



Sessão Temática 1: Abordagem territorial do desenvolvimento, governança e patrimônio territorial

PAPEL DO EMBEDDEDNESS NA GOVERNANÇA E UPGRADING

PAPEL DEL EMBEDDEDNESS EN LA GOBERNANZA Y EL UPGRADING

ROLE OF EMBEDDEDNESS IN GOVERNANCE AND UPGRADING

Alessandra Polastrini¹, Manoel Xavier Pedroza Filho²

¹Doutoranda do PPGDR da Universidade Federal do Tocantins; Bolsista Capes

²Pesquisador da Embrapa Pesca e Aquicultura e docente do PPGDR da Universidade Federal do Tocantins

Palavras-chave: Cadeia. Cultura. Desenvolvimento. Leite. Valores.

Palabras clave: Cadena. Cultura. Desarrollo. Leche. Valores.

Keywords: Chain. Culture, Development. Milk. Values.

INTRODUÇÃO

As cadeias de valor sofreram profundas modificações nos últimos decênios, em consequência da globalização da informação, comunicação, transporte, cultura e, evidentemente, da produção e dos serviços (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2011). O resultado é sentido nas relações econômicas internacionais, que tem se tornado cada vez mais complexas, havendo um deslocamento do poder de coordenação do Estado para as grandes firmas multinacionais, “que enfeixam o quase-monopólio da inovação tecnológica” (FURTADO, 2008, p. 53).

O Brasil é um país de industrialização tardia e engendra a luta, juntamente com os demais países em via de desenvolvimento, pela apropriação do excedente da acumulação dos países de industrialização avançada e por libertação da histórica dominação daí resultante (FURTADO, 2008). As cadeias de valor nacionais enfrentam ainda na atualidade problemas que são reflexos de condições históricas que tem suas raízes no passado.

No escopo das cadeias de valor agropecuárias brasileiras, a pecuária se destaca como uma das principais cadeias, gerando emprego e renda e movimentando a economia nacional. O país é o maior exportador e o segundo maior produtor de carne bovina, com um efetivo de 234 milhões de cabeças bovinas (IBGE, 2024). A pecuária leiteira é praticada em todas as Unidades da Federação e registrou produção de 34,6 bilhões de litros de leite em 2022, sendo que o número de vacas ordenhadas foi de 16 milhões (IBGE, 2024).

O Estado do Tocantins é conhecido como a “terra do boi verde”, em razão da pecuária predominantemente à pasto. Localizado numa região de fronteira agrícola, possui um efetivo bovino de 10,7 milhões de cabeças e vem se destacando na pecuária, especialmente de corte. A pecuária de leite, embora possua valores da produção mais discretos, tem apresentado



crescimento linear e possui polos leiteiros tradicionais, onde se destaca o município de Colméia, maior produtor de leite do Tocantins, com 16,5 milhões de litros (IBGE, 2024).

No quadro dos dados apresentados, o cenário parece bastante positivo, todavia constituem um lado da moeda. O país é reconhecidamente um exportador de produtos primários e, como tal, sofre consequências desse *status quo* tão marcante, comum às nações em via de desenvolvimento. O caso de alguns Estados, como Tocantins, é ainda mais pronunciado. A distância dos grandes centros consumidores, isolamento quanto aos fornecedores de matéria-prima, indústria incipiente, infraestrutura deficiente, carência de mão de obra especializada, obstaculizam o desenvolvimento das cadeias de valor.

Relativo à cadeia leiteira de Colméia, há escassez de pesquisas publicadas que relatem a realidade local. E uma ausência absoluta de estudos que investiguem o conceito de *embeddedness* e sua relação com a governança e *upgrading* na cadeia leiteira de Colméia.

Por tanto, para contribuir com a literatura científica e fornecer conhecimento para atores políticos, pesquisadores e outros atores ligados à cadeia do leite de Colméia e região, este trabalho se justifica. A fim de responder às seguintes interrogações, este estudo foi realizado: qual o papel do *embeddedness* nos modelos de governança e nos padrões de *upgrading* existentes na cadeia leiteira de Colméia? Eles contribuem para a sustentabilidade? Assim, o presente estudo teve como objetivo analisar o papel do *embeddedness* nos modelos de governança e padrões de *upgrading*.

METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada entre outubro de 2023 e fevereiro de 2024 no município de Colméia, Estado do Tocantins. Colméia possui aproximadamente 9 mil habitantes e está localizada há pouco mais de 200 km da capital, Palmas, e há 34 km de Guaraí, que é o município cortado pela BR 153, importante via de escoamento da produção estadual e abastecimento de produtos diversos.

Para a condução do estudo foi realizada pesquisa bibliográfica e documental com a finalidade de obter dados secundários, enquanto a aplicação de entrevistas semiestruturadas tiveram a função de coleta de dados primários, diretamente do campo onde os atores atuam. Para a elaboração das guias de entrevistas foi adotada a Teoria de Cadeia Global de Valor (CGV). A adoção do framework CGV justifica-se por permitir uma análise holística da cadeia estudada, graças as suas seis dimensões de análise: *upgrading*, *stakeholders*, contexto socioinstitucional, governança, insumo-produto e escopo geográfico.

Foram realizadas 43 entrevistas: Foram entrevistados: 18 produtores de leite, 6 laticínios, 4 profissionais conectados à cadeia, 8 atores históricos, 4 fornecedores de insumos, 1 intermediário (atravessador) e 2 representantes de instituições públicas. Todas as entrevistas foram gravadas por meio de gravador digital, para permitir uma transcrição na íntegra do conteúdo.



A amostragem foi conduzida por meio das técnicas Bola de Neve (*Snowball sampling*) linear e a amostragem intencional. A *Snowball* caracteriza-se por ser do tipo sequencial e orientado, de modo similar ao que ocorre com a bola de neve que ao rolar aumenta de tamanho, entrevistados fazem a indicação de atores e que sejam importantes para a pesquisa (CRESWELL, 2014). Já na do tipo intencional, há uma intenção específica, sendo realizada com atores que sejam de fácil localização. As gravações foram salvas a cada entrevista. Após a pesquisa de campo, as gravações foram transcritas, extraindo as informações relevantes. Após procedeu-se a categorização, tratamento, tabulação e compilação em planilhas do Excel e posterior interpretação e análise.

CADEIA LEITEIRA DE COLMÉIA-TO

Fundamentação teórica de Cadeia Global de Valor

Nas últimas décadas a sociedade contemporânea experienciou transformações até então sem precedentes. O modo de vida da sociedade bem como a produção de bens e serviços sofreram uma vertiginosa alteração, convergindo para relações políticas e econômicas cada vez mais complexas e em longas “cadeias” pulverizadas mundialmente.

Para analisar cadeias cada vez mais complexas, se tornou indispensável um *framework* que abarcasse a complexidade das cadeias de valor e permitisse compreender as interações cada vez mais sofisticadas. Neste contexto surgiu a teoria de *Global Value Chain* (CGV), que recebeu tal denominação por Gary Gereffi, nos anos 2000, arcabouço teórico que tem natureza holística e permite mapear os principais aspectos da cadeia de valor (ESTEVADEORDAL; BLYDE; SUOMINEN, 2012; GEREFFI; KORZENIEWICZ, 1994).

Mas o que é CGV? Compreende-se a CGV como “toda a gama de atividades que empresas e trabalhadores realizam para levar um produto desde a sua concepção até uso final e possível reuso por meio da economia circular” (GEREFFI; PANANOND; PEDERSEN, 2022, p. 6, tradução nossa). Envolve as diversas etapas produtivas de uma cadeia, tais como: matéria-prima, produção, *marketing*, vendas, entre outras (GEREFFI; PANANOND; PEDERSEN, 2022). Enquanto países de industrialização avançada desenvolveram suas cadeias integralmente, o que demanda tempo e tem custos importantes, países em desenvolvimento podem participar da partilha transfronteiriça se inserindo em uma etapa mais simples da CGV, como o fornecimento de matéria-prima. Os benefícios são maiores quando se inserem numa etapa de maior valor agregado, como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou *marketing*. Porém, o problema está na dificuldade de países em via de desenvolvimento em evoluírem para etapas mais vantajosas, permanecendo na etapa de produção ou fornecimento de matéria-prima, como é o caso de muitas cadeias de valor no Brasil.

A inserção numa CGV pode proporcionar o desenvolvimento de habilidades, gerar emprego e renda, arrecadação tributária, ampliação do *know how* (ESTEVADEORDAL; BLYDE; SUOMINEN, 2012; GEREFFI; BAMBER; FERNANDEZ-STARK, 2022; GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2011). Para firmas multinacionais, a expansão para países em via de



desenvolvimento inclui o maior controle de processos, acesso à matéria-prima a baixo custo, legislações ambientais mais flexíveis e mão de obra barata. A teoria de CGV, permite conhecer as relações entre os atores e a sua natureza, quais instituições afetam a cadeia e como, quem coordena a dinâmica da cadeia, entre outros. Para esta análise, a teoria de CGV é estruturada em seis dimensões, sendo três *top-down* (global) e três *bottom-up* (local). No global tem-se: *input-output*, escopo geográfico e governança; as locais são: *upgrading*, *stakeholders* e contexto socioinstitucional (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

Na dimensão insumo-produto se estuda as etapas da cadeia, estruturando-a; localizar estas etapas geograficamente é papel da dimensão denominada escopo geográfico; a governança foca na coordenação da cadeia, buscando identificar quem tem maior poder e determina o preço dos produtos; o *upgrading* busca compreender a dinâmica de mudança para atividades de maior valor, aumentando benefícios; no contexto socioinstitucional a preocupação é relativa às instituições e fatores sociais que impactam a CGV; A *stakeholders* foca em identificar os principais atores da cadeia e suas características (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

A nível *top-down* a principal dimensão de análise é a governança e a nível *bottom-up*, o *upgrading*. Por esta razão este trabalho focou nestas duas dimensões. No quadro teórico de CGV, a governança coordena a cadeia, “manda” e estabelece os critérios, parâmetros, dita as regras, determina os preços (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005). Enquanto o *upgrading* está relacionado a mudanças nas etapas da cadeia produtiva (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002).

Três variáveis são importantes para a análise de CGV e determinam os tipos de governança: a complexidade da transação, as habilidades dos fornecedores e o quão codificáveis são as informações passadas pelos compradores ou firmas líderes. Dependendo das características da relação estabelecida, baseada especialmente nestas três variáveis, a governança será do tipo mercado, modular, relacional, cativa ou hierárquica (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005). Estas tipologias de governança não esgotam todas as possibilidades de governança existentes, mas se constituem nas principais. O Quadro 1 ilustra as possibilidades para as principais governanças praticadas nas CGVs.

Quadro 1 – Principais determinantes da governança global da cadeia de valor

Tipo de Governança	Complexidade da transação	Codificação das informações	Capacidades dos fornecedores	Grau de coordenação explícita e assimetria de poder
Mercado	Baixa	Alta	Alta	Baixo  Alto
Modular	Alta	Alta	Alta	
Relacional	Alta	Baixa	Alta	
Cativa	Alta	Alta	Baixa	
Hierárquico	Alta	Baixa	Baixa	

Fonte: Adaptado de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005).



O *upgrading* pode ser classificado em quatro tipos: por produto, quando há o melhoramento do produto produzido, agregando maior valor ou pode “mudar para linhas de produtos mais sofisticados” (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002a, p. 6, tradução nossa); por processo, quando há melhoria no processo produtivo; funcional, quando há “aquisição de novas funções (ou abandono de funções existentes) para aumentar o conteúdo geral de habilidades das atividades” (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002a, p. 6, tradução nossa); intercadeia, quando há o aproveitamento de habilidades para se inserir em outra cadeia, de modo a obter algum tipo de benefício.

Vale destacar que embora as duas dimensões sejam as principais, não houve exclusão das demais dimensões, tanto na pesquisa em si quanto na análise, em razão de serem complementares e explicativas entre si, não sendo possível compreender a cadeia e sua coordenação sem considerar, por exemplo, a dimensão insumo-produto.

Embeddedness nos padrões de governança e modelos de upgrading

No quadro que vimos de apresentar, *embeddedness* se refere “ao processo pelo qual as relações sociais influenciam a atividade econômica” (GRANOVETTER, 1992; UZZI, 1996 APUD FORTES; STETTINER; OKANO, 2019, tradução nossa, p. 741). De acordo com Fortes, Stettiner e Okano (2019), o trabalho de Humphrey e Schmitz (2002) evidencia que “o conceito de *embeddedness*, como efeito de rede, está presente em dois pilares do *framework* de CGV: Economia dos Custos de Transação (ECT) e teoria da Rede de Governança” (FORTES; STETTINER; OKANO, 2019, p. 741, tradução nossa).

Embora *embeddedness* não seja uma unidade de análise do quadro teórico de CGV, ele está implicitamente na dimensão de análise “contexto socioinstitucional”. Nesta se analisa o contexto das relações sociais e institucionais e seus efeitos positivos ou negativos na CGV. Argumenta-se aqui que o indivíduo está inserido em uma rede social e as relações e laços sociais o influenciam a viver de determinado modo. Como consequência, as relações sociais moldam o comportamento de trabalho e, por tanto, influencia o aspecto econômico (FORTES; STETTINER; OKANO, 2019).

Neste sentido, o *embeddedness* importa dentro da CGV e auxilia na compreensão da governança e, especialmente, como “*upgrading driver*” (FORTES; STETTINER; OKANO, 2019). Porém, se constitui numa “lacuna teórica na teoria CGV porque sua estrutura é representada por uma cadeia e não por uma rede” (FORTES; STETTINER; OKANO, 2019). O *embeddedness* auxilia os teóricos da CGV a identificar intervenientes que possivelmente possam ser ignorados, além de uma descrição de cada caso específico (FORTES; STETTINER; OKANO, 2019). Para Fortes, Stettiner e Okano (2019), no *embeddedness*, ao considerar o elemento humano e as relações sociais, “os seres humanos tornam-se parte do processo de produção” (FORTES; STETTINER; OKANO, 2019, p. 742, tradução nossa).

Constatou-se na pesquisa o impacto do *embeddedness* na cadeia leiteira de Colméia e na atividade econômica. As relações sociais existentes entre os atores têm moldado a dinâmica da



produção de lácteos ao longo das décadas de seu desenvolvimento. Isso ficou evidente em fragmentos das entrevistas como: “nóis vendemo o leite para o laticínio C porque é dono é meu parente”, “o laticínio A paga mais barato no leite mas paga certinho para nós”, “a gente trabalha com leite porque gosta e porque é que nós sabe fazer na vida”, “meu pai já era produtor de leite e ensinou a gente a mexer com leite”, “o tocantinense aprendeu a trabalhar com leite com o mineiro e com o goiano”, “por aqui ninguém sabia fazer queijo e então nós fomos uns dos pioneiros na fabricação de diversos queijos”.

A cadeia apresenta uma assimetria de poder entre os atores, evidenciando a predominância da governança do tipo relacional. Isso corrobora com a o conceito de *embeddedness*. Este tipo de governança é marcado pela baixa capacidade de codificação das informações, conhecimento tácito trocado entre compradores e vendedores criando uma dependência mútua. Os contratos são realizados apenas verbalmente e são baseados na reputação, laços familiares, étnicos e religiosos e proximidade social e espacial. Trata-se de uma cadeia conduzida por compradores, onde os produtores (vendedores) detém baixo poder de governança (GEREFFI; KORZENIEWICZ, 1994).

Foram identificadas outras duas formas de governança: mercado e cativa. Todavia, no contexto deste estudo e dada a maior prevalência do modelo de governança do tipo relacional, o enfoque recaiu sobre esta. Em termos de padrões de *upgrading*, há os quatro tipos de *upgrading*: por produto, onde os produtores se formalizaram e obtiveram o Selo de Inspeção Municipal para o laticínio, passando a produzir outros produtos além do leite fluido *in natura*, como diversos tipos de queijos e manteiga; processo, com a migração da ordenha manual para a mecanizada, uma para duas ordenhas, no caso dos produtores, e câmara fria e pasteurizador a placas automáticos, na indústria; *upgrading* funcional foi comumente encontrado entre os atores da cadeia, onde produtores se inseriram na etapa de industrialização, *marketing*, vendas, varejo, com a finalidade de agregar valor aos produtos e expandir o mercado; intercadeia foi o tipo de *upgrading* mais comum entre os produtores de leite, onde aqueles que possuem propriedades maiores entraram em outra cadeia, especialmente na pecuária de corte, aproveitando pastagem, mão de obra permanente na propriedade, insumos e conhecimento da pecuária do leite para a pecuária de corte.

Tanto para governança quanto para o *upgrading*, o conceito de *embeddedness* foi eficaz em ampliar o horizonte teórico e permitir evidenciar o impacto das relações sociais na moldagem de ambas as dimensões de CGV. A composição da população colmeiense foi constituída com parcela significativa de migrantes de estados tradicionalmente produtores de leite, como Minas Gerais e Goiás. Originalmente, não havia na região nem animais leiteiros, instrumentos de contenção de animais e ordenha e nem mesmo currais ou pessoas que soubessem ordenhar vacas leiteiras. Os entrevistados A, C, D, E, G e H afirmaram que “foram os mineiros que ensinaram o povo a mexer com gado de leite”.

A população recém-chegada na região de Colméia, nas décadas de 1960 a 1990, foi responsável por gerar uma demanda por leite e derivados, pois possuíam o hábito de consumo de tais produtos regularmente. Foi responsável por trazer animais com aptidão leiteira, por estabelecer novas “regras” no mercado local. Os diversos fatores sociais envolvidos no desenvolvimento da cidade de Colméia, moldaram a cadeia de valor do leite, por coordenar os “parâmetros de



mercado (governança) e as mudanças na produção (*upgrading*)” (FORTES; STETTINER; OKANO, 2019, p. 743, tradução nossa).

Na mesma direção, a dimensão “contexto socioinstitucional” da CGV está relacionada, pois “o contexto social (normas, geografias, tecnologias, culturas, governos, leis, impostos e clima) também afeta as mudanças nas atividades (*upgrading*)” (FORTES; STETTINER; OKANO, 2019, p. 743, tradução nossa).

Os valores que permeiam uma sociedade têm papel relevante no seu desenvolvimento econômico e social (FURTADO, 2012; HARRISON; HUNTINGTON, 2002; SEN, 2010). E a cadeia leiteira de Colméia tem se desenvolvido baseada na sua cultura e suas normas sociais, o que proporcionam um modo particular de coordenação” da cadeia e do mercado. Fazendo uma transposição de Sen (2010) para o *framework* de CGV, depreende-se que “o funcionamento eficiente da economia capitalista depende, na verdade, de poderosos sistemas de valores e normas” (SEN, 2010, p. 334). Os atores da cadeia leiteira de Colméia obterão maiores benefícios ao desenvolverem valores de cooperação e união, o que dará mais poder na cadeia e levará ao alcance de melhores resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *embeddedness* moldou tanto a governança quanto os padrões de *upgrading* da cadeia leiteira de Colméia. O presente estudo teve analisou o papel do *embeddedness* nos modelos de governança e padrões de *upgrading* e constatou uma relação significativa entre eles. O *embeddedness* promoveu o desenvolvimento da cadeia leiteira de Coméia. Metas mais altas podem ser alcançadas pela população e/ou atores da cadeia por meio da incorporação valores que priorizem a união e cooperação, alavancando o desenvolvimento regional.

REFERÊNCIAS

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

ESTEVADEORDAL, A.; BLYDE, J.; SUOMINEN, K. As cadeias globais de valor são realmente globais? políticas para acelerar o acesso dos países às redes de produção internacionais. **Revista Internacional de Comércio Exterior**, p. 6–25, 2012.

FORTES, P. J. DE O. C.; STETTINER, C. F.; OKANO, M. T. Governance and upgrading in GVCs: Why does embeddedness matter. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 21, n. 4, p. 740–759, 2019.

FURTADO, C. **Criatividade e dependência na civilização industrial**. Definitiva ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2008. v. 1



FURTADO, C. **Ensaio sobre cultura e o Ministério da Cultura**. 1. ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012. v. 5.

GEREFFI, G.; BAMBER, P.; FERNANDEZ-STARK, K. China's evolving role in global value chains: upgrading strategies in an era of disruptions and resilience. Em: **China's New Development Strategies: Upgrading from Above and from Below in Global Value Chains**. [s.l.] Springer Nature, 2022. p. 1–29.

GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K. **Global Value Chain Analysis: A Primer**. Durham, North Carolina, USA. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/265892395>>. Acesso em: 22 jun. 2024.

GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K. **Global Value Chain Analysis: A Primer, 2nd Edition**. Durham, North Carolina, USA. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/305719326>>. Acesso em: 3 jul. 2024.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78–104, fev. 2005.

GEREFFI, G.; PANANOND, P.; PEDERSEN, T. Resilience decoded: the role of firms, global value chains, and the state in Covid-19 medical supplies. **California Management Review**, v. 64, n. 2, p. 46–70, 1 fev. 2022.

GEREFFI, GARY.; KORZENIEWICZ, MIGUEL. **Commodity chains and global capitalism**. 16. ed. United States of America: Greenwood Press, 1994.

HARRISON, L.; HUNTINGTON, S. P. **A cultura importa: os valores que definem o progresso humano**. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2002.

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, dez. 2002.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). SIDRA**. Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 6 mar. 2024

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.