e, como resultado, desfrutam de uma variedade de benefícios que transcendem o aspecto puramente transacional.

Temos benefícios, sim. Recebemos assistência e temos mais benefícios do que outras empresas. E não somos só produtores, somos parte da empresa (Trecho de F3, 2022).

Além de vender a fibra a um preço justo, nós recebemos assistência, participamos das reuniões, participamos de pesquisas para melhoria da qualidade da fibra e do seu aproveitamento. Sabemos que estamos investindo para que o sisal continue. Então são diversos benefícios (Trecho de F4, 2022).

No caso da Díade C, também foram identificados investimentos relevantes em ativos. A empresa dessa díade optou por investir em máquinas mais avançadas, permitindo a produção em larga escala, ao contrário da Díade A. Além disso, eles oferecem uniformes, equipamentos de proteção e segurança, transporte e todo o suporte necessário para os trabalhadores envolvidos na produção da fibra de sisal, conforme trecho de E3 a seguir:

Para melhorar as condições, investimos em motores maiores, porém hoje temos máquinas paradas por falta de insumo colhido. As plantações estão cheias, mas não tem quem faça a colheita (Trecho de E3, 2022).

De acordo com o relato de E3, o investimento nesses ativos é motivado por duas principais razões: as exigências internacionais e a necessidade de garantir a continuidade da produção. A empresa busca atender aos padrões exigidos pelos mercados internacionais, o que requer investimentos em tecnologia e equipamentos adequados. Ademais, eles reconhecem a importância de oferecer boas condições de trabalho para atrair e reter mão de obra qualificada. No entanto, E3 destaca que, apesar dos investimentos realizados, a empresa enfrenta desafios relacionados à disponibilidade de mão de obra. Afinal, embora possuam máquinas de grande porte e capacidade, e as plantações estejam cheias, a escassez de trabalhadores rurais na região

tem impactado negativamente a produção, chegando a ocasionar a paralisação de algumas máquinas.

Nossa produção é em grande escala e temos máquinas seguras e de grande porte. [...] não compramos sisal de pequenos produtores. [...] Não faltam folhas, falta mão de obra. Principalmente mão de obra jovem. Para melhorar as condições, investimos em motores maiores, porém hoje temos máquinas paradas por falta de insumo colhido. As plantações estão cheias, mas não tem quem faça a colheita. Hoje temos máquinas paradas. Oferecemos benefícios e abono para os trabalhadores, mas muitos hoje preferem alternativas, como o auxílio do governo (Trecho de E3, 2022).

Esses relatos evidenciam a importância dos investimentos realizados na Díade C, visando atender às demandas do mercado e garantir a produção contínua. Todavia, a escassez de mão de obra nos campos do sisal representa um desafio significativo para a empresa, requerendo estratégias adicionais para atrair e reter trabalhadores e suprir a demanda do mercado. De acordo com E3, a alternativa viável foi iniciar a aquisição de fibra beneficiada de proprietários de bateadeiras que também são produtores. Em entrevistas, esses fornecedores compartilharam informações sobre o relacionamento estabelecido com a empresa da Díade C.

Fornecemos sisal e temos um ótimo relacionamento com a E3. [...] Temos diversos desafios de mão de obra, mas, no nosso caso, que somos intermediários e de pequeno porte, conseguimos dar conta do recado. Nossa família trabalha há anos com o sisal e mantemos a tradição por amor à fibra. Meu pai e meu avô foram produtores, e hoje o meu filho trabalha com sisal também (Trecho de F5, 2022).

De acordo com EAPD1, empresa responsável pelo desenvolvimento de maquinário na região sisaleira, a maioria das empresas na região não investe na melhoria da capacidade produtiva nem na concentração da produção. Apenas uma empresa adota um modelo de produção centralizada, oferecendo aos produtores maior segurança, qualidade de vida e melhores condições de trabalho. A produção de sisal ainda é predominantemente manual, representando um obstáculo para a sustentabilidade da cadeia. A falta de aproveitamento de tecnologias modernas e de máquinas automáticas em larga escala é evidente, mesmo que existam recursos disponíveis para isso. Ainda conforme relato de EAPD1, suas máquinas e equipamentos de beneficiamento do sisal têm sido amplamente direcionados ao mercado externo. Isso se deve ao reconhecimento, por parte dos compradores internacionais, do potencial desses equipamentos mais modernos e que operam em larga escala.

Apesar da nossa tecnologia, 99% da produção do sisal na região sisaleira é feita de forma manual. Elas não empregam máquinas automáticas e de grande escala. Com exceção de uma empresa. Não tem como a cadeia ser sustentável quando a produção

é feita dessa forma e quando se aproveita apenas 4% da fibra (Trecho de EAPD1, 2022).

Em outras empresas que praticam a produção centralizada, os produtores têm mais segurança, qualidade de vida, garantias, melhores condições de trabalho, mas infelizmente só existem até hoje uma ou duas empresas assim (Trecho de EAPD1, 2022).

Outros agentes entrevistados complementaram as informações sobre as transações e os relacionamentos na cadeia do sisal, confirmando o que já foi mencionado sobre a importância do investimento em ativos específicos. Suas contribuições fornecem detalhes adicionais e reforçam a necessidade de recursos direcionados para aprimorar a capacidade produtiva e atender às demandas do mercado. Esses relatos confirmam a relevância do investimento em máquinas e equipamentos modernos, tanto para o beneficiamento do sisal quanto para a produção em larga escala. Além disso, destacam a pertinência de considerar a preferência e a demanda crescente do mercado internacional por materiais naturais, bem como a necessidade de observar os aspectos econômicos e os ambientais.

Mais da metade do sisal do mundo é para fazer o Baler Twine, que é um fio agrícola que amarra feno, é aquele que tira feno nos países de inverno rigoroso. Para poder você armazenar aquela comida, você tem que amarrar com fio natural, e fio natural é sisal, porque existe muita criação de vaca, e lá que as vacas geralmente são subsidiadas, custam muito, então, se uma vaca engole um fio sintético, é ruim, pode perder o animal, mas, se consumir um fio natural, ela passa e consegue sobreviver até certa quantidade. Então, eles preferem usar o fio natural de sisal, mas o preço importa também e varia muito de acordo com o petróleo, o petróleo às vezes quando está barato, o fio sintético cai e às vezes eles optam pelo sintético, você perde freguesia, mas no geral tem se mantido isso aí, porque são compradores também de muitos anos (Trecho de PPI, 2022).

Lá fora eles já são acostumados a utilizar as máquinas que eles têm para utilizar em fio natural. E, diferente da máquina de fio sintético, então ele teria que investir em uma máquina de fio sintética. Às vezes, o fazendeiro lá não quer ou não tem esse recurso para fazer e prefere utilizar o sisal. Fora a questão ambiental, que isso pesa mais assim, o que pesa mais é o bolso? A questão ambiental todo mundo hoje está falando em ESG, diminuir a pegada de carbono. Então, quanto mais natural, melhor (Trecho de PPI, 2022).

Em suma, foi observado que a maioria das práticas colaborativas relacionadas aos investimentos em ativos ocorreu nas Díades 2 e 3. A Díade 2 manteve uma estrutura mais horizontal e mecanismos informais nos relacionamentos, o que fortaleceu o laço com os seus fornecedores e proporcionou maiores garantias de abastecimento e perenidade das relações. Em contrapartida, a Díade 3 apresentou uma estrutura mais integrada, tanto interna quanto externamente, e seus esforços para garantir qualidade, produtividade e melhores condições de produção foram mais significativos. Em conformidade com a Visão Relacional, eles obtiveram

benefícios adicionais, como garantia de fornecimento, relacionamentos de longo prazo, garantia de qualidade e quantidade da fibra e maior valor de comercialização de seus produtos. Isso ocorre porque eles oferecem aos compradores internacionais a garantia de que seu produto é proveniente de trabalho legal, seguindo todas as exigências trabalhistas.

#### 5.2.2.2 Compartilhamento de conhecimento

O presente estudo também analisou a ocorrência de um valor agregado superior por meio do compartilhamento de conhecimento na cadeia do sisal. Nesse sentido, foram identificadas três subcategorias: i) transferência de conhecimento tácito; ii) compartilhamento de melhores práticas; e iii) investimento em capacitação.

No segmento da cadeia analisado, que envolve os produtores e a indústria, observou-se que o conhecimento predominante é de natureza tácita, uma vez que o cultivo e o corte do sisal ainda são realizados de maneira artesanal e manual. Já no processo de desfibramento, há poucas opções tecnológicas disponíveis. Apesar de existirem novas tecnologias no mercado, capazes de oferecer maior segurança e eficiência em larga escala (conforme mencionado por ET1), ainda prevalece o uso da máquina Faustino de pequeno porte nas atividades agrícolas. Além disso, mesmo nos casos em que os produtores vendem a matéria-prima para ser beneficiada, essa etapa inicial da produção apresenta pouca inovação e desenvolvimento tecnológico em geral.

No contexto da Díade A, constatou-se um baixo nível de compartilhamento de conhecimento e avanços tecnológicos provenientes do relacionamento. Embora E1 tenha informado que existe troca de conhecimento para manter a qualidade da fibra, a informação não foi confirmada pelos relatos de F2 e F3. Ambos os fornecedores destacaram que o conhecimento adquirido sobre o sisal é fruto de conhecimento, prática, intuição e habilidades desenvolvidas ao longo dos anos e de tradições familiares e enraizadas na cultura local. E1 acrescenta que, apesar de existirem alguns cursos técnicos e eventos promovidos nesse sentido, geralmente são iniciativas governamentais ou da própria comunidade sisaleira, raramente providas pelos proprietários do maquinário ou pela empresa compradora, como demonstram os relatos de F2 e F3.

Tem não. O que a gente sabe aprendeu desde criança com nossos pais na roça. Existem alguns cursos técnicos e eventos promovidos, mas não é pelo dono do motor ou pela empresa, são coisas do governo e da própria comunidade sisaleira (Trecho de F2, 2022).

Não precisamos receber manuais e treinamentos. Tudo que sabemos foi adquirido ao longo dos anos na lida. Ao longo do tempo vamos aprimorando a lida, aprendendo mais sobre a cultura, mas muda pouca coisa (Trecho de F3, 2022).

Essa constatação também se aplica à empresa que apenas adquire a fibra beneficiada, como confirmado por F1. Os produtores atuam com o sisal ao longo de suas vidas e muitas vezes herdam as terras e os cultivares de seus pais. Como essa etapa da cadeia produtiva é realizada de forma quase artesanal, não requer habilidades ou conhecimentos avançados. Portanto, geralmente não há investimentos nesse sentido. As melhores práticas são aprendidas no decorrer do tempo, mediante observação e experiência dos próprios produtores que lidam diariamente com o sisal e adquirem conhecimento sobre como manter a qualidade da fibra.

Na análise do caso da Díade B, observou-se que, embora o conhecimento utilizado na produção seja principalmente tácito, há uma relação que proporciona a troca de conhecimento em relação a melhores práticas, capacitações, visitas técnicas e outros meios de troca de conhecimento entre as partes.

Conforme mencionado por E2, a empresa fornece assistência técnica aos produtores quando necessário, direcionando-os a profissionais da empresa que podem ajudá-los. Além disso, se um produtor precisar de capacitação ou conhecimento para conciliar a criação de animais com a produção de sisal, ele receberá orientação técnica nesse sentido. A empresa também facilita a exploração intermediária do gado e a venda de leite, seja caprino ou bovino, visando diversificar e aumentar a renda das famílias dos produtores.

Se o produtor precisa de uma assistência técnica, ele nos procura e indicamos alguém da empresa que vai ajudar ele. O mesmo se ele precisa de alguma capacitação ou conhecimento, por exemplo, para criar animais na propriedade dele conciliando com o sisal, ele vai ter orientação técnica para isso. Se ele quer criar gado e vender o leite, caprino ou bovino, fazemos a exploração intermediando o laticínio. Tudo visando a diversificação e o aumento da renda da família desse produtor (Trecho de E2, 2022).

F3, por seu turno, reconhece a importância de poder contar com a empresa para representar suas necessidades e para proporcionar melhorias na produção e na rentabilidade.

Embora a troca ainda seja pequena, se nós precisamos de algo, sabemos que temos com quem contar, quem pode representar nossas necessidades. Sabemos que eles sempre vão querer que façamos a melhor produção para que tenhamos melhores preços no mercado (Trecho de F3, 2022).

Esses trechos evidenciam que, na Díade B, ocorre o compartilhamento de conhecimento e de melhores práticas, e a empresa oferece suporte técnico e orientações aos produtores, buscando aprimorar a produção e diversificar as atividades para aumentar a renda das famílias. Essa prática proporciona uma relação de confiança mútua e gera a perenidade das relações, uma

vez que os produtores sabem que podem contar com a empresa para representar seus interesses e melhorar suas condições de produção.

No caso da Díade C, foi observado que o compartilhamento de conhecimento que contribui para inovação e melhoria tecnológica se resume mais ao manuseio dos novos equipamentos de beneficiamento do que à produção e à colheita, já que todo o processo produtivo é realizado por produtores e beneficiadores contratados e que atuam com as terras e os equipamentos próprios da empresa, conforme relato: “O conhecimento para operar com sisal é tácito, mas fazemos capacitações” (Trecho de E3, 2022).

No caso de E3, a produção é verticalizada e produz a maior parte da fibra, e o restante é adquirido de bateadeiras. Não se compra de donos de motores. Segundo IAPD2, com exceção de alguns casos, uma importante fonte de conhecimento e compartilhamento na cadeia vem de fora, por meio de capacitação proporcionada por órgãos como o SENAR e o SENAI, não sendo, dessa forma, algo proveniente do relacionamento comprador-fornecedor.

### 5.2.2.3 Complementariedade de recursos e capacidades

Sobre os recursos e as capacidades compartilhados nos relacionamentos, a análise gerou três subcategorias emergentes: i) Recursos para transporte; ii) Recursos para produção e armazenamento (qualidade e quantidade) e iii) Recursos para garantia da segurança pessoal no campo.

No caso da díade A, não existe nenhuma complementariedade de recursos nem de capacidades advinda do relacionamento. De acordo com os atores, as transações são realizadas sem nenhuma contrapartida por parte dos compradores e são baseadas apenas em mecanismos informais, conforme relatos de F1 e F2 abaixo.

É tudo independente. Cada um faz sua parte. O produtor planta, faz manutenção da terra, limpa. O dono do motor tem equipe própria, como cortador, transportador, e faz o trabalho dele. Depois, a fibra bruta vai para a sisaleira em Retirolândia para ser processada e exportada (Trecho de F1, 2022).

Não existe compartilhamento de nada. A gente fornece a fibra e o dono do motor coloca o motor nas nossas terras na hora de colher a fibra. Depois, ele leva a fibra para o comprador. Cada um faz sua atividade e é só isso (Trecho de F2, 2022).

Entretanto, foi informado por E1 que existe o adiantamento financeiro, o que pode representar um recurso para o produtor, apesar de isso não configurar um compartilhamento e o intuito ser garantir o fornecimento e não apenas apoiar de alguma forma esse produtor. Essa prática foi confirmada e considerada comum nesse mercado pelo IAPD2.



Não existe compartilhamento de recursos e nem competências, nem de máquinas. O que existe é em menor escala e geralmente é realizado por órgãos externos, associações ou governamentais (Trecho de IAPD2, 2022).

No caso da Díade B, foi informado pelos F3 e F4 que o relacionamento gera um certo apoio por parte dos compradores E2 no transporte da fibra, na busca da certificação e na garantia de qualidade e na comercialização nacional e para exportação. De acordo com os produtores entrevistados, além de fornecer o transporte para buscar a fibra no campo, a E2 contribui para a melhoria dos locais de armazenamento da fibra, longe da umidade e com condições adequadas, além de prestar assistência diretamente no campo quando necessário. Eles também buscam garantir melhorias nas condições de segurança dos produtores, recomendando os Equipamentos de Proteção Individual (EPI) mais adequados para cada etapa da colheita.

Investimos em máquinas e equipamentos que produzem produtos como tapetes, carpetes e outros produtos. Diversificamos os produtos para diferenciar da concorrência e oferecer melhores preços, melhores condições trabalhistas e renda local. Isso tudo gera muito custo, a capacitação, o caminhão que disponibilizamos para buscar a fibra para quem não tem transporte (Trecho de E2, 2022).

Há poucos casos, mas existe uma parceria nesse sentido também, mas é muito e muito particular de cada um, cada cliente com seu fornecedor. Então, às vezes a gente tem algum tipo de parceria que a gente também não fica sabendo. Mas existe com poucos casos, mas existe. No caso da E2, tem também. Eles têm muitos anos na Europa, então eles têm acesso a financiamentos, tem acesso a feiras, tem vários tipos de parceria que são desenvolvidas entre fornecedores e clientes para agregar esse valor (Trecho de F4, 2022).

Dessa forma, pode-se observar que, na Díade B, a empresa E2 realiza investimentos em recursos, como transporte e infraestrutura de armazenamento, a fim de melhorar as condições de trabalho e a qualidade da fibra. Além disso, a empresa presta assistência técnica e suporte aos produtores, visando a segurança e o aprimoramento das práticas de colheita. Essas ações demonstram um compromisso em proporcionar melhores condições para os produtores e agregar valor ao produto.

No caso do Díade C, verificaram-se todos os tipos de compartilhamento de recursos mencionados, principalmente no investimento de máquinas e espaço para produção em larga escala, meios de transporte e equipamentos de segurança. Isso tem relação com o fato de que os produtores e beneficiários são contratados da empresa, a qual se preocupa diretamente com a segurança e a produtividade do negócio.

Para melhorar as condições da produção, investimos em motores maiores, porém hoje temos máquinas paradas por falta de insumo colhido. As plantações estão cheias, mas não tem quem faça a colheita (Trecho de E3, 2022).

Outrossim, E3 informou que, devido à crescente diminuição da mão de obra, passou a adquirir parte das fibras de batedeiras, pois elas conseguem fornecer fibra o ano todo. Geralmente, as batedeiras compram de vários pequenos produtores e passam para indústria de forma legal e com nota fiscal. Existem inclusive diversas batedeiras comunitárias na região com foco em apoiar o micro e pequeno produtor rural, realizando a limpeza e o enfardamento da fibra e comercializando a produção para aqueles que não dispõem de recursos para fazê-lo. Essas informações foram confirmadas pelo IAPD2, o que pode ser percebido em trecho a seguir:

Eles contratam e trabalham com máquinas de grande escala e produtividade. Todo o processo produtivo é feito lá. Produção – corte – batimento – indústria – exportação. Tudo organizado em hectares e depois vai para a parte industrial (Trecho de IAPD2, 2022).

Dessa forma, os resultados destacam (a) o conhecimento tácito como predominantemente transmitido através da experiência prática e da tradição familiar e (b) a escassez de compartilhamento formal de conhecimento na cadeia em relação aos processos produtivos na cadeia do sisal como um todo predominante no caso da Díade A. Além disso, observou-se que os relacionamentos das Díades B e C apresentaram compartilhamento de melhores práticas de cultivo e manejo entre fornecedores e compradores e investimento em capacitação, embora novos usos, possibilidades e práticas sustentáveis ainda permaneçam pouco disseminadas entre os atores.

#### 5.2.2.4 Mecanismos de governança

Quanto à análise dos mecanismos de governança utilizados nos relacionamentos, verificou-se a predominância de mecanismos informais/relacionais em toda a cadeia, especialmente nas Díades A e B. Dentre eles, os principais foram: i) confiança mútua; ii) classificação da fibra e certificação de qualidade para garantir a conformidade com padrões específicos; iii) cooperação e parcerias entre os agentes envolvidos; e iv) reputação e relacionamentos de longo prazo.

Em relação à Díade 1, observou-se que os mecanismos de governança utilizados foram informais. Essa abordagem de governança está em conformidade com a redução dos custos de transação, como proposto por Dyer e Singh (1998).

São relacionamentos de longo prazo geralmente, mas não há um contrato específico. A transação funciona com antecipação de pagamento. Nós adiantamos o dinheiro para o fornecedor, que adianta o dinheiro para o pequeno fornecedor, ali produtor. Sim. E esse paga ao pessoal que trabalha com eles no campo baseado na produção que ainda não chegou na empresa. Um exemplo. Imagine que, hoje, essa semana, o pessoal na fazenda produziu uma determinada quantidade. Hoje eu já vou dar o dinheiro adiantado para este fornecedor fazer o pagamento aos outros fornecedores que ainda não chegaram à minha empresa. Né? Então é sempre uma antecipação de pagamento. Mas menos de 10% compramos de produtores. Compramos geralmente de bateadeiras, mas às vezes não dão conta da demanda (Trecho de E1, 2022).

Sobre a troca de informações e os mecanismos utilizados, E1, F1 e F2 informaram que:

Existe um contato direto com os agentes e com quem é o nosso fornecedor direto, né, e da parte dele com os outros fornecedores. Então toda semana tem essa questão de previsão de quantidade do que foi produzido para poder determinar o valor aproximado daquela quantidade. A informação é trocada toda semana sempre por contato direto. O produtor tem um acordo informal e tácito com o dono do motor, esse remunera os funcionários. Já na parte do pequeno produtor, ele geralmente tem contratos informais com o dono da fazenda. Não é nada formalizado. Por exemplo, existe um contrato ali de que o dono da fazenda teria trinta por cento da produção. E o dono do motor teria os outros setenta por cento. E com esse setenta por cento ele vai remunerar os funcionários que trabalham na produção da fibra de sisal, muitas vezes faz parte também da própria família, e muda muito (Trecho de E1, 2022).

Temos uma relação de longo prazo com o dono do motor, já há mais de onze anos. Ele fica de 65% a 58% do total vendido, e o dono da terra fica com 32% a 42%. Aí o dono do motor revende para empresa de sisal em Retirolândia (Trecho de F1, 2022).

Não existe contrato, pois não sabemos ao certo o total produzido e o valor. O que temos é uma previsão de compradores interessados com quem já temos contato há muitos anos. Mas é tudo informal (Trecho de F2, 2022).

Esses trechos revelam que, na Díade 1, os mecanismos de governança utilizados são predominantemente informais, caracterizados por relacionamentos de longo prazo e antecipação de pagamentos. A falta de contratos específicos é mencionada, evidenciando a confiança e a familiaridade existentes entre os envolvidos.

No caso da Díade B, o vínculo do relacionamento é baseado em confiança, atividades colaborativas e cooperação. Nesse caso, o produtor informou que se sente valorizado e recompensado pela assistência, compartilhamento de conhecimento e lucro maior obtido em determinado período do ano por ser cooperado. De acordo com a entrevista, ele também se sente percebido como parte importante ou sócio da empresa. Também tem orgulho da sua autonomia na cadeia.

Não é apenas uma relação comerciante. Nas empresas tradicionais, ele vai lá vender o seu produto e morre ali a relação. No nosso caso, tem assembleias onde ele pode participar, onde ele pode sugerir ações e pautas, reuniões normais, onde ele pode estar junto e dando as opiniões dele, né, sobre o produto, sobre o preço, sobre como

melhorar, sobre ele. Então existe uma relação de cooperativismo e colaboração (Trecho de E2, 2022).

O relato descreve uma relação diferenciada entre a empresa e seus fornecedores da Díade B, que vai além do simples ato de compra e venda de produtos. Essa relação é caracterizada, portanto, por um ambiente de colaboração e cooperação mútua, onde os fornecedores são incentivados a participar ativamente das decisões da empresa, sugerir melhorias e dar opiniões sobre o produto e o preço. A empresa busca estabelecer uma relação duradoura com seus fornecedores, baseada em confiança e parceria, em vez de apenas uma relação comercial de curto prazo. Segundo a VR, esse tipo de relação é essencial para aumentar a eficiência e a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Além disso, a colaboração e a cooperação também podem gerar benefícios mútuos, como a redução de custos e a melhoria da imagem da empresa no mercado.

Os fornecedores concordaram, afirmando que essa relação de cooperação e colaboração é importante para ambos os lados e que o diálogo aberto e a participação ativa são fundamentais para o sucesso da parceria. Eles também reforçaram a importância da confiança mútua e da transparência nas relações comerciais, para que todos possam trabalhar juntos em busca de objetivos comuns.

Nos sentimos como sócios e participamos ativamente das decisões do sisal. Assim nos sentimos mais seguros e confiantes na nossa produção. E quando [precisamos] de assistência, de alguma coisa, sabemos que temos a quem recorrer. Não existe um contrato da produção porque ela varia muito às vezes, e o preço também, mas temos colaboração e parceria, sim (Trecho de F3, 2022).

É um relacionamento de confiança, porque o comprador do exterior ele não quer comprar uma vez só, ele quer perenidade. Ele quer um contrato que você tenha garantia que você continue comprando uma certa quantidade. Então faz um relacionamento de confiança. E tem o relacionamento também daqui, da empresa compradora do Brasil que é exportadora, que é um relacionamento financeiro que por vezes eles bancam a produção. Então você fica atrelado àquela empresa que comprou o produto, que fica atrelada àquela empresa. Mas é uma opção do produtor. Então, é um relacionamento baseado em confiança, mas também é livre. Você (o produtor) pode optar de procurar suas melhoras (outros compradores) também, se você fizer um produto bom e ter mais opção de preço. É um relacionamento assim, de comércio, de livre comércio. Não tem nada, nada de exploração, nada dessas coisas não (Trecho de F3, 2022).

Durante as entrevistas, F3 e F4 confirmaram que a parceria com E2 é de longo prazo e baseada na confiança e reputação mútua existente na cadeia. Ademais, quando perguntado sobre a governança, F4 relatou a dependência do governo e a fragilidade da governança governamental.

A questão de governança também porque você depende de governo e governo. [...] Ainda houve aliado até quando você estava do G15, tinha as câmaras temáticas, que inclusive tem a federal, estadual ou com subcâmaras de sisal, fibra de coco e juta, e isso facilitava muito para discutir os assuntos dentro da Câmara e levar ao governo já mastigado. Só que hoje eu acho que já enfraqueceu muito isso. Perdeu força dentro do governo da Bahia. A governança hoje é basicamente um grupo de empresas que tem. Se antigamente até o sindicato de fibras fazia essa gestão por conta das empresas, ajudava até os produtores também porque não tinham sindicato, produtores, atuante. E aí, também, com o enfraquecimento da parte sindical, das contribuições que deixou de ser obrigatório, passou a ser optativa... Foi enfraquecendo também o sindicato das empresas. Então está mais na mão de particulares. Eles determinam, de acordo com a dança do mercado, lei de oferta e demanda. De acordo com o dólar, a variação, eles vão dando as diretrizes do próprio mercado (Trecho de F4, 2022).

Nesse trecho, é possível observar a percepção do entrevistado sobre a fragilidade da governança governamental na cadeia do sisal, principalmente devido à instabilidade política e à falta de continuidade nas políticas públicas. Ele também destaca a mudança na estrutura de governança, passando de uma abordagem mais coletiva para uma conduzida por particulares, o que pode influenciar as diretrizes do mercado. Essa análise contribui para o entendimento do contexto institucional e das dinâmicas de poder presentes na cadeia do sisal.

No caso da Díade C, os vínculos predominantes nos relacionamentos são transacionais (baseados em contratos formais), mas também em confiança e relações de longo prazo. Nesse caso, o produtor, além de se sentir valorizado, reconhece os benefícios e o investimento feito pela empresa compradora E3. Apesar de não usufruir da autonomia dos produtores da R2, eles reconhecem os benefícios oferecidos nessa relação, tendo em vista que independentemente das condições climáticas e comerciais que podem afetar a sisalicultura, eles terão o seu pagamento e os seus benefícios garantidos. Dessa forma, os fornecedores F5, F6 e F7 se sentem mais satisfeitos e buscam retribuir essa satisfação mediante produtividade e empenho em oferecer qualidade na matéria-prima fornecida.

A relação com os compradores é de longo prazo. Mais de sessenta anos transacionando e comercializando com os mesmos clientes. E geralmente as transações são sempre feitas com os mesmos compradores (Trecho de E3, 2022).

Um aspecto enfatizado pela E3 foi que, no geral, a cadeia passa por uma escassez crescente na mão de obra, o que afeta por consequência o fornecimento de matéria-prima e leva ao encerramento da produção de produtos têxteis de maior valor agregado, como tapetes e carpetes. Desse modo, embora E3 prefira garantir o abastecimento de matéria-prima oferecendo em contrapartida melhores remunerações e benefícios por meio de relacionamentos transacionais, ele também precisa adquirir parte da sua matéria-prima de outros fornecedores, como batedeiras.

Hoje falta mão de obra e tem até cortador do sisal tendo que pagar imposto de renda porque ganha acima do teto, juntado o bônus e o auxílio (Trecho de E3, 2022).

Em resumo, constatou-se que todos os relacionamentos analisados na pesquisa são baseados principalmente em confiança, estabelecendo relações de longo prazo. Além disso, foram verificadas uma colaboração e uma parceria mais pronunciadas no caso da E2 e seus fornecedores. Por um lado, o comprador realiza compras frequentes e busca a continuidade dessas relações para garantir o fornecimento de fibra de qualidade em conformidade com as exigências do comércio internacional. Por outro lado, o produtor busca manter sua reputação e a qualidade da fibra a fim de garantir uma venda por um preço mais vantajoso.

As evidências empíricas demonstram que cada relacionamento apresenta diferentes níveis de colaboração com os fornecedores, bem como objetivos distintos para essa maior colaboração. Assim embora a colaboração e os mecanismos relacionais proporcionem benefícios mútuos, sua eficácia depende da capacidade da empresa compradora, das condições dos fornecedores e do tipo de colaboração presente na relação.

Em síntese, as salvaguardas relacionais que prevalecem em todas as transações analisadas são a confiança, a reputação, o estabelecimento de relações de longo prazo e a cooperação, como evidenciado pelo trecho abaixo:

As compras são baseadas principalmente em confiança, e as relações são de longo prazo. O comprador geralmente realiza compras frequentes e busca a continuidade dessas relações (Trecho de E2, 2022).

Esses achados destacam a importância desses elementos relacionais na cadeia de suprimentos do sisal, ressaltando a necessidade de estabelecer relações de confiança e colaboração com o propósito de alcançar benefícios mútuos e a sustentabilidade do fornecimento de fibra de qualidade.

Nesse sentido, quanto maior a especificidade de ativos, maior é a necessidade de salvaguarda que garanta a efetividade das transações e reduza as incertezas. A frequência das transações leva a diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais e mecanismos de governança. Quanto mais recorrentes são as transações entre as partes, maior é o estímulo em estabelecer alianças ou estruturas hierarquizadas.

Quanto à análise da frequência das transações, ou seja, o número de vezes em que uma determinada transação ocorre, observou-se, nos casos analisados, que à medida que se amplia a produção e se agrega mais valor ao produto, maiores são as frequências das transações. Para

começar, devido à sazonalidade da cultura do sisal e da capacidade limitada dos produtores, na maioria dos casos, a planta é colhida e vendida apenas uma vez a cada ano. Já na etapa realizada pelas bateadeiras, o fato de envolver insumo de diversos produtores, e de revendê-los limpos semanalmente para as empresas, leva a um aumento na frequência das transações de compra e venda. O mesmo ocorre com as empresas que compram seus insumos de produtores e bateadeiras toda semana.

Dessa forma, a frequência das transações varia em cada caso de acordo com os atores e os ativos envolvidos. Em geral, grande parte dos pequenos produtores realizam a colheita de forma anual, de modo que as transações são menos complexas, como mostrou os casos da Díade A e da Díade B. Entretanto, existem alguns produtores com maior nível de produção, o que compensa ter o próprio motor e revender a fibra com maior valor agregado diretamente para as indústrias. Nesse caso, as transações são mais complexas e ocorrem com mais frequência, como foi observado no caso da Díade C. Em relação às bateadeiras e empresas, a frequência das transações é maior do que nos casos anteriores, mas tradicionalmente são realizadas toda semana. De todo modo, comumente, a colheita e o beneficiamento são realizados durante a semana e, às sextas-feiras, ocorre a entrega nas empresas. Em relação aos donos de motores, essa dinâmica é semelhante.

Além disso, a frequência das transações é relativamente baixa entre E1 e F1 e F2. Tanto F1 quanto F2 são pequenos produtores que colhem e vendem as folhas de sisal para E1 apenas uma vez ao ano e vivem com o retorno financeiro dessa transação. Nesses casos, a venda é realizada em consórcio com o dono do motor, geralmente mediante antecipação de pagamento, como no caso de F2, conforme mostra o seguinte trecho:

Temos um relacionamento de onze anos com o dono do motor. Ele fica com cerca de 65% do total vendido. Então já acertamos com o dono do motor, na época certa o sisal é colhido e vendido e ele revende para a empresa em Retirolândia (Trecho de F1, 2022).

Nesse caso, as transações envolvem menos trocas de informações, são menos complexas e são baseadas em mecanismos informais como confiança, reputação e relacionamentos de longo prazo.

Já no caso da Díade B, os produtores possuem maior nível de produção e realizam uma frequência maior de colheitas, o que compensa ter o seu próprio motor e vender a fibra do sisal com maior valor agregado diretamente para as indústrias. Nesses casos, as transações ocorrem mais de uma vez ao ano.

No caso da Díade C, as bateadeiras – responsáveis pela atividade intermediária entre os elos analisados neste estudo – apresentam diferentes transações em relação à compra e à venda do sisal. Em muitos casos, a transação do dono de bateadeira com o produtor acontece poucas ou somente uma vez ao ano. Entretanto, a frequência das transações entre as bateadeiras e a indústria é maior e, uma vez que a bateadeira detenha a fibra, essa transação ocorre com maior frequência. Geralmente, a colheita e o beneficiamento do sisal ocorrem durante a semana e, às sextas-feiras, é realizada a entrega na indústria. No caso dos donos de motores, essa dinâmica é semelhante. Finalmente, a indústria sisaleira em geral compra a fibra tanto dos produtores quanto das bateadeiras, e essas transações ocorrem semanalmente.

Na cadeia do sisal, o produtor tem baixos custos na plantação e na colheita, e esta também pode ser realizada pelo dono de motor ou pela bateadeira, a depender da capacidade do produtor e do acordo pré-estabelecido. A compra e a venda são realizadas com base no preço de mercado, mas é pré-estabelecida por meio de mecanismos relacionais e informais, como confiança e relacionamentos de longo prazo, não existindo nenhum tipo de contrato formal. Também não há compartilhamento de conhecimento e recurso nem benefícios gerados pela transação. Quanto aos custos de transação, estes estão diretamente relacionados com os mecanismos de governança.

É importante ressaltar que, embora tenha sido observada a predominância de mecanismos relacionais, isso não exclui o uso de mecanismos transacionais em alguns casos. Como preconiza a legislação, sobretudo no caso de produção destinada à exportação, todas as transações devem ser regidas por contratos ou acordos legais, mesmo que apresentem diferentes níveis de exigência e flexibilidade.

O que as entrevistas mostraram foi que o uso de diferentes mecanismos de governança entre produtores/fornecedores e compradores tem critérios que vão além da vontade do parceiro e é estabelecido pelas condições e pelo contexto do mercado, de modo a reduzir os custos e as incertezas da transação, como prevê a TCT e a governança CGV. Na pesquisa, observou-se como a empresa atua nos relacionamentos levando em consideração as características setoriais e de cada caso relatado por ambos os parceiros.

Em relação às formas de valor relacional, foram identificados diferentes ganhos de acordo com o tipo de relacionamento. No tipo de relacionamento da Díade A, baseado em mecanismos informais, falta de colaboração e poder de barganha, não foram observados ganhos relacionais nem oportunidades de *upgrading* desses produtores, os quais se veem cada vez menos motivados a permanecerem na atividade produtiva devido à incerteza e à instabilidade



do mercado. Dessa forma, por não ser colaborativo e assemelhar-se a relações de mercado, nesse tipo, não foi observada nenhuma fonte de ganhos relacionais.

Já o tipo de relacionamento da Díade B apresenta algumas características de ganhos relacionais. Por parte dos fornecedores, as evidências mostraram que, embora moderadamente existam investimentos em ativos específicos como novos armazéns, depósitos, equipamentos e transporte da carga e compartilhamento de conhecimento por meio de capacitações técnicas, o conhecimento predominante na atividade produtiva ainda é o tácito. O mesmo em relação à complementaridade de recursos na relação ligados à logística, à qualidade e certificação e exportação. Além disso, os mecanismos de governança observados são relacionais, ou seja, baseados em relações de longo prazo, reputação e confiança.

O tipo de relacionamento da Díade C, por seu turno, mostrou que investe em ativos específicos, máquinas e equipamentos para produção em larga escala assim como em compartilhamento de conhecimento, como capacitação dos trabalhadores, semelhante à Díade B, tendo em vista a característica da cadeia e a complementaridade de recursos em relação a melhores equipamentos de colheita mecanizadas. Nesse caso, a empresa investe em equipamentos de segurança, disponibiliza equipamentos de qualidade e que garantem maior escala e produtividade aos produtores, além de oferecer cursos de capacitação. Entretanto, nesse caso, os mecanismos de governança são predominantemente formais.

### 5.2.3 Análise da Governança e do *Upgrading* Sustentável

Além de analisar a influência da governança sobre o Valor Relacional, esta pesquisa também se propôs a examinar como cada relacionamento interempresarial contribui para os aprimoramentos econômico, social e ambiental. Além de identificar os tipos de melhorias, o objetivo foi analisar as categorias emergentes na RSL e como cada uma delas representou impulsionadores, oportunidades e obstáculos para alcançar o *upgrading* sustentável.

Conforme mencionado na subseção anterior, a cadeia do sisal apresenta baixa complexidade nas transações, uma vez que a especificidade dos ativos é reduzida, assim como os custos de troca de fornecedores e a troca de informações. Como *commodities*, o preço do sisal é determinado pela oferta e demanda no mercado internacional. Em um ambiente de *commodities*, a seleção de fornecedores geralmente requer pouca capacidade e a compra e venda de ativos ocorre por meio de transações no mercado.

Nesse contexto, uma das questões a ser investigada é o papel da governança no aprimoramento sustentável. A abordagem de sustentabilidade adotada neste estudo comporta

um duplo sentido: sustentabilidade relacionada ao conceito de *triple bottom line*, abrangendo aspectos ambientais, sociais e econômicos; e sustentabilidade no sentido de promover mudanças consistentes e duradouras, capazes de perdurar ao longo do tempo.

#### 5.2.3.1 *Upgrading* Econômico

Na análise do caso da Díade 1, constatou-se que o tipo de relacionamento estabelecido não resultou em aprimoramentos em produtos ou processos. Desde o início, os produtores fornecem fibras utilizando os mesmos métodos, e a diferença na qualidade depende principalmente das condições produtivas, climáticas e econômicas dos produtores. A falta de investimentos e o compartilhamento de recursos e de conhecimento na relação informal não conduziram a melhorias nesse aspecto para ambas as partes envolvidas. Como resultado, a E1 continua limitada à exportação de fibras e fios de sisal, sem diversificar sua produção nem exportar produtos de maior valor agregado. Conseqüentemente, ela permanece em um nível produtivo e econômico semelhante no mercado nacional e internacional.

Não houve melhorias (Trecho de E1, 2022).

Não. É tudo do mesmo jeito de sempre no sisal (Trecho de F2, 2022).

No caso da Díade 2, observaram-se algumas melhorias nos processos e na qualidade do produto em ambas as partes. Por meio de incentivos e parcerias, pelo menos um dos produtores entrevistados relatou que atualmente realiza beneficiamento da fibra em sua propriedade, resultando em fibras de maior qualidade e valor agregado, com classificação superior e maior valor de mercado. Além disso, a E2 não se limita apenas à comercialização de fibra e fios de sisal, ao contrário da maioria das outras empresas. Eles também produzem e comercializam tapetes, carpetes, cordas e outros produtos derivados do sisal e comercializam seus produtos tanto no mercado interno quanto no externo. Dessa forma, conseguem gerar mais valor para a cadeia, bem como diversos benefícios e maiores retornos para seus fornecedores.

Vendemos cerca de 500 mil toneladas de fibra e geramos cerca de 90 milhões de reais em 2021. Isso é maior que a receita do município, para você ver o impacto econômico e social que a atividade do sisal tem na região (Trecho de E2, 2022).

Eles têm muitos anos na Europa, então eles têm acesso a financiamentos, tem acesso a feiras, tem vários tipos de parceria que são desenvolvidas entre fornecedores e clientes (Trecho de F4, 2022).

Ademais, E2 destaca o impacto econômico e social que a atividade do sisal tem na região, mencionando que a receita obtida pela empresa é maior do que a do próprio município. Já o trecho de F4 ressalta tanto a importância da parceria para obter acesso a uma rede de contatos e oportunidades que contribuem para o desenvolvimento e crescimento produtivo quanto as vantagens decorrentes de parcerias e acesso a recursos no contexto internacional. Além dos trechos citados, F3 enviou uma fotografia da sua produção de sisal (Figura 17).

**Figura 17** – Secagem das fibras de sisal de F3



Fonte: Autoria do entrevistado F3.

Na Díade 3, as **melhorias econômicas** também foram observadas em ambas as partes. Além de processos que garantem mais produtividade, aumentando cada vez mais a sua participação no mercado e a sua renda, observou-se que eles investiram em comercializar produtos de sisal de maior valor agregado, como tapetes, carpetes e outros produtos, e para uma quantidade maior de países. Outrossim, a Díade 3 foi a que demonstrou maior *upgrading* econômico na parte de processos produtivos mais avançados e em grande escala, garantindo maior produtividade e rentabilidade.

Há tempos nós produzimos nossos tapetes, carpetes e outros produtos de fibra do sisal. Hoje, entretanto, com a queda na produção por conta da mão de obra, e a concorrência da China – que consegue comprar a fibra, produzir esses produtos e importar a um preço menor do que o nosso –, paramos de fabricar artigos do sisal e focamos apenas na fibra (Trecho de E3, 2022).

Além desses fatores, E3 aponta, no relato a seguir, outras barreiras ao *upgrading* econômico na cadeia do sisal, em que trata de questões tanto internas quanto externas à cadeia.

Outro problema é o desperdício e falta de aproveitamento. O sisal é 85% água, 11% mucilagem, 4% fibra. Diversos estudos já mostraram o potencial, mas não

houve investimento nessas áreas para que o sisal crescesse. Por exemplo, já se observou que a celulose do sisal é superior aos outros tipos comercializados. Mas o sisal continua subutilizado. Outro problema é a variação do câmbio, já que o sisal é uma *comodity* e sofre com as variações de mercado. Com o barril do petróleo baixo, o sisal continua sofrendo limitações com o preço da *comodity* (Trecho de E3, 2022).

Por fim, E3 falou sobre as intervenções existentes, que poderiam ter sido impulsionadoras do *upgrading*, porém não foram efetivas.

Uma das poucas intervenções foi a política do estoque e do preço mínimo, porém não deu certo. O sisal ficou estocado, morfo e acabou sendo descartado. Com isso, o governo não recebe mais estoques de sisal e não se envolve mais (Trecho de E3, 2022).

### 5.2.3.2 *Upgrading* Social

O relacionamento da Díade 1 não gerou nenhuma melhoria social para os fornecedores. As relações caracterizadas por mecanismos informais e trocas ocasionais entre ambas as partes, atributos mais próximos às estruturas de mercado, não incentivam a consideração de vantagens em contribuir com aqueles que estão em uma posição mais frágil na cadeia, ou seja, os produtores. De acordo com E1, as maiores barreiras para o *upgrading* são as seguintes:

As barreiras são diversas. Primeiro, a estrutura de produção do sisal que é feita em pequenos municípios espalhados e leva à perda de produção em escala. E a falta de investimento do setor privado e do setor público (Trecho de E1, 2022).

De acordo com E1, os impulsionadores do *upgrading* seriam intervenções públicas e privadas mais efetivas e a mudança de comportamento do produtor. Por sua vez, tanto F2 quanto F3 informaram que a relação não trouxe nenhuma melhoria social.

Já foram feitas algumas tentativas, mas não existe nada atualmente. O governo até tentou algumas políticas, como uma máquina com maior produtividade, mas não foi suficiente. Já houve diversos investimentos e políticas. O mesmo (sic) estabeleceu a política de preço mínimo, e ela funciona em períodos de crise. O PEP [Prêmio de Escoamento da Produção] premia o escoamento da produção, que fornece uma vantagem financeira para quem compra do pequeno produtor. Existe também um preconceito dos produtores quanto ao aumento de produtividade, tecnologia e melhorias. Hoje eles se recusam até a falar sobre o assunto (Trecho de E1, 2022).

No caso da Díade 2, observou-se uma maior preocupação com as condições sociais dos atores e em garantir uma renda extra e superior para eles. A relação de parceria levou a diversas iniciativas por parte da E2, como a construção de uma escola para os filhos dos produtores, uma bateadeira comunitária, espaços de lazer cooperativos, incentivo à diversificação da cultura,

dentre outras ações para proporcionar melhoria na qualidade de vida e trabalho dos produtores. Conforme demonstram estudos na governança CGV, em países em desenvolvimento, ações de Responsabilidade Social Corporativa são vitais para a melhoria da qualidade do emprego e das condições sociais dos trabalhadores (DE MARCHI et al., 2013). Além disso, tais ações contribuem para que os *upgrading* econômico, social e ambiental ocorram de forma concomitante (GOLINI et al., 2018).

Mantemos um mercado que vende produtos dos produtores, temos também uma lojinha. Temos uma bateadeira comunitária. Fundamos uma escola familiar agrícola para os produtores e os filhos. Agora essa escola é mantida pelo governo do estado, mas nasceu da nossa iniciativa (Trecho de E2, 2022).

Apesar das melhorias sociais advindas dos relacionamentos, na opinião de E2 e de outros entrevistados, o ônus de investir em melhores condições deve recair sobre as instituições públicas e o governo. Afinal, como empresas, eles não têm recursos para assumir esses investimentos nem receberiam, de forma equivalente, contrapartida e segurança, considerando a dinâmica do mercado sisaleiro.

Na Díade 3, foram observadas diversas melhorias sociais para os produtos. Primeiro, mais segurança e estabilidade econômica, tendo em vista que são contratados e, independentemente das condições do mercado, todos têm seus direitos garantidos por leis. Ademais, as condições de segurança e de qualidade do trabalho chamam a atenção, levando em conta os diversos equipamentos de qualidade, os meios de transporte e os maquinários mais sofisticados e avançados tecnologicamente.

Conforme relatos de ambas as partes, além do salário mensal, os produtores recebem benefícios, bônus e alguns também recebem moradias para residir com suas famílias próximo ao campo, dentre outras ações que garantem o seu bem-estar social.

Os produtores que trabalham aqui têm melhores garantias e condições de trabalho e remuneração. Têm alojamentos, local para comer, tudo. Os que trabalham de forma diferente têm de esquentar a comida e comer numa lata no meio do mato, costume que os fez chamar de “queima-lata” (Trecho de E3, 2022).

Algumas fotos ilustram o que foi relatado por E3, a diferença entre as práticas tradicionais em outros relacionamentos na cadeia e como ocorre em sua empresa verticalizada. As fibras são carregadas por animais, os locais de trabalho não têm a infraestrutura adequada, e os trabalhadores não dispõem de equipamentos e maquinários apropriados, desde o corte e a colheita até o beneficiamento da fibra.

**Figura 18** – Corte da fibra do sisal em E3



Fonte: Autoria do entrevistado E3.

**Figura 19** – Transporte da fibra do sisal em E3



Fonte: Autoria do entrevistado E3.



**Figura 20** – Beneficiamento da fibra do sisal em E3



Fonte: Autoria do entrevistado E3.

### 5.2.3.3 *Upgrading Ambiental*

Apesar de se tratar de uma fibra sustentável por natureza, o aprimoramento ambiental na cadeia do sisal foi o menos explorado na cadeia. Resume-se basicamente a uma certificação de fibra 100% natural. Interpretado literalmente, o *upgrading* ambiental representa “o processo pelo qual os agentes econômicos se movem em direção a um sistema de produção que evita ou reduz os danos ambientais de seus produtos, processos ou sistemas gerenciais” (DE MARCHI et al., 2013, p. 65). De fato, todo o processo produtivo do sisal não apresenta danos ou riscos ambientais.

As barreiras para esse tipo de *upgrading* são principalmente a falta de recursos financeiros e a falta de máquinas e equipamentos para aproveitamento dos subprodutos do sisal. Já a maior facilidade apontada até o momento é a utilização integral da planta para a criação de outros subprodutos, como biomassa, biocombustível, dentre outros produtos ecológicos, sobretudo voltados para o segmento de energia limpa via intervenções na cadeia. Para apoiar essa alternativa sustentável, foi iniciado no início de 2023 o Projeto Brave (*Brazilian Agave Development*), por meio de uma parceria público-privada entre o Senai Cimatec, a Shell, o Governo do Estado da Bahia e o Governo federal – além da unidade do Senai Cimatec Sertão localizado em Conceição do Coité-BA.

**Figura 21** – Inauguração do espaço do Senai Cimatec Sertão e do Projeto Brave 2023



Fonte: Senai Cimatec (2023).

Entretanto, ainda que o próprio termo *upgrading* se refira às melhorias nas condições resultantes da colaboração mais forte entre os demais *stakeholders*, nenhuma melhoria nesse sentido foi observada.

A cultura ainda apresenta um alto nível de desperdício dos diversos resíduos, embora várias pesquisas e especialistas entrevistados tenham demonstrado o seu potencial, a sua aplicabilidade e a possibilidade de usos diversificados. Atualmente, apenas cerca de 5% da planta permanece sendo explorada, enquanto cerca de 95% são desperdiçados ou no máximo destinados ao alimento dos animais do próprio campo. Logo, apesar de as pesquisas das instituições regulamentadoras terem demonstrado de fato o potencial sustentável do sisal e investido em ações educativas, de manejo e incentivo ao aproveitamento, o relacionamento entre as empresas compradoras e os produtores não contribuiu para o alcance de nenhum tipo de melhorias ambientais, mesmo em casos em que o relacionamento foi mais colaborativo, como demonstrado por Khattak e Pinto (2018). Sobre esses aspectos, E3 mencionou o seguinte:

Os Estados Unidos que compram a fibra para amarrar o feno, pois o sisal, como uma fibra natural e resistente, é mais adequado para esse tipo de atividade, já que pode ser consumido pelo animal, diferentemente da fibra sintética. [...] Outro problema é o desperdício e falta de aproveitamento. O sisal é 85% água, 11% mucilagem, 4% fibra. Diversos estudos já mostraram o potencial, mas não houve investimento nessas áreas para que o sisal crescesse. Por exemplo, já se observou que a celulose do sisal é superior aos outros tipos comercializados. Mas o sisal continua subutilizado (Trecho E3, 2022).



Em resumo, a Díade 1 demonstrou falta de aprendizagem, de inovação e de investimentos em ativos específicos, de modo que a estrutura de governança de mercado baseada em mecanismos informais resultantes dessa relação não possibilita nenhum tipo de *upgrading* aos produtores, e sim o *downgrading*, caracterizado por atraso e retrocesso produtivo, econômico e social.

A Díade 2, por seu turno, apresentou algumas melhorias, principalmente no que se refere ao *upgrading* econômico e ao social. De acordo com os produtores, o relacionamento permitiu melhoria nos processos e nos produtos e ofereceu melhores condições sociais. Entretanto, essas melhorias ainda são consideradas moderadas.

Em algumas raras exceções, algumas empresas estão tentando. Já nessa linha de pegada de carbono e tal, elas até financiam, como dizer, projetos de energia solar para o cliente. Eles financiam em troca um produto a uns juros baixos, mas são poucos casos, mas existe uma parceria e é muito e muito particular de cada um, cada cliente com seu fornecedor. Então, às vezes, a gente tem algum tipo de parceria que a gente também não fica sabendo. Mas existe (sic) poucos casos, mas existe. No caso da E2, deve ter também. Eles têm muitos anos na Europa, então eles têm acesso a financiamentos. Ele tem acesso a feiras, tem vários tipos de parceria que são desenvolvidas entre fornecedores e clientes, para agregar esse valor (Trecho de PP1, 2022).

Os resultados obtidos corroboram a premissa de que práticas colaborativas e mecanismos de governança relacionais desempenham um papel fundamental na criação de valor para ambos os lados e na melhoria de suas posições como fornecedores sustentáveis na cadeia. No entanto, em contextos como o da cadeia do sisal, em que prevalecem a informalidade, a insegurança e a falta de recursos e estabilidade, as estruturas verticalizadas e os relacionamentos baseados em mecanismos formais podem ser considerados uma alternativa viável para assegurar ganhos relacionais e promover melhorias sustentáveis na cadeia.

**Quadro 12** – Resumo das categorias, subcategorias e construtos emergentes nas evidências empíricas da cadeia do sisal

Dimensões	Categorias	Construtos emergentes	Como ocorrem	Casos e evidências	
Práticas Relacionais	Investimentos em ativos específicos	Investimento em infraestrutura	Novos armazéns, meios de transportes, máquinas de beneficiamento em escala e equipamentos avançados	E2; E3	
		Investimento em novas práticas e processos	Aprimoramento de processos e controle de qualidade	E2; E3	
		Investimento em melhorias do produto	Produção de tapetes, carpetes e outros produtos têxteis e P&D	E2; E3	
		Investimento em certificações	ISO 9001 e fibras naturais	E2;	
	Compartilhamento de conhecimento	Aprendizagem tácita	Experiência e tradição familiar e cultural	E1; E2; E3	
		Intercâmbio de melhores práticas	Beneficiamento eficiente da fibra, manejo eficiente, sistema de integração lavoura-pecuária, suporte técnico	E2;	
		Investimento em capacitação	Visitas técnicas, capacitações e cursos, participação em eventos e feiras	E2; E3	
	Complementaridade de recursos	Recursos para produção e armazenamento	Recursos para produção e armazenamento	Batedeiras comunitárias e melhoria dos locais de armazenamento da fibra	E2; E3
			Meios de transporte	Transporte da fibra do campo para a cidade	E1; E2;
Recursos para garantia da segurança pessoal no campo			EPIs e máquinas de larga escala	E2; E3	
Mecanismos de governança formais		Certificado de origem e qualidade	Classificação da fibra	E1; E2; E3	
		Segurança do fornecimento	Adiantamento financeiro	E1	
		Preço	Política de preço mínimo	E1; E2; E3	
Mecanismos de governança informais	Confiança	Acordos implícitos	E1; E2;		
	Relacionamentos de longo prazo	Reputação dos fornecedores	E1; E2; E3		

		Colaboração	Cooperação e parcerias solidárias	E2;
Valor Relacional		Maior qualidade da fibra	Fibra tipo superior e tipo 1	E2; E3
		Padrões e Certificações Sustentáveis	Procedência da fibra	E2; E3
		Maiores lucros	Venda de produto de maior valor agregado	E2;
		Maiores benefícios	Maior poder de barganha	E2; E3
Upgrading Sustentável	<i>Upgrading econômico</i>	Melhorias nos produtos	Novos subprodutos da fibra do sisal	E2; E3
		Melhoria nos processos	Novas tecnologias na colheita e novas tecnologias no aproveitamento de subprodutos	E2; E3
	<i>Upgrading social</i>	Melhoria nas condições sociais	Formalização do trabalho, garantias sociais e previdenciárias, alojamentos, transporte, condições de trabalho e alimentação digna e adequada	E2; E3
	<i>Upgrading ambiental</i>	Maior aproveitamento da fibra	Redução do desperdício, alimentação de animais e outros usos para sobras do sisal	E2; E3
		Produção limpa e energia limpa	Novos subprodutos ecológicos da planta (biomassa, bioenergia etc.)	Cadeia

Fonte: Elaborado pela autora com base no ECMI (2023).

Além das melhorias decorrentes do relacionamento, também foram examinados os aspectos que atuaram como oportunidades e barreiras, tanto internos quanto externos, para o aprimoramento sustentável dos fornecedores e da cadeia do sisal em âmbito nacional. Nessa análise, foram considerados os aspectos apontados na revisão sistemática de literatura.

De acordo com os entrevistados e com os documentos analisados, algumas oportunidades internas para o sisal são: i) o volume da produção nacional; ii) as características naturais da planta; iii) suas aplicabilidades sustentáveis; e iv) a forte cultura e enraizamento regional, que possibilita a criação de novos produtos, incluindo compósitos, biomassa e biocombustíveis. As pesquisas e testes realizados já demonstraram que o sisal é uma planta versátil, que pode ser utilizada em compósitos com múltiplos usos na indústria.

### **Quadro 13 – Oportunidades internas ao *upgrading* sustentável na cadeia do sisal**

O objetivo é trabalhar com compósitos e novos usos do sisal, gerar um produto com alto valor agregado, usar a mesma tática das fibras sintéticas (Trecho de GH1).  
 O sisal é uma fibra natural, por isso tem diversas aplicabilidades no mercado e uma demanda constante (Trecho de F3).  
 Meu bisavô, meu avô e meu pai trabalharam com sisal. Hoje eu e toda a minha família também trabalhamos nas terras que herdamos. O sisal é nossa paixão (Trecho de F5).  
 O Brasil é o maior produtor de sisal e não falta planta nem demanda. O que falta é mão de obra no campo (Trecho de E3).  
 No geral, todo o processo de produção é simples, pouco custoso, necessita de pouca infraestrutura e maquinário. A questão não é a tecnologia, e sim a parte do fornecimento da fibra. Dessa forma, a fibra sintética, principal concorrente, acaba sendo mais barata. A tecnologia toda já existe e é de domínio público, já foi patenteada, e já existem diversos artigos a respeito. Em 2018, houve uma nova pesquisa com a utilização de pó do sisal em outras combinações (Trecho de IAPD1).

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas do ECMI (2023).

Sobre as aplicabilidades sustentáveis, de acordo com o especialista IAPD2, os compósitos de sisal apresentam diversas vantagens ecológicas, sendo sua aplicabilidade capaz de gerar novas alternativas de renda para a cadeia e para a indústria como um todo. As principais desvantagens são os custos atuais da fibra e a incerteza produtiva. No geral, os custos de fabricação dos compósitos são baixos e incluem materiais como aditivos, agentes antichama, agentes de acoplamento, entre outros, que não possuem um custo elevado. Em visita ao Senai Cimatec em 2019, foi possível verificar que a instituição realiza pesquisas desde 2004 com os compósitos e fibras naturais, como o sisal, em parceria com algumas empresas da cadeia e com o Sindifibras.

O maior empecilho atual é a falta de infraestrutura da cadeia, o que faz com que a fibra saia cara e de fonte insustentável. Além disso, é necessária pouca melhoria, como, por exemplo, a eliminação de odores do sisal e a possível umidade (Trecho de IAPD1, 2022).

Outro especialista também ressaltou a importância do fornecimento em escala para que um produto possa se tornar apto a ser um “compósito” e ser utilizado de diversas formas. Segundo GH2, a solução ou estratégia para viabilizar esses novos usos do sisal é a persistência da governança corporativa na mudança da estrutura da cadeia, com a implementação de um novo arranjo produtivo. Todavia, essa governança só será efetiva se houver a união dos principais interessados em melhorias estruturais para a sisalicultura.

[...] para um produto torna-se apto para ser um “compósito” e ser utilizado em múltiplos usos, é necessário um fornecimento em escala, sequencial e homogêneo. Ou seja, escala, padronização e frequência de fornecimento. Características que o atual arranjo produtivo da sisalicultura não tem, certo? E que precisamos buscar para aproveitar os 96% da planta que geralmente se perde no beneficiamento (Trecho de GH2, 2022).

E essa busca só terá sucesso se houver a persistência da governança corporativa na mudança da estrutura da cadeia com a implantação de um novo arranjo produtivo. E tal governança só existirá se houver a efetiva união dos principais interessados em melhorias estruturais para a sisalicultura (Trecho de GH2, 2022).

Acerca das oportunidades externas, foram verificados os seguintes aspectos: i) Pesquisa e desenvolvimento; ii) Novas tecnologias (máquinas e equipamentos de colheita, beneficiamento e produção); iii) Demanda por produtos sustentáveis (bioenergia, biomassa, biochá); e iv) Intervenções e parcerias público-privadas (Projeto Brave e Políticas de Preços mínimos).

Com base nas entrevistas e nos documentos complementares analisados, constata-se que atualmente já existem tecnologias mais avançadas para a produção do sisal, além de novos projetos e intervenções externas que estão sendo realizados para promover o aprimoramento da cadeia. Dentre essas tecnologias, destacam-se as novas máquinas, como a Faustino e a desfibradora Soult, que já foram lançadas e apresentam propostas inovadoras.

Contudo, apesar de ter sido desenvolvida na região sisaleira do Brasil por um antigo trabalhador da cadeia do sisal, segundo os entrevistados, a desfibradora Soult não é utilizada atualmente no desfibramento do sisal no país. Hoje, toda o maquinário criado é exportado para diversos outros países. De acordo com o fabricante da Soult, a demanda por essa máquina tem crescido no exterior devido à sua estrutura produtiva integrada, que difere da predominante no Brasil. Outrossim, devido ao seu porte, a utilização dessa máquina requer um investimento financeiro, de infraestrutura e organização produtiva. Essas condições tornam esse investimento inviável para os pequenos produtores.

Segundo especialistas entrevistados, embora a Faustino ofereça uma tecnologia mais avançada em relação às antigas e tradicionais máquinas que apresentavam riscos aos produtores

e baixa produtividade, ela ainda não representa a solução ideal para a cadeia do sisal, como se pode observar atualmente. Diante disso, a Soutl poderia ser a alternativa viável se houvesse uma reestruturação produtiva na cadeia, viabilizada, sobretudo, por meio de intervenções e incentivos públicos e privados.

#### **Quadro 14 – Oportunidades externas ao *upgrading* sustentável na cadeia do sisal**

“Existe uma máquina decortizadora em grande escala já desenvolvida. É necessário agora o investimento privado, em parceria com o público, para que esse projeto vá para frente” (Trecho de EAPD2).

“A máquina ‘Faustino’ é itinerante e vai até o campo onde está a folha, dentro do atual arranjo produtivo. Utiliza uma determinada equipe e obtém resultados que queremos melhorar. É conhecida e usada no atual arranjo produtivo local, ou seja, representa a tecnologia atual e local” (Trecho de GH2).

“A desfibradora da Soutl é estacionária e requer que a folha vá a uma determinada UPC (Unidade de Processamento Central) e uma gestão cooperativista/associativa (UPCC). Ela tem uma composição de equipe de produção própria e tem como pressuposto básico o processamento de um volume maior, para se obter escala para industrialização dos subprodutos e monetização destes” (Trecho de GH2).

“[...] o modelo de UPCs que agroindustrializa o sisal trará resultados econômicos, sociais e ambientais. Econômicos nos aspectos de escala de produção/produtividade, e possibilitará os ‘novos usos/produtos’. Sociais em ter-se melhores condições para os trabalhadores no galpão das UPCCs etc. Ambientais face a escala de produção otimizada e sustentável, a geração de novas rendas e, com isto, melhoria do IDH local” (Trecho de GH2).

“[...] cabe às empresas que compram essas fibras dos produtores e as exportam repensar a sua estrutura produtiva e garantir melhores condições aos trabalhadores e maior eficiência produtiva. Mas eles só vão fazer isso quando uma calamidade acontecer [...]. Só que eles que têm recursos financeiros sabem disso e não se preocupam, porque, se uma calamidade acontecer, quem sofre é o produtor” (Trecho de GH3).

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas do ECMI (2023).

Em relação às barreiras internas para o *upgrading* sustentável, foram apontadas as seguintes: i) defasagem tecnológica, ii) desperdício e falta de aproveitamento do sisal, iii) estrutura produtiva dispersa; iv) falta de investimento privado; e v) condições socioeconômicas dos produtos. Conforme GH2 e IAPD2, integrantes da governança pública, além dos outros entrevistados, a estrutura dispersa dos pequenos produtores da cadeia do sisal e a falta de capacidade tecnológica dos produtores são os principais obstáculos para o aproveitamento da planta. Além disso, é necessário que as políticas públicas sejam efetivamente implementadas para que a melhoria sustentável ocorra na cadeia. Os trechos que relatam esses fatos estão descritos no Quadro 15:

#### **Quadro 15 – Barreiras internas ao *upgrading* sustentável na cadeia do sisal**

“Sabemos que o maior problema do sisal é a falta de aproveitamento, apenas 4% que é a fibra e as poucas utilizações da fibra (fios, cordas, tapetes...). Acontecem pesquisas há anos e pelo visto apresenta muitas possibilidades, mas até agora nenhuma delas mostrou se existe viabilidade econômica e social e, se sim, o que falta para concretizá-la” (Trecho de E2).

“Acreditamos que só se houver ‘escala e frequência’, coisa que na atual configuração/tecnologia da sisalicultura não existe, é possível que exista viabilidade econômica e social” (Trecho de GH2).

“Existe a falta de coragem e comprometimento por parte de alguns. O que vejo sempre é real saindo pelo ralo com pessoas ou instituição que muitas vezes só quer o real em caixa e dizer que fizemos isso, e que muitas vezes na prática não acontece, e empresas privadas que querem incentivo e muitas vezes vivem na punga do governo sem sair do papel para o real, e, quando vai, se depara com a falta de recurso porque diz que acabou” (Trecho de IAPD2).

“Essa realidade precisa mudar, mas depende inicialmente dos sofreadores que são os produtores e que precisam fazer o dever de casa. Porque, quando empresários criam algo inovador, a primeira pergunta deles é se isso não vai dar certo. Cada um faz a sua parte, mas eles não querem... o que vejo é atravessador barganhando e se tornando agora ditador para realizar o corte e definindo seus valores do seu jeito. Para isso, ou o produtor se organiza ou vai viver na ‘merda’ o tempo todo” (Trecho de IAPD2).

“O entrave está na questão estrutural e [na] falta de infraestrutura adequada. A questão da defasagem tecnológica. A falta de regularidade e segurança dos produtores e trabalhadores do campo” (Trecho de GH1).

“É preciso mudar o conceito de produção. A máquina não tem que ir pro campo. A folha é que tem que vir pra usina, para que os trabalhadores tenham condições de trabalho adequado. Essas questões é que permitem a certificação e, com isso, a inserção da produção em indústrias tecnológicas, como a automotiva... A realidade é ditada pelo sistema como um todo, as indústrias sozinhas não têm condições de trabalhar” (Trecho de GH1).

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas do ECMI (2023).

Como barreiras externas para o *upgrading* sustentável, os entrevistados apontaram estas:

i) política comercial e instabilidade econômica internacional; ii) concorrência internacional; iii) produtos substitutos; iv) falta de poder de barganha; v) falta de colaboração com compradores internacionais; vi) falta de investimento público-privado; e vii) exigências dos padrões e certificações sustentáveis.

Outra grande questão é o custo de produção dos produtos do sisal e a concorrência com a produção chinesa. Hoje a China é o maior comprador de fibra de sisal do Brasil, pois ela consegue comprar a fibra e vender os produtos industrializados a um preço mais baixo do que o preço de custo da produção brasileira. Dessa forma, segundo os entrevistados, vale mais a pena vender a fibra e comprar os produtos industrializados da China do que produzir e vender internamente.

A falta de poder de barganha é um aspecto sistêmico na cadeia e começa com o comprador final no exterior. Então, as empresas que exportam o sisal também lidam com dificuldades no mercado externo. A dependência de compradores internacionais faz com que as condições do mercado internacional impactem fortemente o desempenho da cadeia. De acordo com os entrevistados, além do câmbio, as mudanças nas legislações do comércio internacional e certos acontecimentos, como a recente pandemia da Covid-19, impactaram diretamente na demanda e exportação do sisal. Por causa da Covid-19, por exemplo, a China, um dos maiores compradores internacionais, teve seus portos e embarcações impedidos de funcionar e, por isso, não adquiriu por um longo período nenhuma quantidade de sisal.

Também conforme os entrevistados, a falta de uma governança corporativa efetiva e de uma parceria mais estreita entre as instituições públicas e privadas no desenvolvimento de ações em prol da cadeia do sisal é um dos grandes entraves ao progresso da cadeia. Entretanto, recentemente, algumas parcerias e intervenções importantes foram realizadas. Dentre elas, a formação do grupo Prosisal, o qual reúne diversos atores como empresas, produtores, instituições de pesquisa, universidades, estudantes e representantes de instituições públicas municipais, estaduais e federais, como mencionado no Quadro apresentado na metodologia, além do importante projeto Brave, citado nas oportunidades externas.

**Quadro 16 – Barreiras externas ao *upgrading* sustentável na cadeia do sisal**

<p>“A redução da produção se deu principalmente pela queda de preços no passado, instabilidade no mercado e preço... não acredito que falte produção se tivermos tecnologias no desfibramento e garantia de preços e mercado” (Trecho de E2).</p> <p>“Existe um substituto que é o fio sintético, ele é mais barato que o sisal” (Trecho de E2).</p> <p>“Não existe nenhum poder de barganha das empresas com o mercado externo” (Trecho de E2).</p> <p>“Não existe colaboração entre compradores e fornecedores e nem entre empresas parceiras, nem os compradores externos nem os internos. Eles não investem e nem apoiam os produtores e empresas da cadeia de forma alguma” (Trecho de E2).</p> <p>“A inflação causada pela pandemia, alta nos preços advinda do aumento dos fretes, falta de contêineres para transportar a fibra devido à guerra” (Trecho de E2).</p> <p>“Não existe apoio nenhum do governo e das instituições para que passemos a aproveitar melhor o sisal, tenhamos melhores condições produtivas, mais produtores no campo etc. A ajuda fica restrita à política de estoque e preço mínimo, que não é tão efetiva. Assim o sisal não evolui, e isso já é uma situação histórica. Esse tipo de governança é fraco. O estado deveria apoiar mais os negócios” (Trecho de E2).</p> <p>“Existem muitas pesquisas mostrando as potencialidades do sisal, porém poucos investidores” (Trecho de E2).</p>
--

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas do ECMI.

O quadro abaixo resume as intervenções públicas e privadas ocorridas, além disso, e descreve os projetos e outras ações de intervenção já realizadas em prol do aprimoramento da cadeia do sisal e do desenvolvimento da região sisaleira.

**Quadro 17 – Intervenções públicas e privadas no fomento à cadeia do sisal e à região sisaleira**

<b>Ações/Políticas públicas</b>	<b>Órgãos responsáveis</b>	<b>Descrição</b>
Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM)	Governo Federal (União)	Criada na década de 1980. Garante Financiamento para Estocagem de Produtos Agropecuários Integrantes da Política de Garantia de Preços Mínimos (FEPM) e



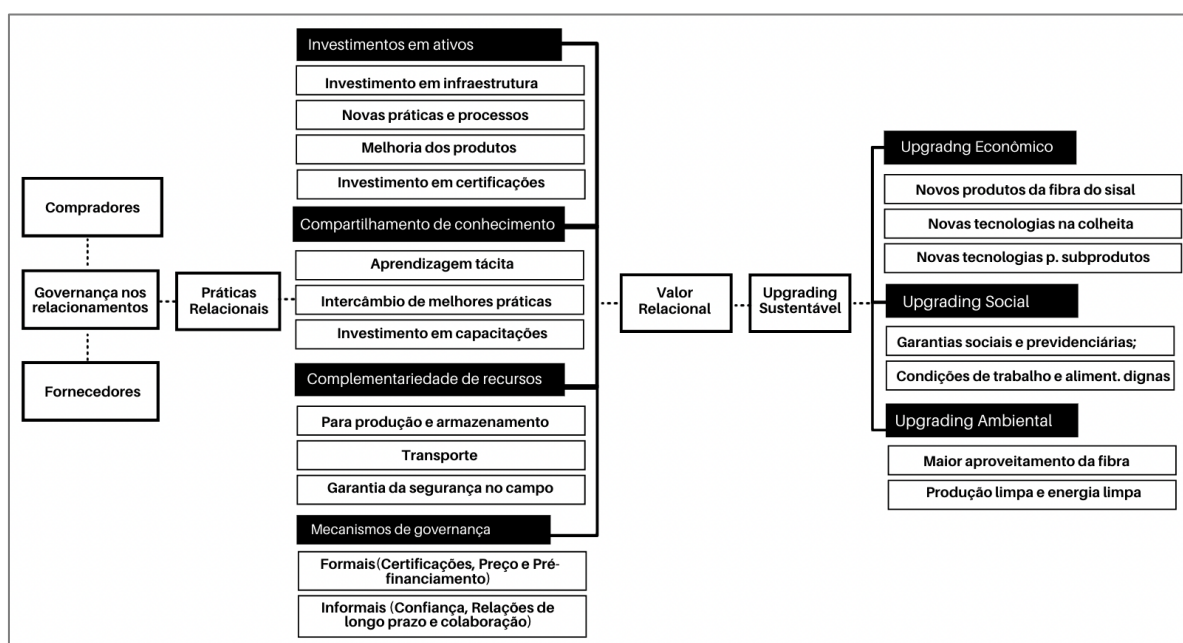
		Financiamento Para Garantia de Preços ao Produtor (FGPP).
Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)	CONAB	Criado em 2003. Compra de produtos alimentícios de cerca de cinco mil famílias de agricultores familiares, que foram doados para aproximadamente 350 mil consumidores.
Prêmio de escoamento da Produção (PEP)	Governo Federal (União)	Criado em 2010. O governo oferta, por meio de leilão, um prêmio para equalização da gravidade do produto com o compromisso de seu escoamento.
Venda dos estoques governamentais	Governo Federal (União)	Criado em 2012. Diante da queda da produção devido à seca, o preço do sisal aumentou e, como medida de emergência, foram vendidos os estoques governamentais de sisal.
Projeto Desenvolvimento Sustentável da Região Sisaleira	Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM)	Promover o desenvolvimento socioeconômico solidário e sustentável da região sisaleira da Bahia através da atuação da Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira – APAEB nos municípios da região do sisal.
Programa de fortalecimento das atividades empresariais (Progredir)	Governo Estadual da Bahia e Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI)	Projeto de parceria entre o Governo Federal e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), assinado em julho de 2006, criado para fortalecer a atividade empresarial de onze segmentos produtivos, promovendo a sustentabilidade das micro, pequenas e médias empresas, associações e cooperativas do Estado da Bahia.
Arranjo Produtivo Local do sisal (APL)	Secretaria de Ciência Tecnologia e Inovação da Bahia (SECTI) SEBRAE	Formado institucionalmente no ano de 2008 pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação da Bahia (SECTI). Localizado na região de Valente, o APL abrange os mesmos vinte municípios do território do sisal e, além das empresas de beneficiamento e industrialização, conta com a participação de associações, sindicatos e órgãos públicos que apoiam e capacitam os produtores locais, com o objetivo de promover a otimização da atividade do sisal e o desenvolvimento da região.
Projeto Brave	Senai Cimatec	O projeto é uma parceria público-privada entre Senai Cimatec e Shell, além do Governo do Estado da Bahia e do Governo Federal, e tem como objetivo promover o melhoramento e a multiplicação do agave, plantio, colheita e processamento da planta para produção de energia limpa e renovável, como etanol de primeira geração, biogás, bióleo e biochá, biomassa e biocombustíveis.

Fonte: Elaborado pela autora a partir Codes (2010), Alves (2016), Senai (2023) e da entrevista (2023).

#### 5.2.4 Framework Integrativo de Governança, Valor Relacional e *Upgrading* Sustentável

O framework apresentado na Figura 22 integra as categorias apresentadas na literatura com as subcategorias emergentes na análise das evidências empíricas. Dessa forma, além de integrar as perspectivas de como as práticas relacionais contribui para gerar valor em relação aos ativos, ao conhecimento e aos recursos compartilhados, ilustra como esses aspectos e os mecanismos de governança nesses relacionamentos influenciam nos aprimoramentos econômico, social e ambiental na cadeia agroindustrial do sisal no Brasil.

**Figura 22** – Framework integrativo de governança, valor e *upgrading* sustentável em relacionamentos de cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com base na análise realizada, foi possível confirmar a seguinte premissa teórica: a governança no relacionamento entre compradores e fornecedores de cadeias agroindustriais que envolvam práticas relacionais e colaborativas gera ganhos superiores para ambas as partes e ainda fornece insumos para o alcance do *upgrading* sustentável dos fornecedores e da cadeia. Contudo, a análise demonstrou que, na cadeia do sisal, a verticalização produtiva, ou seja, o controle de todas as etapas da cadeia de produção, desde a obtenção das matérias-primas até a distribuição do produto beneficiado, juntamente com a adoção de mecanismos de governança formais, foi capaz de gerar ganhos superiores e substanciais para ambas as partes e reduzir as incertezas ligadas a produção. Ademais, foi possível identificar novas tipologias de práticas e ganhos específicos obtidos nesses relacionamentos e ainda estabelecer efetivamente formas de melhorias econômicas, sociais e ambientais passíveis de ocorrer mediante práticas colaborativas e cogovernança nos relacionamentos entre fornecedores e compradores.

## 6 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentadas as principais contribuições teóricas, metodológicas e práticas da pesquisa, bem como as limitações do estudo. As contribuições teóricas referem-se aos avanços conceituais e à construção de um arcabouço teórico consistente e inovador sobre os relacionamentos interorganizacionais na cadeia do sisal. As contribuições metodológicas dizem respeito à aplicação de uma metodologia rigorosa e adequada para a coleta e a análise dos dados empíricos, permitindo a obtenção de resultados confiáveis e consistentes. Por fim, as contribuições práticas estão relacionadas às implicações e recomendações para os agentes envolvidos na cadeia do sisal, tais como produtores, cooperativas, empresas e governo, visando melhorias no desempenho e na sustentabilidade da cadeia produtiva.

### 6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como a governança e as práticas relacionais entre fornecedores e compradores na cadeia agroindustrial do sisal influenciam os ganhos relacionais e o *upgrading* sustentável, além de fornecer contribuições teóricas e metodológicas que permitam analisar esse fenômeno no contexto em questão.

Com base nas evidências empíricas, esta tese identificou diferentes tipos de relacionamentos na cadeia produtiva do sisal. Cada caso analisado apresentou um cenário distinto em relação aos mecanismos de governança, práticas relacionais e resultados obtidos. No primeiro caso, o relacionamento baseado em estrutura de mercado não envolveu práticas relacionais colaborativas, e os mecanismos de governança foram predominantemente informais. Como resultado, não foram observados ganhos superiores para nenhuma das partes, nem o *upgrading* sustentável.

O segundo caso apresentou algumas características distintas. Os relacionamentos são baseados em uma estrutura colaborativa que envolve tanto mecanismos de governança quanto práticas relacionais colaborativas. Nesse caso, observou-se que os relacionamentos geraram ganhos relacionais, como capacitações, investimentos em infraestrutura, maior segurança e melhorias nos meios de transporte e produção, assim como um *upgrading* sustentável dos fornecedores, embora de forma moderada.

Por fim, o terceiro caso analisado apresentou resultados positivos mais expressivos em termos de ganhos e *upgrading* sustentável, apesar de sua estrutura de governança ser predominantemente hierárquica e englobar mecanismos híbridos, tanto formais quanto

informais, sendo os formais realizados de forma compulsória e motivados por questões trabalhistas e legais.

A análise desses resultados reforça o pressuposto da Visão Relacional (VR) e da governança em Cadeias Globais de Valor (CGV) de que os relacionamentos baseados em práticas de mercado, predominantes em cadeias de *commodities* como a do sisal, inviabilizam a obtenção de ganhos relacionais para ambos os lados e o *upgrading* sustentável dos fornecedores e da cadeia, por não abrangerem práticas colaborativas e mecanismos de governança efetivos.

No primeiro caso analisado, o relacionamento no qual não ocorrem investimentos em ativos específicos, compartilhamento de conhecimentos, capacidades e complementaridade de recursos não observou sinergia nas transações e, portanto, não contribuiu para o desenvolvimento e o crescimento das partes envolvidas. Nesse caso, embora as relações sejam baseadas em mecanismos de governança informais, a falta das práticas relacionais mencionadas pela teoria da VR representou um fator limitador dos ganhos relacionais e das melhorias sustentáveis na cadeia, tanto para os produtores ou quanto as empresas.

Já no segundo caso analisado, os resultados demonstraram que o relacionamento baseado em mecanismos relacionais – como confiança, reputação e relação de longo prazo – e em práticas colaborativas – como investimento em ativos específicos e complementaridade de recursos – coopera para propiciar maiores ganhos para ambas as partes, bem como para melhorias sociais, ambientais e econômicas dos fornecedores, além de evitar o êxodo rural e incentivar o aumento da produtividade. Desse modo, observou-se que, mesmo em estruturas mais próximas ao mercado, a ocorrência de práticas relacionais colaborativas é essencial para gerar valor e melhorias tanto para fornecedores quanto para a cadeia.

O terceiro caso analisado, por seu turno, apresentou resultados que não apenas confirmam, mas expandem a teoria da governança em CGV, ao demonstrar que, no contexto de cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento, estruturas de governança hierárquicas podem contribuir tanto ou mais para a criação de valor nos relacionamentos e para o *upgrading* sustentável. Diante da vulnerabilidade dos produtores, da falta de condições econômicas e sociais adequadas, assim como da capacidade tecnológica, a existência de mecanismos e salvaguardas formais de governança colabora para ambos os lados de forma mais efetiva e benéfica. Para o produtor/fornecedor, foram observadas diversas melhorias trabalhistas, sociais e econômicas. Para a empresa, a garantia de fornecimento de qualidade, maior produtividade e melhor percepção de mercado, tanto nacional quanto internacional, são alguns dos aspectos que contribuíram para os resultados e as melhorias sustentáveis na cadeia.

Dessa maneira, como contribuição teórica, a pesquisa avança na compreensão apontada pela VR de que a adoção de práticas relacionais colaborativas e mecanismos informais contribui para gerar valor superior – ao mostrar, inclusive, que, mesmo em estruturas hierárquicas caracterizadas por mecanismos formais, a ocorrência de práticas relacionais é capaz de gerar valor ainda maior para os dois lados. Os resultados demonstraram que, ainda que predomine o uso de mecanismos de governança relacionais, a falta de práticas colaborativas é um dos motivos que inviabilizam a criação e a captura de valor, assim como o *upgrading* sustentável. Conclui-se, dessa forma, que o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais baseados em práticas relacionais colaborativas é fundamental para a obtenção de ganhos superiores, para o *upgrading* sustentável e, por conseguinte, para o sucesso da cadeia produtiva do sisal.

Tais descobertas contribuem com o estudo da governança em Cadeias Globais de Valor (CGV), demonstrando que, em contextos de alta incerteza e baixa especificidade de ativos, como é o caso da cadeia do sisal, relacionamentos colaborativos baseados em investimentos em ativos, complementaridade de recursos e compartilhamento de capacidades são necessários e efetivos para gerar valor para ambas as partes na cadeia, garantindo eficiência, produtividade e segurança social, econômica e ambiental dos agentes e da cadeia. Além disso, a análise empreendida forneceu subsídios para a compreensão de aspectos que até então haviam permanecido como lacunas na literatura CGV: o *upgrading* ambiental e o social.

A análise realizada também contribuiu para a literatura CGV no que diz respeito à compreensão do fenômeno do *upgrading sustentável*. O estudo mostrou que, no contexto analisado, o *upgrading* econômico está intimamente relacionado ao *upgrading* social e ao ambiental. Mais especificamente, o caso da cadeia do sisal revelou que aspectos sociais – como a falta de condições de trabalho adequadas, o comércio justo e o cumprimento das normas trabalhistas – e aspectos ambientais – como o desperdício e a falta de aproveitamento da fibra – historicamente representaram obstáculos ao *upgrading* dos fornecedores e das empresas da cadeia do sisal. Além disso, o atraso na modernização de máquinas e equipamentos e a permanência em atividades de menor valor agregado inviabilizaram o aproveitamento da fibra e a melhoria dos processos e das condições de trabalho dos produtores, levando à escassez de mão de obra, mesmo com disponibilidade de matéria-prima e alta demanda do mercado. Essas informações evidenciam que as performances econômica, social e ambiental estão intrinsecamente associadas, conforme estabelecido pela abordagem da sustentabilidade.

Portanto, a análise realizada corrobora a premissa teórica de que o *upgrading* econômico, o social e o ambiental estão interligados, ampliando e aproximando os conceitos de

*upgrading* existentes e propondo o conceito de *upgrading* sustentável. Ademais, demonstrou a importância da cogovernança e dos relacionamentos colaborativos para o alcance deste tipo de *upgrading* em cadeias agroindustriais em países em desenvolvimento. No âmbito metodológico, a análise empreendida evidencia as principais categorias de análise e aspectos relacionados, contribuindo para o desenvolvimento de pesquisas mais robustas e análises mais sólidas nesse contexto pouco explorado até então.

Do ponto de vista metodológico, as evidências apresentadas nesta pesquisa fornecem um framework conceitual e estrutura metodológica, assim como categorias e dimensões analíticas capazes de subsidiar a elaboração de novas pesquisas sobre o tema em outras cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento, em busca de aprofundar a compreensão sobre cada uma das práticas relacionais e colaborativas e sua influência na performance e aprimoramento sustentável dos atores e das cadeias. Outrossim, o uso inovador da abordagem abductiva na análise de conteúdo da revisão sistemática da literatura mostrou-se eficiente e forneceu uma base metodológica para pesquisas futuras.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

As descobertas do presente estudo também forneceram importantes implicações práticas para os atores envolvidos nas cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento. Ao demonstrar a efetividade da cogovernança, dos relacionamentos e das práticas colaborativas, incluindo aspectos como aprendizagem, inovação e intervenções, o estudo auxilia na formulação de políticas públicas e estratégias mais eficazes para alcançar melhorias sustentáveis para os atores e para toda a cadeia. Mais exclusivamente, a observância desses aspectos pode ser valiosa para organizações públicas na formulação de normas trabalhistas mais rígidas e eficazes. Por outro lado, pode contribuir para que fornecedores com poucos recursos tenham acesso a investimentos financeiros, recursos tecnológicos e oportunidades de aprendizagem. Além disso, os atores mais *downstream* na cadeia, como as empresas líderes, ao perceberem que os benefícios oriundos das práticas colaborativas geram resultados maiores e compensatórios, podem incentivar as práticas de governança e o fortalecimento dos relacionamentos colaborativos, cooperando para o *upgrading* sustentável do ecossistema como um todo.

Dessa forma, o estudo contribui para a compreensão da governança e do *upgrading* em cadeias agroindustriais de países em desenvolvimento, com foco no sisal, um importante produto agroindustrial brasileiro. Por meio de um estudo empírico realizado no estado da Bahia,

foram identificadas oportunidades de *upgrading* econômico, social e ambiental na cadeia do sisal, bem como as principais barreiras para sua realização. Além disso, a pesquisa desenvolveu um framework integrativo – que articula as categorias de governança, confiança, poder, colaboração, aprendizagem, intervenções, valor e *upgrading* –, o qual pode ser útil para outras pesquisas e práticas de gestão. Isso ajuda a compreender a complexidade da dinâmica estruturante das relações interempresariais e as estratégias corporativas que contribuem para o estabelecimento de valor e vantagem competitiva em todos os níveis.

Este estudo também proporcionou importantes subsídios para a sustentabilidade das cadeias de valor na produção e no beneficiamento do sisal. Os resultados enfatizam a importância de políticas e estratégias sustentáveis, direcionadas para a preservação do meio ambiente e para o desenvolvimento sustentável da região. Por fim, a pesquisa destaca que as empresas podem extrair mais benefícios de seus relacionamentos, mesmo que não sejam colaborativos, desde que haja salvaguardas entre as partes, o que pode ser uma importante contribuição gerencial para a melhoria das cadeias de valor. Ademais, o uso inovador da abordagem abdutiva, até então pouco explorada, na análise de conteúdo da revisão de literatura, mostrou-se eficiente e forneceu uma base metodológica para pesquisas futuras.

### 6.3 LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA FUTURAS PESQUISAS

Apesar de seguir uma estrutura de Revisão Sistemática da Literatura (RSL) validada e atender aos critérios de exigibilidade propostos por Seuring e Gold (2012), algumas limitações inerentes a este tipo de estudo podem ser observadas. Esta revisão restringiu-se a artigos acadêmicos internacionais revisados por pares e publicados em periódicos e aos artigos mais citados para cada palavra-chave, sendo considerados apenas artigos em inglês. Logo, não foram incluídos artigos de periódicos nacionais ou em outros idiomas, anais de eventos, teses e dissertações ou outros documentos de pesquisa.

O panorama da literatura sobre Cadeias Globais de Valor (CGV) demonstra que os estudos empíricos tradicionalmente têm se concentrado em aspectos específicos da configuração, a exemplo da governança (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005), dos processos de *upgrading* (DE MARCHI et al., 2013) e dos efeitos da localização. No entanto, eles não buscaram compreender as interdependências entre esses elementos nem a influência das características das CGV. Além disso, percebeu-se a necessidade de abranger as análises de toda a cadeia de valor, ou seja, desagregar as relações entre os atores da cadeia, seja por meio de díades ou tríades, e analisar as implicações de cada elo.

Com base nos estudos verificados e nas perspectivas teóricas, parte-se do pressuposto de que a dinâmica das estruturas de governança pode influenciar na criação de valor e, conseqüentemente, no processo de *upgrading*. A análise do tipo de governança e das relações entre empresas é perspicaz, pois retrata onde a apropriação do valor pode ocorrer e como os arranjos legais que afetam a produção são estabelecidos. Todavia, até o momento, os estudos analisaram descritivamente apenas o “valor agregado” ao longo das cadeias e sua influência na performance. Observa-se, no entanto, que as narrativas ainda não abordaram adequadamente as desigualdades sistêmicas e os aspectos intrínsecos e inter-relacionados (QUENTIN e CAMPLING, 2018).

Até o presente momento, a literatura CGV tem baseado a relação entre *upgrading* e mecanismos de governança, sejam eles informais ou formais, na relação entre empresas líderes – principalmente multinacionais – e subsidiárias dentro da cadeia. Contudo, o papel dos demais atores, como instituições internacionais, regionais e locais, incluindo o Estado, associações e representações sindicais, órgãos regulamentadores, entre outros, na trajetória de *upgrading* ambiental e social das empresas, ainda é desconhecido. Embora Sturgeon (2009) tenha buscado abordar como a integração dos esforços entre governo e instituições públicas e privadas pode contribuir para melhores relações entre as empresas e resultados de *upgrading*, nota-se uma lacuna nos trabalhos que exploram as implicações de aspectos históricos e culturais, de relações de classe em geral e do trabalho em particular, conforme constatado por Selwyn (2011).

Também não foram encontrados estudos que tenham explorado como as diferenças culturais entre os atores das CGV podem afetar a capacidade de criação de valor e *upgrading* da cadeia, embora outros trabalhos já tenham observado que as estratégias de *upgrading* precisam levar em consideração os aspectos culturais para serem efetivas (RAMSON, 2011). Acredita-se, assim como esses atores, que uma análise mais abrangente dos processos sociais e das dinâmicas espaciais pode ser relevante para as discussões sobre políticas mais efetivas.

No tocante à configuração das CGV, ela depende de fatores externos, como barreiras à entrada, dinâmica da indústria e localização. Essas características determinam o design de governança adotado nas cadeias. Portanto, são necessárias pesquisas que expliquem como as diferentes configurações das CGV podem afetar as empresas líderes e as subsidiárias. Além disso, é necessário investigar como produtores locais e pequenas e médias empresas podem alcançar o processo de *upgrading* via colaboração e aprendizado com compradores ou líderes globais. Também são necessárias pesquisas sobre como empresas de países em desenvolvimento podem realizar o *upgrading*, saindo da condição de meros fornecedores de



matéria-prima ou atividades de baixo valor agregado para atividades de alto valor agregado (PANANOND, 2013).

No campo das CGV, até o momento, as investigações sobre governança e *upgrading* têm se concentrado principalmente em uma perspectiva teórica e qualitativa (GOLINI et al., 2018). Portanto, há uma demanda por pesquisas que incluam análises empíricas e quantitativas dos fatores que afetam as decisões de configuração das CGV e, por conseguinte, as interdependências entre diferentes transações e atividades que influenciam o desempenho e o *upgrading* da cadeia. Nesse contexto, um fenômeno pouco estudado é o “*downgrade*”, que representa o processo pelo qual empresas de bens mais sofisticados passam a produzir bens mais simples e se concentram em segmentos menores e menos sofisticados.

Em suma, na literatura CGV, a governança é tratada por meio das relações de poder e interdependência, mas não há um aprofundamento teórico, metodológico e empírico sobre como essas categorias funcionam na prática. As análises existentes apenas as mencionam e as descrevem com base em dados secundários ou narrativas. Nessa mesma direção, outros aspectos frequentemente mencionados, como confiança, colaboração, aprendizado e intervenções, precisam ser mais bem compreendidos e situados nessa literatura.

O mesmo ocorre com o debate em torno do termo “valor”. Diversos estudos afirmam que a governança influencia em como o valor adicionado é apropriado ou distribuído, em como a colaboração ou o aprendizado influenciam na criação de valor e em como o valor criado ou capturado pelos atores permite o *upgrading*. Entretanto, nenhum dos trabalhos analisados chegou a conceituar ou explicar melhor como isso ocorre e qual a importância desses aspectos para o campo.

Por fim, no contexto do *upgrading*, percebe-se que ainda não há consenso, na literatura, se ele se trata de um processo, uma estratégia ou um resultado. Os raros trabalhos nacionais que abordam esse tema sequer o traduziram. Além disso, verificou-se que o *upgrading* é, por vezes, tratado simplesmente como sinônimo de inovação de produto ou processo. Portanto, é relevante uma definição melhor dessa categoria, sobretudo do *upgrading* social e do ambiental, levando em conta que a maioria dos estudos focou apenas no aspecto econômico. As investigações sobre o *upgrading* ambiental o analisaram como um fenômeno isolado e abstrato, enquanto o *upgrading* social geralmente é analisado em relação ao *upgrading* econômico.

Como discutido anteriormente, o *upgrading* em cadeias globais de valor representa a capacidade de uma empresa agregar ou capturar valor adicionado por meio de novos produtos, padrões produtivos e processuais mais sofisticados. Logo, o alcance do *upgrading* depende, em primeiro lugar, da estrutura de governança da cadeia, bem como de aspectos como confiança,

poder, colaboração, aprendizado e eficácia das intervenções na criação de valor. Nesse sentido, análises mais aprofundadas e quantitativas sobre a relação entre as diferentes formas de *upgrading* podem fornecer contribuições valiosas e positivas para pesquisas futuras.

Também foram identificadas algumas limitações práticas durante o desenvolvimento da pesquisa, dentre as quais está a relacionada ao campo empírico. Em primeiro lugar, as atividades a jusante da cadeia sisaleira, ou seja, a produção e beneficiamento da fibra, ocorrem de forma dispersa em regiões geograficamente distantes e de difícil acesso. Em segundo lugar, esta pesquisa foi conduzida durante a pandemia, o que exigiu o uso de novas estratégias metodológicas, como entrevistas on-line. Esses dois fatores – distância geográfica entre os atores e pandemia – inviabilizaram a realização de entrevistas presenciais. Por fim, a falta de informações precisas e atualizadas sobre a cadeia e os comércios nacional e internacional resultou na utilização de dados disponibilizados há cerca de cinco anos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, as descobertas desta tese respondem às perguntas de pesquisa formuladas no início, com respostas claras e fundamentadas nos resultados e nas análises realizadas. Essas descobertas contribuem para avançar o conhecimento sobre a governança e o *upgrading* sustentável no contexto das cadeias agroindustriais de *commodities*, como o sisal.

O estudo demonstrou que a configuração e a estrutura de governança das CGV têm impacto no desempenho e no processo de *upgrading* ou *downgrading* dos atores (HERNÁNDEZ e PEDERSEN, 2017). O tipo de governança observado nas relações entre os atores da cadeia, em especial, tem sido considerado um fator-chave na determinação da criação e distribuição de valor ao longo da cadeia. Além das estruturas (de mercado, hierárquica, híbrida) e dos mecanismos (formais e informais), a governança, na literatura CGV, pode ser compreendida pela natureza das relações das empresas com seus *stakeholders*, como fornecedores, compradores ou empresas líderes. Essas relações são definidas por assimetrias de poder, grau de coordenação, complexidade das informações, entre outros fatores, e têm implicações diretas na criação de valor (HORNER e NADVI, 2018) e no processo de *upgrading* econômico, social e ambiental (GOLINI et al., 2018).

A abordagem CGV reconhece, assim como outras abordagens que tratam da governança, a importância de aspectos como especificidade de ativos e o papel das competências dos fornecedores na coordenação e no relacionamento entre empresas. A governança continua sendo um aspecto estruturante da vantagem competitiva. No entanto, a literatura não aprofunda o papel dos aspectos comportamentais (colaboração, confiança, interdependência, assimetria de poder) nem das competências complementares (aprendizagem, inovação) associadas a cada estrutura de governança e como elas influenciam o valor e o processo de *upgrading*. Ainda existem divergências e falta de clareza em relação à operacionalização dos construtos da CGV, visto que a utilização de modelos que contemplam simultaneamente esses construtos é rara na literatura, especialmente na área de gestão e negócios.

Os estudos que abordam as características de relacionamento e a dinâmica do valor em CGV, com maior rigor teórico e metodológico, frequentemente recorrem às categorias e medidas já validadas em literaturas mais tradicionais, como a Teoria dos Custos de Transação e a Visão Baseada em Recursos, para compreender as novas formas híbridas de governança no contexto atual da produção transfronteiriça e da economia globalizada (KHATTAK e PINTO, 2018). Portanto, é relevante realizar estudos que identifiquem e testem empiricamente as

diferentes dinâmicas de governança, busquem compreender os diversos fatores relacionados e examinem as interdependências entre esses elementos e o desempenho dos atores empresariais (KHATTAK e PINTO, 2018). Desse modo, é possível fornecer estruturas metodológicas e fundamentos teóricos para novas pesquisas capazes de analisar os desafios que as diferentes empresas envolvidas na cadeia podem enfrentar ao se relacionar com outros agentes e ao buscar melhorar seu desempenho e avançar para níveis mais elevados na cadeia global (GOLINI et al., 2018).

A primeira subseção aborda o estabelecimento das transações na cadeia, identificando os mecanismos de governança utilizados. A segunda subseção discute os relacionamentos na cadeia e o valor resultante de cada um deles. A terceira subseção explora como os relacionamentos permitem que os atores em posições periféricas capturem o valor criado e realizem o *upgrading* sustentável. A apresentação e identificação dos resultados da pesquisa são intercaladas com trechos das entrevistas para evidenciar os achados.

A primeira etapa é fundamental para compreender a cadeia do sisal, incluindo como ocorrem as transações, os diferentes tipos de relacionamento entre os atores (produtores e empresas) e como os padrões de governança nesses relacionamentos explicam a agregação de valor na cadeia, além de como os atores da cadeia capturam o valor criado e realizam o *upgrading* sustentável. A segunda etapa, por sua vez, é importante para destacar as práticas colaborativas adotadas na cadeia em cada tipo de estrutura de governança e sua influência nos ganhos relacionais.

Em conclusão, verifica-se que a governança é de fato um dos aspectos centrais para o alcance do *upgrading* de fornecedores em cadeias e, conforme defendido pela literatura CGV e VR, as práticas colaborativas são fundamentais para gerar ganhos superiores para ambas as partes envolvidas em um relacionamento. O presente estudo fornece, portanto, evidências claras e concisas sobre o impacto da governança e das práticas colaborativas para o alcance do *upgrading* sustentável de fornecedores em cadeias agroindustriais. Além disso, o framework proposto abre novas perspectivas teóricas e metodológicas para pesquisas no campo acadêmico e prático.

## REFERÊNCIAS

- ACHABOU, M. A.; DEKHILI, S.; HAMDOUN, M. Environmental upgrading of developing country firms in global value chains. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 2, p. 224-238, 2015.
- ADETOYINBO, A.; OTTER, V. Organizational structures, gender roles and upgrading strategies for smallholders in developing countries' local value chains. **GlobalFood Discussion Papers**, n. 145, e-305193, 2020.
- ALVES, A. V. S. **Inovação, competitividade e políticas públicas do arranjo produtivo local de sisal da Bahia**. 2016. 146f. Dissertação (Mestrado em Economia Regional e Políticas Públicas). Universidade Estadual de Santa Cruz, 2016.
- BAE, Y. Global value chains, industry structure, and technology upgrading of local firms: the personal computer industry in Korea and Taiwan during the 1980s. **Asian Journal of Technology Innovation**, v. 19, n. 2, p. 249-262, 2011.
- BAHIA. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação. **Plano de Melhoria da Competitividade do Arranjo Produtivo Local de Sisal**: relatório técnico. Salvador: SECTI, 2009. 120p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Revista e atualizada. Lisboa: Edições, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARRIENTOS, S.; MAYER, F.; PICKLES, J.; POSTHUMA, A. Decent work in global production networks: Framing the policy debate. **International Labour Review**, v. 150, p. 297-317, 2011.
- BOLWIG, S.; PONTE, S.; DU TOIT, A.; RIISGAARD, L.; HALBERG, N. Integrating Poverty and Environmental Concerns into Value-Chain Analysis: A Conceptual Framework. **Development Policy Review**, v. 28, p. 173-194, 2010.
- BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR., H. W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **As câmaras do MAPA**: um instrumento democrático e transparente de interlocução com a sociedade. Brasília: MAPA, 2009. 20p.
- BRAUN-MUNZINGER, C. Chinese CSR standards and industrial policy in GPNs. **Critical Perspectives on International Business**, v. 16, n. 2, p. 165-185, 2020.
- BUCKLEY, P. J.; STRANGE, R. The governance of the global factory: location and control of world economic activity. **Academy of Management Perspectives**, v. 29, n. 2, p. 237-249, 2015.

- BUSTOS, C. A.; MOORS, E. HM. Reducing post-harvest food losses through innovative collaboration: Insights from the Colombian and Mexican avocado supply chains. **Journal of Cleaner Production**, v. 199, p. 1020-1034, 2018.
- CATTANEO, O.; GEREFFI, G.; STARITZ, C. (Eds.). **Global value chains in a postcrisis world: a development perspective**. World Bank Publications, 2010.
- CHAMINADE, C.; VANG, J. Globalisation of knowledge production and regional innovation policy: Supporting specialized hubs in the Bangalore software industry. **Research policy**, v. 37, n. 10, p. 1684-1696, 2008a.
- CHAMINADE, C.; VANG, J. Upgrading in Asian clusters: Rethinking the importance of interactive learning. **Science, Technology and Society**, v. 13, n. 1, p. 61-94, 2008b.
- CHO, S.; LIM, U. The sustainability of global chain governance: Network structures and local supplier upgrading in Thailand. **Sustainability**, v. 8, n. 9, e-915, 2016.
- CHOKSY, U. S. Upgrading and power relations in global value chains: Case study of an offshoring service provider in the software industry. **The future of global organizing**. Emerald Group Publishing Limited, 2015, p. 437-465.
- COASE, R. H. The nature of the firm, **Econômica**, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- COLBARI, A. Análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. (Org.). **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórica-conceitual**. Vitória: EDUSC, p. 241-271, 2014.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). **Conjuntura mensal: Sisal**. Janeiro de 2014.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). Sisal 2016: Retrospectiva. Disponível em: <[https://www.conab.gov.br/uploads/arquivos/16\\_07\\_28\\_17\\_46\\_03\\_sisal\\_conjuntura\\_jul\\_2016.pdf](https://www.conab.gov.br/uploads/arquivos/16_07_28_17_46_03_sisal_conjuntura_jul_2016.pdf)>. Acesso em: 21 ago. 2022.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). **Aquisições públicas de sisal podem chegar a 3 mil toneladas na Bahia**. Acompanhamento da safra brasileira de grãos. 2022. Disponível em: <<https://www.conab.gov.br/ultimas-noticias/4863-aquisicoes-publicas-de-sisal-podem-chegar-a-3-mil-toneladas-na-bahia>>. Acesso em: 02 jan. 2023.
- COMPANHIA SISAL DO BRASIL (COSIBRA). **Sisal Brasil**. Informativo 2022, 2023. Disponível em: <<https://thomazrural.com.br/wp-content/uploads/2023/01/Sisal-Brasil-Informativo-2022.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2023.
- CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL DA REGIÃO SISALEIRA DO ESTADO DA BAHIA (CODES). **Plano Territorial de Desenvolvimento Sustentável do Sisal**. Bahia, 2010.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DE MARCHI, V.; DI MARIA, E.; MICELLI, S. Environmental strategies, upgrading and competitive advantage in global value chains. **Business strategy and the environment**, v. 22, n. 1, p. 62-72, 2013.

DE MARCHI, V.; DI MARIA, E.; PONTE, S. Multinational firms and the management of global networks: Insights from global value chain studies. **Advances in International Management**, v. 27, p. 463-486, 2014.

DE NONI, I.; ORSI, L.; CORSI, S. The collective action as potential driver of bottom-up reconfiguration from captive to relational value chain. The case study of the northern district in Sierra Leone. **Int. J. Food System Dynamics**, v. 8, n. 4, p. 284-297, 2017.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research**. Sage, 2011.

DICKEN, P. **Global shift: Mapping the changing contours of the world economy**. SAGE Publications Ltd, 2011.

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.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EISENHARDT, K. Building theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DA BAHIA (FAEB). Sisal, milho, macaúba, dendê, soja e cana-de-açúcar entrarão na matriz energética do estado. **Sistema FAEB**. Salvador, 14 dez. 2023. Disponível em: <<https://sistemafaeb.org.br/biomassa-em-alta-bahia-se-destaca-com-potencial-inesgotavel/>>. Acesso em: 28 dez. 2023.

FEENSTRA, R.C. Integration of trade and disintegration of production in the global economy. **Journal of Economic Perspectives**, v. 12, n. 4, p. 31-50, 1998.

FESSEHAIE, J. The impact of privatisation on technological upgrading: A case study. **African Journal of Science, Technology, Innovation and Development**, v. 5, n. 6, p. 499-509, 2013.

FIGUEIREDO, F. C.; VIEIRA, S. T. P.; SAES, M. S. M. Decisões sobre as formas de governança na perspectiva das capacidades: uma análise do sistema financeiro brasileiro. Gerando operações internacionais, 2012. In: SANTANA, M. B. **Influência das Estruturas de Governança sobre as políticas públicas**, 2016.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). International Trade - **Jute, kenaf, sisal, abaca, coir and allied fibres - Statistical bulletin 2021**. Disponível em: < [https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=018170620143701104933:qq82jsfba7w&q=https://www.fao.org/3/cc2138en/cc2138en.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwi3nuynp\\_iDAxWuqpUCHTcKCucQFnoECAAAQ&usg=AOvVaw0s5ogA0xpm4HEhugS\\_vzQF](https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=018170620143701104933:qq82jsfba7w&q=https://www.fao.org/3/cc2138en/cc2138en.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwi3nuynp_iDAxWuqpUCHTcKCucQFnoECAAAQ&usg=AOvVaw0s5ogA0xpm4HEhugS_vzQF)>. Acesso em: 17 jun. 2023.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). **Future Fibres – Sisal**. 2023. Disponível em: <<https://www.fao.org/economic/futurefibres/fibres/sisal/hu/>>. Acesso em: 17 jun. 2023.

GANCARCZYK, M.; GANCARCZYK, J. SME supplier upgrading during the cooperation life cycle – Evidence from Central and Eastern Europe. **Journal of East European Management Studies**, v. 21, n. 3, p. 318-351, 2016.

GARCIA-TORRES, S.; ALBAREDA, L.; REY-GARCIA, M.; SEURING, S. Traceability for sustainability - literature review and conceptual framework. **Supply Chain Management**, v. 24, n. 1, p. 85-106, 2019.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

GLASER, B.; STRAUSS, A. 1967. The discovery of grounded theory: Strategies in qualitative re- search. London: Wiedenfeld and Nicholson. In: EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. **Theory building from cases: Opportunities and challenges**. Academy of management journal, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

GEREFFI, G. The organisation of buyer-driven global commodity chains: How U.S. Retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Eds.), **Commodity chains and global capitalism**, p. 95-122. Praeger, Westport, 1994.

GEREFFI, G. Sistemas Globais de Produção e Desenvolvimento do Terceiro Mundo. **Mudança global, resposta regional: O novo contexto internacional de desenvolvimento**, p. 100-142, 1995.

GEREFFI, G. Cadeias de commodities e divisões regionais. **Journal of Asian Business**, v. 1, 1996.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v. 48, n. 1, p. 37-70, 1999.

GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K. Global Value Chain Analysis: A Primer. **Center on Globalization, Governance and Competitiveness**. Durham, USA: [s.n.], 2011.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78–104, 2005.

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. **Commodity Chains and Global Capitalism**. Westport: Praeger, 1993.



GEREFFI, G.; LEE, J. A global value chain approach to food safety and quality standards. **Global Health Diplomacy for Chronic Disease Prevention Working Paper Series**, February 2009.

GEREFFI, G.; LEE, J. Why the world suddenly cares about global supply chains. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 3, p. 24-32, 2012.

GEREFFI, G.; LEE, J. Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 1, p. 25-38, 2016.

GIULIANI, E.; PIETROBELLI, C.; RABELLOTTI, R. Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters. **World Development**, v. 33, n. 4, p. 549-573, 2005.

GOLINI, R.; DE MARCHI, V.; BOFFELLI, A.; KALCHSCHMIDT, M. Which governance structures drive economic, environmental, and social upgrading? A quantitative analysis in the assembly industries. **International Journal of Production Economics**, v. 203, p. 13-23, 2018.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GROVER, V.; MALHOTRA, M. K. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 4, p. 457-473, 2003.

GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 781-814, 1999.

GULATI, R.; SYTCH, M. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, p. 32-69, 2000.

GURCAYLILAR-YENIDOĞAN, T.; SARVAN, F. Governance Mechanisms and Transaction Costs in the Automotive Supply Networks: A Conceptual Framework Proposal. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 8, 2011.

HAMILTON-HART, N.; STRINGER, C. Upgrading and exploitation in the fishing industry: Contributions of value chain analysis. **Marine Policy**, v. 63, p. 166-171, 2015.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of management review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HERNÁNDEZ, V.; PEDERSEN, T. Global value chain configuration: A review and research agenda. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 137-150, 2017.

HOLCOMB, T. R.; HITT, M. A. Toward a model of strategic outsourcing. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 464-481, 2007.

HORNER, R.; NADVI, K. Global value chains and the rise of the Global South: unpacking twenty-first century polycentric trade. **Global Networks**, v. 18, n. 2, p. 207-237, 2018.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? **Regional Studies**, v. 36, n. 9, p. 1017-1027, 2002.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Comment est-ce que l'insertion dans des chaînes de valeur mondiales influe sur la revalorisation des regroupements industriels? **Regional Studies**, v. 36, n. 9, p. 1017-1027, 2002.

HUMPHREY, J. Upgrading in Global Value Chains. **SSRN Electronic Journal**, v. 28, p. 1-49, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário 2017**. Disponível em: <<https://censoagro2017.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2019.

JEAN, R. J. What makes export manufacturers pursue functional upgrading in an emerging market? A study of Chinese technology new ventures. **International Business Review**, v. 23, n. 4, 2014.

JINDRA, B., HATANI, F., STEGER, T.; HIEMER, J. Social upgrading and cooperative corporate social responsibility in global value chains: The case of fairphone in China. **Global Networks**, v. 19, p. 371-393, 2019.

KALIBWANI, R. M.; TWEBAZE, J.; KAMUGISHA, R.; KAKURU, M.; SABIITI, M.; KUGONZA, I.; TENYWA, M.; NYAMWARO, S. Multi-stakeholder partnerships in value chain development: A case of the organic pineapple in Ntungamo district, Western Uganda. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, v. 8, n. 1, p. 171-185, 2018.

KANO, L.; TSANG, E. W. K.; YEUNG, H. W. Global value chains: A review of the multi-disciplinary literature. **Journal of International Business Studies**, v. 51, p. 577-622, 2020.

KHATTAK, A. et al. Environmental upgrading of apparel firms in global value chains: Evidence from Sri Lanka. **Competition & Change**, v. 19, n. 4, p. 317-335, 2015.

KHATTAK, A.; HAWORTH, N.; STRINGER, C.; BENSON-REA, M. Is social upgrading occurring in South Asia's apparel industry? **Critical Perspectives on International Business**, v. 13, n. 3, p. 226-243, 2017.

KHATTAK, A.; PINTO, L. A Systematic Literature Review of the Environmental Upgrading in Global Value Chains and Future Research Agenda. **Journal of Distribution Science**, v. 16, n. 11, p. 11-19, 2018.

KOVÁCS, G.; SPENS, K. M. Abductive reasoning in logistics research. **International journal of physical distribution & logistics management**, v. 35, n. 2, p. 132-144, 2005.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

LARSEN, M. N. Sustaining Upgrading in agricultural value chains? State-Led value chain interventions and emerging bifurcation of the South Indian smallholder tea sector. **Sustainability**, v. 8, n. 11, e-1102, 2016.

LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S. Value creation and value capture: a multilevel perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: What do we know? Where are we going? **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7, p. 732-748, 2005.

LUND-THOMSEN, P.; LINDGREEN, A. Corporate social responsibility in global value chains: Where are we now and where are we going?. **Journal of Business Ethics**, v. 123, p. 11-22, 2014.

MAPANGA, A. A value chain governance framework for economic growth in developing countries. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, e-1939-6104-21-2-736, 2021.

MARQUES, N. Histórico sobre a cultura do sisal. In: LAGE, C. S.; ARGOLLO, J. L. A. SILVA, M. A. da. (Orgs.). **O sisal baiano: entre a natureza e a sociedade: uma visão multidisciplinar**. Salvador: UFBA, p. 15-18, 2002.

MARQUES VIEIRA, L.; TRAILL, W. B. Confiança e governança das cadeias globais de valor: o caso de uma processadora de carne bovina brasileira. **British Food Journal**, v. 110, n. 4/5, p. 460-473, 2008.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.

MIGUEL, Priscila LS et al. Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 44, n. 7, p. 559-576, 2014.

MIRANDA, G. P. M. Agave Sisalana, o ouro verde do sertão: O mundo do trabalho e os espaços de resistência narrados pela memória dos velhos sisaleiros do semi-árido paraibano (1970-1990). In: Simpósio Nacional de História – ANPUH. XXVI, 2011, São Paulo. **Anais eletrônicos**. São Paulo: ANPUH, p. 1-12. Disponível em: [http://www.snh2011.anpuh.org/resources/anais/14/1308129272\\_ARQUIVO\\_ARTIGOSNH2011TEXTOREVISTO.pdf](http://www.snh2011.anpuh.org/resources/anais/14/1308129272_ARQUIVO_ARTIGOSNH2011TEXTOREVISTO.pdf). Acesso em: 01 jun. 2020.

MIZIK, N.; JACOBSON, R. Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 63-76, 2003.

MORIS, M.; STARITZ, C. Industrial upgrading and development in Lesotho's apparel industry: Global value chains, foreign direct investment, and market diversification. **Oxford Development Studies**, v. 45, n. 3, p. 303-320, 2017.

NAVAS-ALEMÁN, L. The impact of operating in multiple value chains for upgrading: The case of the Brazilian furniture and footwear industries. **World Development**, v. 39, n. 8, p. 1386-1397, 2011.

NGUGI, I. K.; JOHNSEN, R. E.; ERDELYI, P. Capacidades relacionais para cocriação de valor e inovação nas PME. **Revista de pequenos negócios e desenvolvimento empresarial**, v. 2, p. 260-278, 2010.

NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspective**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal. Tradução de Elizabeth Hart, 2006.

ODUOL, J. B. A.; MITHÖFER, D.; PLACE, F.; NANG'OLE, E.; OLWANDE, J.; KIRIMI, L.; MATHENGE, M. Women's participation in high value agricultural commodity chains in Kenya: Strategies for closing the gender gap. **Journal of Rural Studies**, v. 50, p. 228-239, 2017.

OLIVEIRA, J. A. P.; FORTES, P. J. O. C. Global value chains and social upgrading of clusters: Lessons from two cases of fair trade in the Brazilian northeast. **Competition and Change**, v. 18, n. 4, 365-381, 2014.

OUMA, E., OCHIENG, J.; DIONE, M.; PEZO, D. Governance structures in smallholder pig value chains in Uganda: constraints and opportunities for upgrading. **INTERNATIONAL Food and Agribusiness Management Review**, v. 20, n. 3, p. 307-319, 2017.

ÖZATAĞAN, G. Shifts in value chain governance and upgrading in the European periphery of automotive production: Evidence from Bursa, Turkey. **Environment and Planning A: Economy and Space**, v. 43, n. 4, p. 885-903, 2011.

PADILLA-PÉREZ, R.; HERNÁNDEZ, R. A. Atualização e competitividade na indústria manufatureira de exportação na América Central, México e República Dominicana. **Revista de negócios latino-americanos**, v. 11, n. 1, p. 19-44, 2010.

PANANOND, P. Where do we go from here?: Globalizing subsidiaries moving up the value chain. **Journal of International Management**, v. 19, n. 3, p. 207-219, 2013.

PANANOND, P. From servant to master: Power repositioning of emerging-market companies in global value chains. **Asian Business & Management**, v. 15, n. 4, p. 292-316, 2016.

PAUL, J.; ROSADO-SERRANO, A. Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: A review and research agenda. **International Marketing Review**, v. 36, n. 6, p. 830-858, 2019.

PAUL, J.; CRIADO, A. R. The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?. **International business review**, v. 29, n. 4, p. 101-117, 2020.

PAYNE, A.; HOLT, S. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. **British Journal of Management**, v. 12, p. 159-182, 2001.

- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PETKOVA, I. Shifting regimes of governance in the coffee market: From secular crisis to a new equilibrium? **Review of International Political Economy**, v. 13, n. 2, p. 313-339, 2006.
- PIAO, R. S.; SAES, M. S. M.; SILVA, V. L.; BRONZATTO, F. B. Shaping the sustainable supply chain of organic milk in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, v. 297, e-126688, 2021.
- PIETROBELLI, C. Global value chains in the least developed countries of the world: Threats and opportunities for local producers. **International Journal of Technological Learning, Innovation and Development**, v. 1, n. 4, p. 459-48, 2008.
- PIETROBELLI, C.; RABELLOTTI, R. Global Value Chains Meet Innovation Systems: Are There Learning Opportunities for Developing Countries? **World Development**, v. 39, n. 7, p. 1261-1269, 2011.
- PIETROBELLI, C.; STARITZ, C. Upgrading, interactive learning, and innovation systems in value chain interventions. **The European Journal of Development Research**, v. 30, n. 3, p. 557-574, 2017.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press; Collier Macmillan, 1985.
- PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 17ª tiragem Rio de Janeiro: Campus. 1990.
- POSTHUMA, A.; ROSSI, A. Coordinated governance in global value chains: supranational dynamics and the role of the International Labour Organization. **New Political Economy**, v. 22, n. 2, p. 186-202, 2017.
- POULSEN, R. T.; PONTE, S.; LISTER, J. Buyer-driven greening? Cargo-owners and environmental upgrading in maritime shipping. **Geoforum**, v. 68, p. 57-68, 2016.
- PUPPIM DE OLIVEIRA, J. A.; DE OLIVEIRA CERQUEIRA FORTES, P. J. Global value chains and social upgrading of clusters: Lessons from two cases of fair trade in the Brazilian northeast. **Competition & Change**, v. 18, n. 4, p. 365-381, 2014.
- QUENTIN, D.; CAMPLING, L. Global inequality chains: Integrating mechanisms of value distribution into analyses of global production. **Global Networks**, v. 18, n. 1, p. 33-56, 2018.
- RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. **Journal of marketing**, v. 61, n. 4, p. 30-54, 1997.

ROYER, A.; BIJMAN, J.; ABEBE, G. K. Cooperatives, partnerships, and the challenges of quality upgrading: A case study from Ethiopia. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 5, n. 1, p. 48-55, 2017.

RUSSELL, C. **An Overview of the Integrative Research Review**. Progress in Transplantation, 2005, v. 15, p. 8-13.

SALDAÑA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. 2 ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2013.

SAMPER, L.F.; QUIÑONES-RUIZ, X. F. **Towards a Balanced Sustainability Vision for the Coffee Industry-Resources**, v. 6, n. 17, 2017.

SCOPUS. Disponível em: <<https://www.scopus.com/home>>. Acesso em: 20 out. 2022.

SECRETARIA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA (SECTI). **Progridir: Apoio aos Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em: <<http://www.secti.ba.gov.br/index.php/noticias/74-noticias/482-progridir-apoio-aos-arranjosprodutivos-locais.html>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

SENAI CIMATEC, 2023. Disponível em: <https://www.senaicimatec.com.br/noticias/pesquisa-da-shell-senai-cimatec-e-unicamp-para-produzir-energia-renovavel-partir-de-agave-avanca-no-nordeste/>

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE-BAHIA). **Plano de Melhoria da Competitividade de Arranjos Produtivos Locais**. Relatório final, 2009.

SEURING, S.; GOLD, S. Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 5, p. 544-555, 2012.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE FIBRAS VEGETAIS NO ESTADO DA BAHIA (SINDIFIBRAS). **O sisal no Brasil**. Sindicato das Indústrias de Fibras de Vegetais da Bahia, 2006.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE FIBRAS VEGETAIS NO ESTADO DA BAHIA (SINDIFIBRAS), 2022. Disponível em: <<http://www.sindicatodaindustria.com.br/sindifibrasba/>>. Acesso em: 15 mar. 2023.

STURGEON, T.; LEE, J. **Industry co-evolution and the rise of a shared supply-base for electronics manufacturing**. In: Nelson and Winter Conference, Aalborg, 2001. p. 12-15.

STURGEON, T. J. Globalisation of the automotive industry: main features and trends. **International Journal of Technological learning, innovation and development**, v. 2, n. 1-2, p. 7-24, 2009.

TENCATI, A.; RUSSO, A.; QUAGLIA, V. Unintended consequences of CSR: protectionism and collateral damage in global supply chains: the case of Vietnam. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 8, n. 4, p. 518-531, 2008.

TENGA, A. Sisal Industry in Tanzania Since Colonial Era. **Publishers**, 2008.

TESCARI, F. C.; BRITO, L. A. L. Criação e captura de valor em relacionamentos comprador-fornecedor: uma nova perspectiva. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 5, p. 474-488, 2016.

TESCARI, F. C.; BRITO, L. A. L. Visão relacional: desafios futuros para uma expectativa não confirmada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 3, p. 461-487, 2018.

TESSMANN, J. Governance and upgrading in South-South value chains: evidence from the cashew industries in India and Ivory Coast. **Global Networks**, v. 18, n. 2, p. 264-284, 2018.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRIENEKENS, J. H. Agricultural value chains in developing countries a framework for analysis. **International food and agribusiness management review**, v. 14, n. 2, p. 51-82, 2011a.

TRIENEKENS, J.; VAN DIJK, M. P. **Global value chains: Linking local producers from developing countries to international markets**. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2011b.

ULAGA, W. Customer value in business markets: an agenda for inquiry. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 315-319, 2001.

ULAGA, W. Investigando o valor do cliente nos mercados de negócios globais: ensaio comentado. **Revista de Pesquisa Empresarial**, v. 8, p. 928-930, 2011.

VAN LAKERVELD, A.; VAN TULDER, R. Managing the transition to sustainable supply chain management practices: Evidence from Dutch leader firms in Sub-Saharan Africa. **Review of Social Economy**, v. 75, n. 3, p. 255-279, 2017.

VIEIRA M., L.; TRAILL, W. B. Trust and governance of global value chains: The case of a Brazilian beef processor. **British Food Journal**, v. 110, n. 4/5, p. 460-473, 2008.

VILAS BOAS, A. L. G.; ANDRADE, A. C. M.; SANTOS, E. A.; BASTOS, L. P.; BARBOSA, C. de J.; BASTOS, M. J. S. M. Estabelecimento in vitro sisal (Agave Sisalana) procedente do território do sisal na Bahia. In: Reunião anual de Ciência, Tecnologia, Inovação e Cultura no Recôncavo da Bahia - RECITEC Recôncavo. I, 2011, Cruz das Almas. **Anais...** Cruz das Almas: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2011.

WADHWA, V.; DE VITTON, U. K.; GEREFFI G. How the disciple became the guru: Workforce development in India's R&D labs. Report prepared for the Ewing Marion

- Kauffman Foundation, 2008. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1170049](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1170049)>. Acesso em: 19 jul. 2022.
- WEB OF SCIENCE. Disponível em: <<https://www.scopus.com/home>>. Acesso em: 20 de outubro de 2022.
- WEBSTER, J; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. **MIS quarterly**, v. 26, n. 2, p. 13-23, 2002.
- WENTINK, C. R.; RAEMAEEKERS, S.; BUSH, S. R. Co-governance and upgrading in the South African small-scale fisheries value chain. **Maritime Studies**, v. 16, e-5, 2017.
- WILLIAMSON, O. E. The economics of organizations: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-296, 1991.
- WILLIAMSON, O. E., Strategizing, economizing, and economic organization, **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 75-94, 1991.
- WILLIAMSON, J. **The political economy of policy reform**. Washington: Peterson Institute, 1994.
- WILLIAMSON, O. E. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. **Journal Of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.
- YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. 5th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
- YIN, R. K. (Ed.). **Introducing the world of education: A case study reader**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.
- ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P. From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 131-145, 1993.
- ZYLBERBERG, E. Bloom or bust? A global value chain approach to smallholder flower production in Kenya. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, v. 3, n. 1, p. 4-26, 2013.
- ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: Bridging perspectives of transaction cost economics. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 1-19, 2018.



## APÊNDICE A – RESULTADOS DA REVISÃO DA LITERATURA

**Quadro A1 - Relação de artigos da pesquisa principal**

BASE	ANO	AUTOR	ARTIGO	CONSTRUTOS PRINCIPAIS	PAÍS	SETOR	UNIDADE DE ANÁLISE	ABORDAGEM TEÓRICA	METODOLOGIA
SCOPUS	2006	PETKOVA, I.	Shifting regimes of governance in the coffee market: From secular crisis to a new equilibrium?	Regimes de governança, sustentabilidade; (certificações e mercado justo) mudanças estruturais;	Brasil	Agroindústria do café	Setor cafeeiro	CGV, Teoria das convenções	Dados secundários
WEB	2008	CHAMINADE, C.; VANG, J.	Upgrading in Asian clusters: Rethinking the importance of interactive learning.	Upgrading, aprendizagem interativa; fatores institucionais; desenvolvimento econômico	Países asiáticos	Clusters industriais	Clusters/setores	Upgrading, CGV	Análise de casos
SCOPUS	2008	MARQUES VIEIRA, L.; TRAILL, W. B.	Trust and governance of global value chains: The case of a Brazilian beef processor	Confiança e governança, upgrading	Brasil	Indústria de carne bovina	Cadeia de valor	CGV	Estudo de Caso, Entrevista
SCOPUS	2008	PIETROBELLI, C.	Global value chains in the least developed countries of the world: Threats and opportunities for local producers	Upgrading, capacidade tecnológica, inovação e competitividade, aprendizagem tecnológica, políticas públicas e de desenvolvimento	Diversos países em desenvolvimento	Diversos setores	Baseada em recursos naturais em países menos desenvolvidos	CGV	Estudos de caso, dados primários e secundários
SCOPUS	2011	BARRIENTOS, S.; MAYER, F.; PICKLES, J.; POSTHUMA, A.	Decent work in global production networks: Framing the policy debate	Trabalho decente; upgrading e downgrading, econômico e social	Diversos países em desenvolvimento	Diversos setores	Trabalho	CGV, redes globais de produção; Trabalho decente	Dados secundários e revisão da literatura
SCOPUS	2011	TRIENEKENS, J. H.	Agricultural value chains in developing countries a framework for analysis	Governança, upgrading, relacionamento entre atores	Diversos países em desenvolvimento	Agrícola	Cadeia de valor agrícola	Cadeia de Valor	Survey

<b>SCOPUS</b>	2013	ZYLBERBERG, E.	Bloom or bust? A global value chain approach to smallholder flower production in Kenya	Governança, upgrading, sustentabilidade, inclusão social, condições de trabalho e distribuição de valor ao longo da cadeia de valor.	Quênia	Setor hortícola/ flores	Cadeia de Valor pequenos agricultores	CGV	Estudo de caso, entrevista
<b>WEB E SCOPUS</b>	2014	JEAN, R. J.	What makes export manufacturers pursue functional upgrading in an emerging market? A study of Chinese technology and new ventures.	Mecanismos de governança, recursos internos e upgrading, funcional	China	Manufatura	Empresas exportadoras	VBR e teoria da aprendizagem	Regressão
<b>SCOPUS</b>	2014	OLIVEIRA, J. A. P.; FORTES, P. J. O. C.	Global value chains and social upgrading of clusters: Lessons from two cases of fair trade in the Brazilian northeast	Upgrading social, fair trade, governança	Brasil	Setores agroindustriais	Clusters	CGV	Estudo de caso, entrevista
<b>WEB</b>	2015	M. A. Achabou et al.	Environmental Upgrading of Developing Country Firms in Global Value Chains	Upgrading ambiental, cooperação, responsabilidade social corporativa	Tunísia	Agroindustrial/ azeite	Empresas	CGV	Processo de hierarquia analítica (AHP)
<b>SCOPUS</b>	2015	Amira Khattak, Christina Stringer, Maureen Benson-Rea and Nigel Haworth	Environmental upgrading of apparel firms in global value chains: Evidence from Sri Lanka	Upgrading, ambiental, governança, RSC, transferência de conhecimento, padrões ambientais	Sri Lanka	Indústrias têxteis	Empresas	CGV	Teoria
<b>WEB E SCOPUS</b>	2016	GANCARCZYK, M.; GANCARCZ	SME supplier upgrading during the cooperation life cycle – Evidence from Central and Eastern Europe	Upgrading de fornecedores, governança, cooperação	Países da Europa central e ocidental	Diversos setores	Pequenas e médias empresas	VBR	Estudo de caso, entrevista
<b>WEB E SCOPUS</b>	2016	PANANOND, P.	From servant to master: Power repositioning of emerging-market companies in global value chains	Capacidades tecnológicas, upgrading, processo de internacionalização, reposicionamento de poder	Tailândia	Alimentar/ frutos do mar	Empresa	nenhuma	Estudo de caso
<b>SCOPUS</b>	2016	LARSEN, M. N.	Sustaining Upgrading in agricultural value chains? State-Led value chain interventions and emerging bifurcation of the South Indian smallholder tea sector	Upgrading, intervenções, sustentabilidade	Índia	Setor do chá	Pequenos produtores da cadeia de valor do chá	CGV, sustentabilidade	Entrevistas, dados primários e secundários
<b>SCOPUS</b>	2016	CHO S, LIM U.	The sustainability of global chain governance: Network	Sustentabilidade, governança, estruturas de redes, relacionamentos	Tailândia	Setor manufatureiro	Empresas e fornecedores locais	GPN	Survey, regressão

			structures and local supplier upgrading in Thailand	upgrading de fornecedores locais					
SCOPUS	2017	MORRIS, M.; STARITZ, C.	Industrial upgrading and development in Lesotho's apparel industry: Global value chains, foreign direct investment, and market diversification	Estrutura de governança, configuração firme e propriedade e imersão, upgrading, funcional, de produtos e processos	Lesoto	Vestuário	Empresas na cadeia de valor	CGV	Entrevista
WEB E SCOPUS	2017	KHATTAK, A.; HAWORTH, N.; STRINGER, C.; BENSON-REA, M.	Is social upgrading occurring in South Asia's apparel industry?	Upgrading social e econômico, responsabilidade corporativa	Sul da ásia	Indústria têxtil e vestuário	Empresas/setor	nenhuma	Estudo de caso
SCOPUS	2017	QUENTIN, D.; CAMPLING, L.	Global inequality chains: integrating mechanisms of value distribution into analyses of global production	Valor, governança, upgrading	Abrange o Globo	Agricultura, indústria têxtil, entre outros.	Cadeia global da desigualdade e cadeia global de riqueza,	Teoria de Valor Maxista, economia política internacional	Não explícita, revisão sistemática de literatura
SCOPUS	2017	WENTINK, C. R.; RAEMAEKERS, S.; BUSH, S. R.	Co-governance and upgrading in the South African small-scale fisheries value chain	Governança, upgrading ação coletiva (colaboração) co-governança	África do sul	Pesca de pequena escala	Cadeia de valor na pesca de pequena escala da África do Sul. SETOR	CGV	Estudo de caso, entrevista
SCOPUS	2017	VAN LAKERVELD, A.; VAN TULDER, R.	Managing the transition to sustainable supply chain management practices: Evidence from Dutch leader firms in Sub-Saharan Africa.	Sustentabilidade, scm, gestão da cadeia de suprimentos, co-governança, aprendizado interativo, inovação, contexto local, e práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos.	Quênia, Tanzânia e Uganda	Diversos setores	Empresa	gestão da cadeia de suprimentos e sustentabilidade, teorias de inovação	Estudo de caso múltiplo, entrevistas semiestruturadas e análise de documentos, e foram analisados por meio de análise de conteúdo.
SCOPUS	2017	ROYER, A.; BIJMAN, J.; ABEBE, G. K.	Cooperatives, partnerships and the challenges of quality upgrading: A case study from Ethiopia	Cooperação, parceria, contratos, upgrading	Etiópia	Indústria cafeeira.	Empresas da cadeia de valor e sindicato	governança	Estudo de caso único
SCOPUS	2017	POSTHUMA, A.; ROSSI, A.	Coordinated governance in global value chains: supranational dynamics and the role of the International Labour Organization	Governança coordenada, upgrading social, cadeias de valor globais, coordenação supranacional, colaboração, OIT e normas trabalhistas	Sem país específico.	Sem setor específico.	Intervenções, organização internacional do trabalho	CGV	Estudo de caso

SCOPUS	2017	ODUOL, J. B. A.; MITHÖFER, D.; PLACE, F.; NANG'OLE, E.; OLWANDE, J.; KIRIMI, L.; MATHENGE, M	Women's participation in high value agricultural commodity chains in Kenya: Strategies for closing the gender gap	Cadeia de valor, intervenções, estratégia, <i>commodities</i> agrícolas, participação das mulheres	Quênia	Setor agrícola de chá, café e flores.	Cadeia de valor	Gênero e desenvolvimento	Estudo de caso, entrevistas em profundidade, grupo focais
SCOPUS	2017	OUMA, E., OCHIENG, J.; DIONE, M.; PEZO, D.	Governance structures in smallholder pig value chains in Uganda: constraints and opportunities for upgrading	Estrutura de governança, upgrading	Uganda	Criação de suínos.	Cadeia de valor	TCT, governança na cadeia de valor	Survey, grupos de discussão transversais e qualitativos, análise fatorial, entrevista
SCOPUS	2017	GRIFFITH, G; BAKER, D.; FLEMING, E.; MOUNTER, S.; MALCOLM, B.; MALCOLM, W.	Chain failure and chain goods: re-thinking value chain upgrading and promotion in developing countries	Upgrading e promoção, Cadeias de valor em países em desenvolvimento, Falhas nas cadeias de valor	Diversos países em desenvolvimento	Sem setor específico.	Cadeia de valor	nenhuma	Revisão de literatura
SCOPUS	2017	DE NONI, I.; ORSI, L.; CORSI, S.	The collective action as potential driver of bottom-up reconfiguration from captive to relational value chain. The case study of the northern district in Sierra Leone.	Ação coletiva, estrutura de governança, Capabilidade, Relações de poder	Sierra Leone, distrito norte.	Agricultura	Cadeia de valor da castanha de caju	Cadeias de Valor	Survey, entrevistas semiestruturada,
SCOPUS	2018	TESSMANN, J.	Governance and upgrading in South-South value chains: Evidence from the cashew industries in India and Ivory Coast	Governança (bipolar) e upgrading, interação entre os atores e as dinâmicas de poder., políticas públicas e instituições	Índia e Costa do Marfim	Castanha de Caju	Cadeia de valor	Cadeias de Valor e Governança em CGV	Entrevista, análise de documentos
SCOPUS	2018	PIETROBELLI, C.; STARITZ, C.	Upgrading, interactive learning, and innovation systems in value chain interventions.	Intervenções, poder, governança, upgrading, Aprendizagem interativa, Sistemas de inovação:	Países da África	Agrícola	Cadeia de valor	sistemas de inovação, aprendizagem interativa	Análises de rede social
SCOPUS	2018	HORNER, R.; NADVI, K.	Global value chains and the rise of the Global South: unpacking twenty-first century polycentric trade	Governança e upgrading, dinâmicas de poder, mudanças estruturais nas CGV, padrões trabalhistas e ambientais, políticas industriais	Sul global incluindo China, Índia, México e Brasil.	Diversos setores incluindo, têxteis, calçados e produtos agrícola	Cadeias globais de valor e redes de produção	CGV, teorias de desenvolvimento econômico	Revisão de literatura, dados secundários

<b>SCOPUS</b>	2018	KALIBWANI, R. M.; TWEBAZE, J.; KAMUGISHA, R.; KAKURU, M.; SABIITI, M.; KUGONZA, I.; TENYWA, M.; NYAMWARO, S.	Multi-stakeholder partnerships in value chain development: A case of the organic pineapple in Ntungamo district, Western Uganda	Parcerias estratégicas; Parcerias multi-stakeholder:	Uganda	Produção de abacaxi orgânico	Cadeia de valor, parceria multistakeholder	governança em CGV, características institucionais, cadeia de valor	Entrevista, análise de dados (custos marginais)
<b>SCOPUS</b>	2018	GOLINI, R.; DE MARCHI, V.; BOFFELLI, A.; KALCHSCHMIDT, M.	Which governance structures drive economic, environmental, and social upgrading? A quantitative analysis in the assembly industries	Upgrading econômico, ambiental e social, governança, cadeias de valor	Diversos	Diversos	Empresas	Governança em cadeias globais de Valor	Análise quantitativa, dados secundários
<b>WEB</b>	2020	ADETOYINBO, A.; OTTER, V.	Organizational structures, gender roles and upgrading strategies for smallholders in developing countries' local value chains.	Estratégia de upgrading; governança e papéis de gênero.	Nigéria	Setor pesqueiro	Cadeia de valor; pequenos fornecedores	CGV	Dados primários, entrevistas em profundidade, grupos focais, análise de conteúdo
	2020	BRAUN-MUNZINGER, C.	Chinese CSR standards and industrial policy in GPNs	Corporate social responsibility, valor social, upgrading, econômico, sustentabilidade, políticas públicas industriais	China	Diversos	Mnes e fornecedores na china	RSC; global production networks (GPNs)	Dados primários, entrevistas e análise, de documentos
<b>Scopus</b>	2021	PIAO, R. S.; SAES, M. S. M.; SAES, M. S. M.; SILVA, V. L.; BRONZATTO, F. B.	Shaping the sustainable supply chain of organic milk in Brazil	Cadeia de suprimento sustentável, upgrading social, governança, sustentabilidade, certificação, cooperação	Brasil	Produção de leite orgânico.	Cadeia de leite orgânico no Brasil	Upgrading CGV, cadeia de suprimentos sustentáveis	Estudo de caso, entrevista, análise multistakeholder
<b>Scopus</b>	2021	MAPANGA, A.	A value chain governance framework for economic growth in developing countries	Confiança, qualidade da governança, firmas líderes, intermediários, ação coletiva	Zimbabwe	Produção de milho, algodão, soja e tabaco	Cadeias de valor	Governança CGV	Questionário, análise, fatorial

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na revisão de literatura (2022).

**Quadro A2 - Relação de artigos da pesquisa na Harzing**

ÍNDICE H	CITAÇÕES	ANO	RANKING	AUTORES	TÍTULO	PUBLICATION	FONTE
H	627	2016	6	G Gereffi, J Lee	Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matters	Journal of business ethics	Springer
H	154	2008	9	P Gibbon	Governance, entry barriers, upgrading: A re-interpretation of some GVC concepts from the experience of African clothing exports	Competition & Change	journals.sagepub.com
H	136	2014	5	N M. Coe	Missing links: Logistics, governance and upgrading in a shifting global economy	Review of International Political Economy	Taylor & Francis
H	133	2014	7	S Ponte, I Kelling, KS Jespersen, F Kruijssen	The blue revolution in Asia: upgrading and governance in aquaculture value chains	World development	Elsevier
H	126	2013	8	J Minnery, T Argo, H Winarso, D Hau, CC Veneracion	Slum upgrading and urban governance: Case studies in three South East Asian cities	Habitat international	Elsevier
H	116	2014	12	A Rigon	Building local governance: Participation and elite capture in slum-upgrading in Kenya	Development and Change	Wiley Online Library
H	80	2015	11	D Muchadenyika	Slum upgrading and inclusive municipal governance in Harare, Zimbabwe: New perspectives for the urban poor	Habitat International	Elsevier
H	58	2019	13	M Sako, E Zylberberg	Supplier strategy in global value chains: shaping governance and profiting from upgrading	Socio-Economic Review	academic.oup.com
H	46	2011	10	P Tejada, FJ Santos, J Guzmán	Applicability of global value chains analysis to tourism: issues of governance and upgrading	The Service Industries Journal	Taylor & Francis

H	41	2018	14	R Golini, V De Marchi, A Boffelli...	Which governance structures drive economic, environmental, and social upgrading? A quantitative analysis in the assembly industries	International Journal of Production Economics	Elsevier
H	34	2013	27	J Pickles	Economic and social upgrading in apparel global value chains: public governance and trade policy		papers.ssrn.com
H	32	2011	24	G Özatağan	Shifts in value chain governance and upgrading in the European periphery of automotive production: evidence from Bursa, Turkey	Environment and Planning A	journals.sagepub.com
H	32	2007	25	N Barham, S Dorry, EW Schamp	Relational governance and regional upgrading in global value chains-The case of package tourism in Jordan	ERDE-BERLIN-	researchgate.net

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na revisão de literatura (2022)

## APÊNDICE B – PROTOCOLO DA PESQUISA

### 1. Proposta da pesquisa

O objetivo desse estudo foi analisar como a sustentabilidade influencia na criação de valor na rede do cacau-chocolate sul Bahia;

### 2. Questão de pesquisa

Como a sustentabilidade influencia na criação de valor na cadeia do cacau e chocolate de origem?

### 3. Base teórica

Economia dos Custos de Transação

Visão Relacional da Visão Baseada em Recursos

Governança e *Upgrading* em Cadeias Globais de Valor

### 4. Seleção dos casos

Os principais critérios de seleção dos casos são:

i) **Relevância teórica-analítica:** Governança em relacionamentos interorganizacionais, valor e vantagem competitiva

- **Setor:** Base agrícola, agroindustrial ou *commodities*

- **Contexto:** Cadeias de países em desenvolvimento ou subdesenvolvido e que se enquadrem como integrantes de uma Cadeia Globais de Valor.

ii) **Relevância empírica:** representatividade da produção em contexto nacional e internacional; importância social, ambiental e econômica

### 5. Coleta de dados

Serão realizadas entrevistas semiestruturadas, online e presencial, gravadas e transcritas, dentro das conformidades éticas exigidas, que garantam ao entrevistado a confidencialidade da entrevista. Também serão coletados dados secundários, como documentos, fotos, vídeos e outras fontes de informação.

### 6. Análise de dados

Definir e analisar os códigos e categorias de acordo com os objetivos da pesquisa; Descrição do estudo de caso múltiplo integrado e análise cross-case;

### 7. Validade e confiabilidade

- **Validade do construto:** identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados.

- **Validade interna:** busca do estabelecimento da relação causal pela qual se acredita que determinadas condições levam a outras condições, diferenciadas das relações espúrias.

- **Validade externa:** definição do domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas.

- **Confiabilidade:** demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos para a coleta de dados – podem ser repetidas, com os mesmos resultados.

### 8. Limitações do estudo

Delimitação do campo de coleta dos dados e adequação da análise dos dados



## APÊNDICE C - PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### Título da pesquisa

## INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA SOBRE O *UPGRADING* SUSTENTÁVEL

Estudo de Caso e Proposição de framework integrativo

### Dados da pesquisa e dos responsáveis

**Doutoranda:** Adrielle Victoria Soares Alves **Orientador:** Paulo Soares Figueiredo

**Instituição:** Universidade Federal da Bahia – UFBA

**Problema de pesquisa:** Como a dinâmica de governança no âmbito do relacionamento entre empresas influencia no valor apropriado, e impulsionam o *upgrading* sustentável dos atores em posições periféricas na cadeia, (fornecedores e indústrias de cadeias de agroindustriais e de países em desenvolvimento) no âmbito da cadeia do sisal do Brasil.

**Objetivo:** A pesquisa tem como objetivo analisar a governança e sua influência na captura de valor e no *upgrading* das empresas da cadeia de fibras naturais, e mais especificamente, entender os seguintes aspectos:

1. Como é a configuração da cadeia, e como são estabelecidas as transações e a governança?
2. Como é o relacionamento entre os elos da cadeia? Quais os mecanismos utilizados nas transações? Como a assimetria de poder, a confiança e a colaboração influenciam nos relacionamentos entre empresas na cadeia? Existe complementaridade de recursos e competências?
3. O relacionamento influencia o valor capturado e permite avançar para níveis mais sofisticados de produtos, processos e na cadeia? O relacionamento contribui de alguma forma para melhorias no aspecto econômico? E no ambiental e social? Como o relacionamento entre os elos da cadeia contribuem para a vantagem competitiva da cadeia em si.

### Questões da Entrevista

1. **Bloco:** conhecer como são estabelecidas as transações na cadeia e identificar os mecanismos de governança mais eficientes
  1. O senhor poderia contar como gerencia as transações com seus fornecedores/compradores? Qual a frequência dessas transações?
  2. Como são determinadas as características, os preços e a qualidade dos produtos? E dos processos? E da comercialização? Quem determina essas características?
  3. Na sua opinião, quem determina as características das transações e os padrões do relacionamento? Quem tem mais poder no relacionamento? Como e porque isso ocorre?
  4. Poderia exemplificar quais os mecanismos de controle usados em cada tipo de relacionamento para evitar a incerteza? São utilizados contratos formais ou acordos informais? relacionamento com o comprador/fornecedor torna a sua empresa mais eficiente? Como ele afeta seus custos das transações?
2. **Bloco:** Entender como ocorre os relacionamentos na cadeia e o valor advindo do relacionamento.
  5. Poderia nos falar como é o relacionamento da empresa com seus compradores/fornecedores? Existem diferentes tipos de relacionamentos? Como estes relacionamentos podem ser categorizados?

6. Quais as características desse relacionamento? Existe colaboração, confiança, poder de barganha? interdependência? Caso ocorra, o sr. poderia me dar um exemplo? Ao que você atribui essas características?
7. O relacionamento contribui para o compartilhamento de conhecimento e aprendizagem? Caso ocorra, o sr. poderia me dar um exemplo?
8. Existe complementaridade de recursos e competências no relacionamento? Caso ocorra, como isso acontece?
9. No relacionamento com o fornecedor, existem investimentos específicos em ativos (humanos, físicos, sistêmicos, processuais, etc.) entre as partes? Quem investe?
10. O sr. poderia nos contar como cada relacionamento contribuiu para os resultados da empresa? E para agregar valor para a cadeia?

**4. Bloco:** Entender como são coordenados e controlados as transações e o relacionamento, e como os atores em posições em posições periféricas podem capturar do valor criado e realizar o *upgrading*.

11. Como ocorre a troca de informações entre as partes? O Sr. poderia me dar um exemplo de como essa troca ocorre em cada tipo de relacionamento?
12. Como ocorre o processo de escolha de com quais fornecedores/compradores irá trabalhar? Quais os critérios de escolha desses fornecedores/compradores? Especificações do produto ou processo, capacidade de fornecimento, histórico de fornecimento, complementaridade e similaridade de recursos e capacidades, reputação ou outro aspecto?
13. Os relacionamentos com o comprador/fornecedor contribuíram para melhorias de produtos, processos, ou permitiram avanços para atividades de maior valor agregado na cadeia? Permitiu avançar para novos setores? Caso tenha ocorrido melhorias, poderia me dar um exemplo? Na sua opinião, o que levou a ocorrência dessas melhorias?
14. Os relacionamentos contribuíram para melhorias sociais? E melhorias ambientais? Caso tenha ocorrido melhorias nesses aspectos, o sr. poderia me dar um exemplo?
15. Na sua opinião, quais as oportunidades e barreiras para passar para produtos, processos, atividades ou setores mais avançados na cadeia? E para melhores condições sociais e ambientais? Quem poderia contribuir para esse avanço?
16. Existem políticas, auxílios, regulamentações e outras intervenções entre as partes? Caso ocorra, como elas afetam o resultado obtido? Poderia dar um exemplo de como ocorre? Quem promove essas intervenções?
17. Existem intervenções públicas ou privadas que contribuam para passar para produtos, processos, atividades ou setores mais avançados? Se sim, poderia me dar exemplo? Quem é o responsável por essas intervenções?
18. Há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista?

<b>Características socioeconômicas do entrevistado</b>
--

**Cargo/função:** \_\_\_\_\_ **Setor** \_\_\_\_\_ **Local de atuação:** \_\_\_\_\_

**Tempo na função:** \_\_\_\_\_ **Idade:** \_\_\_\_\_ **Nível de educação:** \_\_\_\_\_

**Porte da Empresa:** \_\_\_\_\_ **Setor:** \_\_\_\_\_

**Elo da cadeia com o qual sua atividade está mais relacionada:** \_\_\_\_\_

**Principal Comprador/fornecedor:** \_\_\_\_\_

**Local:** \_\_\_\_\_

<b>Informações adicionais</b>
-------------------------------

Agradecemos a sua disponibilidade em fornecer essas informações e em participar da pesquisa

Os resultados do estudo estarão à disposição se tiver interesse, basta entrar em contato com o(a) pesquisador(a) através do e-mail [adriellevictoria@gmail.com](mailto:adriellevictoria@gmail.com).

## APÊNDICE D – DADOS DAS ENTREVISTAS E MATERIAIS ANALISADOS

**Quadro D1 - Perfil dos atores entrevistados na cadeia do sisal**

<b>Código</b>	<b>Função</b>	<b>Meio</b>
GH1	Presidente do SINDIFIBRAS e membro do Comitê Consultivo (CC) do Fundo Comum de <i>Commodities</i> da ONU	Presencial
GH2	Consultor Sisal e Conab	Digital
GH3	Membro do SINDIFIBRAS e consultor em inovação e fibras naturais	Digital
EAPD2	Chefe de Materiais SENAI SIMATEC	Presencial
E2	Presidente da fábrica de carpetes e tapetes de sisal em Valente	Digital
F4	Produtor e beneficiador de Sisal em Santaluz	Digital
IAPD3	Representante da Associação de Produtores de Sisal	Digital
IAPD2	Consultor agrônomo do sisal do SENAR Bahia	Digital
-	Diretor da SEAGRI Bahia	Digital
EAPD1	Fabricante de máquinas e equipamentos de sisal	
F5	Produtor e beneficiador de sisal	Digital
F1	Produtor de sisal	Digital
F2	Batedeira de sisal	Digital
E1	Fábrica de fios de sisal	Digital
E3	Fábrica de fios de sisal	Digital
-	Atravessador de sisal	Digital
-	Professor e Pesquisador	Digital

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

**Quadro D2- Documentos secundários analisados**

<b>Código</b>	<b>Documento</b>	<b>Fonte</b>
DS1	CONJUNTURA MENSAL SISAL CONAB 2018	CONAB 2022
DS2	INFORMATIVO SISAL	INCONSULT 2023
DS3	ENCAMINHAMENTO PRODUTIVO SOBRE A CADEIA DO SISAL	MDA BAHIA 2012
DS4	DIAGNÓSTICO DO SETOR DE FIBRAS NATURAIS	CSFN 2019
DS5	PANORAMA DAS FIBRAS NATURAIS NO BRASIL E CENÁRIOS FUTUROS	GH2

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

**Quadro D3 - Documentos audiovisuais analisados**

<b>Código</b>	<b>Documento</b>	<b>Fonte</b>
DA1	Beneficiamento do sisal	E3
DA2	Fabricação de compósitos de sisal	IAPD1

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.