

**Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”**

**Explorando o potencial de exportação: Um estudo sobre manga, melão e
uva no Brasil à luz dos sistemas agroindustriais e meso-instituições**

Marcela Guastalli Barbieri

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestra
em Ciências. Área de concentração: Administração

**Piracicaba
2024**

Marcela Guastalli Barbieri
Bacharel em Ciências dos Alimentos

**Explorando o potencial de exportação: um estudo sobre manga, melão e uva no
Brasil à luz dos sistemas agroindustriais e meso-instituições**

versão revisada de acordo com a Resolução CoPGr 6018 de 2011

Orientadora:
Profª. Drª. Vivian Lara dos Santos Silva

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestra
em Ciências. Área de concentração: Administração

Piracicaba
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
DIVISÃO DE BIBLIOTECA – DIBD/ESALQ/USP

Barbieri, Marcela Guastalli

Explorando o potencial de exportação: um estudo sobre manga, melão e uva no Brasil à luz dos sistemas agroindustriais e meso-instituições / Marcela Guastalli Barbieri. - - versão revisada de acordo com a Resolução CoPGr 6018 de 2011. - - Piracicaba, 2024

68p.

Dissertação (Mestrado) - USP / Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz".

1. Agronegócio 2. Mercado externo 3. Coordenação da cadeia 4. Nova economia institucional
Sistema agroindustrial I. Título

5.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer e dedicar esta dissertação às seguintes pessoas:

À minha família, sobretudo à minha irmã Jessica Barbieri, pelo apoio e força dado durante todo o mestrado e a elaboração deste trabalho;

Às minhas parceiras do Cepea, Fernanda Geraldini, Laleska Moda, Marina Marangon, Daiana Braga e Mariana Coutinho, pela ajuda de sempre, em especial, nos momentos mais difíceis;

Aos Professores e aos servidores da pós-graduação em Administração da ESALQ-USP, pela dedicação nos ensinamentos e pelo apoio;

À Rede *All4Food*, pelo instigante ambiente propício à ampliação de meu conhecimento e condução desta pesquisa, com destaque ao fomento concedido pela FAPESP (Processo No. 2020/13307-0) referindo-se à agenda de pesquisa da qual se derivou a temática de interesse desta dissertação;

À Professora Margarete Boteon, pelo incentivo em seguir a área acadêmica e pelo conhecimento transmitido;

Às Professoras integrantes da banca de defesa, Fabiana Cunha Viana Leonelli e Marcela de Mello Brandao Vinholis, pelas considerações e apontamentos que tanto agregaram neste trabalho;

E, principalmente, à minha orientadora, Professora Vivian Lara dos Santos Silva, por todo o suporte, paciência, compreensão e incentivo, que me ajudou a superar os momentos mais desafiadores.

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUÇÃO.....	7
OBJETIVOS	11
Objetivo geral.....	11
Objetivos específicos.....	11
CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO	13
1.1 Coordenação dos sistemas agroindustriais (SAG)	13
1.2 Nova Economia Institucional (NEI).....	15
1.3 As meso-instituições	17
1.4 Os desafios das meso-instituições	21
CAPÍTULO 3 - DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DAS FRUTAS SELECIONADAS	31
3.1 Desempenho das exportações de manga	32
3.2 Desempenho das exportações de melão	33
3.3 Desempenho das exportações de uva	35
CAPÍTULO 4 - CARACTERIZAÇÃO DOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS (SAGS) DE EXPORTAÇÃO DAS FRUTAS SELECIONADAS	37
4.1 Caracterização do SAG de melão.....	37
4.2 Caracterização do SAG de manga.....	39
4.3 Caracterização do SAG de uva.....	41
CAPÍTULO 5 - IDENTIFICAÇÃO DAS MESO-INSTITUIÇÕES E SUA ATUAÇÃO NOS SAGS DE FRUTAS ESTUDADOS	43
5.1 Principais requisitos para exportação	43
5.3 Implementação	49
5.4 Monitoramento	51
REFERÊNCIAS.....	59
ANEXO.....	69

RESUMO

Explorando o potencial de exportação: um estudo sobre manga, melão e uva no Brasil à luz dos sistemas agroindustriais e meso-instituições

Apesar do avanço das exportações brasileiras de frutas frescas, o Brasil ainda não está dentre os maiores exportadores mundiais. Assim, o presente estudo procura investigar o papel das meso-instituições como facilitadores ou limitadores desse avanço. Tem-se como principal objetivo discutir os sistemas agroindustriais (SAGs) exportadores de manga, melão e uva à luz das meso-instituições. Aplicou-se pesquisa exploratória com questões semiestruturadas com representantes de cada SAG, além das organizações intermediárias, e utilizou-se análise de conteúdo, com auxílio de nuvem de palavras, para interpretação dos resultados. Destaca-se que as SAGs estudadas de manga, melão e uva têm produção focada no Nordeste e possuem diferentes perfis de agentes e níveis de escala de produção e, por isso, a importância de suas comparações. Como resultado, notou-se que as três cadeias exportadoras tiveram que internalizar quase todas as funções que poderiam ser desempenhadas por meso-instituições (tradução, implementação e monitoramento) – sendo que não houve grande dificuldade para as empresas de grande porte, mas houve desafios para as de pequeno porte, que puderam ser solucionados, em parte, pelo suporte de grandes empresas ou pela junção em cooperativas. A função de implementação foi a que registrou menor apoio de meso-instituições, demonstrando assim, que a mesma compete somente a empresa exportadora. Além disso, os diferentes níveis de escala de produção podem ter levado uma menor dependência da cadeia de melão pelas meso-instituições, enquanto para a uva, houve maior dependência. Para agenda futura, pode-se aumentar o número de agentes entrevistados; aplicar uma metodologia quantitativa; e expandir o estudo para as demais frutas exportadas pelo Brasil, visto que essa pesquisa se pautou nas de maior relevância econômica, podendo haver um cenário diferente para outros perfis de frutas.

Palavras-chave: Agronegócio, Mercado externo, Coordenação da cadeia, Nova Economia Institucional, Sistema agroindustrial

ABSTRACT

Exploring export potential: a study on mango, melon and grape in Brazil in the light of agroindustrial systems and meso-institutions

Despite the increase in Brazilian fresh fruit exports, Brazil is still not among the world's largest exporters. Thus, the present investigation seeks to investigate the role of Ménard's meso-institutions as facilitators or limitations of this advancement. The main objective is to discuss the agro-industrial systems (SAGs) that export mango, melon and grapes in the light of meso-institutions. Exploratory research was carried out with semi-structured questions with representatives from each SAG, in addition to intermediary organizations, and content analysis was used, with the help of a word cloud, to interpret the results. It is noteworthy that the studied mango, melon and grape SAGs have production focused on the Northeast and have different agent profiles and levels of production scale and, therefore, the importance of their comparisons. As a result, it was noted that the three export chains had to internalize almost all functions that could be performed by meso-institutions (translation, implementation and monitoring) – and there was no great difficulty for large companies, but there were challenges for small ones, which could be solved, in part, by the support of large companies or by joining cooperatives. The implementation function was the one that registered the least support from meso-institutions, thus demonstrating that it is only the responsibility of the exporting company. Furthermore, the different levels of production scale may have led to less dependence on the melon chain by meso-institutions, while for grapes, there was greater dependence. For a future agenda, the number of agents interviewed can be increased; apply a quantitative methodology; and expand the study to other fruits exported by Brazil, since this research was based on those of greater economic relevance, and there may be a different scenario for other fruit profiles.

Keywords: Agribusiness, External market, Chain coordination, New institutional economy, Agroindustrial system

INTRODUÇÃO

As exportações brasileiras de frutas cresceram nos últimos anos – atingiram o recorde e ultrapassaram o 1 milhão de toneladas em 2021 (COMEXSTAT, 2023) –, devido à boa demanda internacional e a grande capacidade produtora brasileira, que pode estar relacionada às condições edafoclimáticas, assim como à fatores tecnológicos (FIORAVANÇO & PAIVA, 2002, VITTI, 2009).

As principais cadeias exportadoras do Brasil, em 2021, foram: manga, com 22% do ganho total de 2021 com exportações de frutas; melão, com 15%; e uva, com 14%, de acordo com a Comexstat (2023) – as que mais se destacaram em receita.

Assim, o setor frutícola pode ser considerado como um dos mais importantes do agronegócio brasileiros, possuindo grande força geradora de renda, empregadora de mão de obra e importância socioeconômica (FIORAVANÇO & PAIVA, 2002; VITTI, 2009; COSTA, 2016).

Destaca-se, no entanto, que esse desempenho não está relacionado apenas as condições edafoclimáticas e tecnológicas, e, por isso, um dos objetivos desta dissertação é discutir os sistemas agroindustriais (SAGs) exportadores de manga, melão e uva à luz das meso-instituições.

Os sistemas agroindustriais (SAGs), conceito desenvolvido por Goldberg (1968) e que compreende segmentos envolvidos de antes da porteira até o período pós, de maneira totalmente interligada, será neste estudo um pano de fundo, já que introduz a importância de aspectos institucionais na estruturação e desempenho de uma cadeia produtiva (Farina et al., 1997).

Zylbersztajn (1994, 1995), Farina (1997, 1999) e Silva & Batalha (1999) contribuíram para o entendimento da adequação do sistema agroindustrial, no sentido que buscaram por quais fatores institucionais resultaram em transformações, sejam micro (organizações) ou macro (regras). No entanto, não consideraram as meso-instituições nestes estudos, foco desta dissertação.

Segundo Ménard (2018), é necessário considerar três dimensões ao analisar um sistema: as macro-instituições, como as políticas e as normas que limitam onde as transações são desenvolvidas e implementadas; as micro-instituições, que se tratam dos níveis organizacionais, onde as transações são realmente organizadas; e as meso-instituições, que são um conjunto de dispositivos e mecanismos que fornecem ligações entre as regras gerais (macro-instituições) e as organizações (micro-instituições).

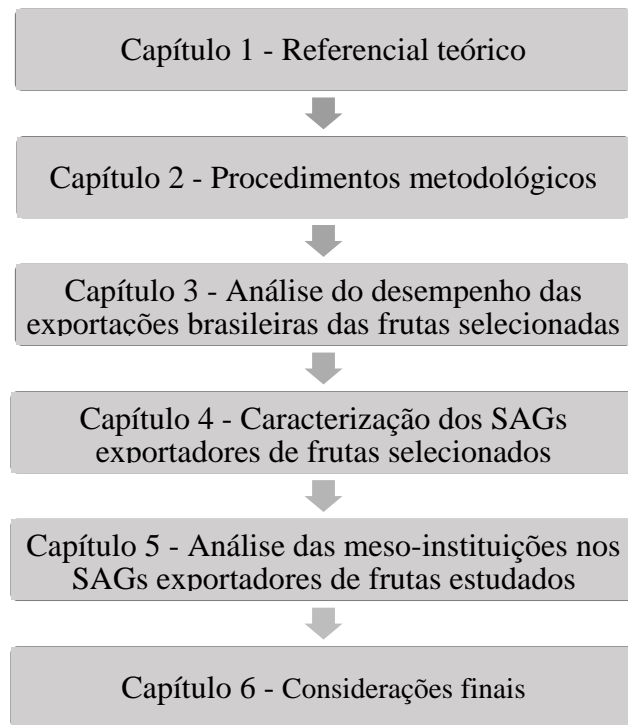
As principais funções das meso-instituições são: tradução, adaptação e alocação de recursos; implementação, que se trata do ato de fazer catar ou cumprir uma regra ou aplicação de incentivos e penalidades; e monitoramento e incentivos, que se trata do acompanhamento desse funcionamento (MÉNARD, 2014; 2018). Estas podem auxiliar no entendimento mais completo de um sistema agroindustrial, deixando mais evidente suas falhas e lacunas.

Assim, a fim de discutir os sistemas agroindustriais (SAGs) exportadores de manga, melão e uva à luz das meso-instituições, buscou-se, neste estudo, analisar as exportações brasileiras de manga, melão e uva; caracterizar esses SAGs; e identificar as meso-instituições e sua atuação nestes SAGs.

A dissertação foi estruturada em seis capítulos. O Capítulo 1 apresenta uma revisão de literatura das principais teorias que suportam o estudo, como a do Sistema Agroindustrial (SAG), a da Nova Economia Institucional (NEI) e a das Mesos-instituições. O Capítulo 2 apresenta a metodologia utilizada, que pode ser dividida em duas partes, uma que considera os dados primários e a outra os secundários. No Capítulo 3, é feito uma análise do desempenho desses SAGs nos últimos anos. No Capítulo 4, é apresentado a caracterização dos SAGs estudados. No Capítulo 5, há a análise das meso-instituições nos SAGs; e, no 6, as considerações finais.

Com o objetivo de ilustrar a organização do trabalho, segue abaixo a Figura 1, que apresenta a estrutura geral da dissertação.

Figura . Estrutura Geral da Dissertação.



Fonte: Elaborada pela autora.

OBJETIVOS

Objetivo geral

Discutir os sistemas agroindustriais (SAGs) exportadores de manga, melão e uva à luz das meso-instituições.

Objetivos específicos

- Analisar as exportações brasileiras de manga, melão e uva;
- Caracterizar os sistemas agroindustriais (SAGs) de exportação de manga, melão e uva;
- Identificar as meso-instituições e sua atuação nos sistemas agroindustriais (SAGs) exportadores de manga, melão e uva.

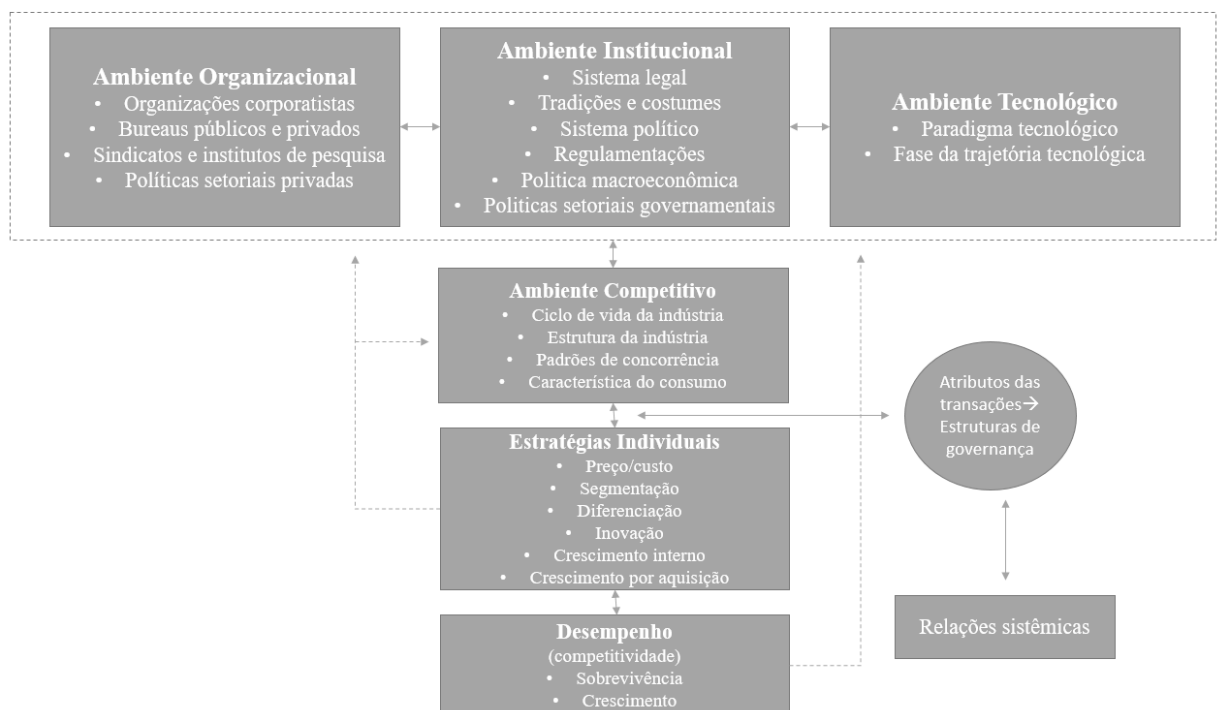
CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta uma revisão bibliográfica dos principais estudos da Teoria do Sistema Agroindustrial e das Meso-instituições, de maneira que traz uma fundamentação e aprofundamento para a condução da dissertação. Buscou-se artigos e livros internacionais e nacionais nas bases de dados SciELO, Scopus e Web Of Science.

1.1 Coordenação dos sistemas agroindustriais (SAG)

Antes de analisar um sistema agroindustrial (SAG) – o presente estudo irá explorar os setores exportadores de melão, manga e uva –, é preciso compreender quais são os conjuntos de variáveis que impactam em seu desempenho. Segundo Farina et al. (1997), as variáveis são: ambiente institucional, organizacional, competitivo e estratégias empresariais (Figura 2).

Figura 2. Coordenação de Sistemas Agroindustriais.



Fonte: Adaptado de Farina (1999).

Ainda, segundo Farina et al. (1997), utiliza-se da Economia dos Custos de Transações para explicar tal coordenação da SAG, de maneira que compreendem os segmentos, antes,

dentro e depois da porteira, havendo associação do desempenho com as características das transações, dado o ambiente onde essas transações ocorrem.

O SAG pode ser definido como um conjunto de relações verticais estabelecidas por contratos, informais e/ou formais, que representam a estrutura de governança intersegmentada e ordenam a governança de mercado à integração vertical. Trazendo elementos da Teoria de Contratos de Williamson, assume-se que os SAG podem conter diferentes desenhos, assim como diversos grau de capacidade de resposta a mudança no ambiente institucional e competitivo (FARINA et al., 1997).

Farina et al. (1997) entendem que o SAG é composto por firmas com diferentes níveis de coordenação vertical, sendo que as transações ocorridas entre essas podem ser via mercado ou contrato (informal ou formal). As transações ocorrem em um ambiente de instituições (“regras do jogo” de North, pai da Nova Economia Institucional) e interferem na definição dos objetivos das organizações e nas estruturas de governança adotadas, de maneira que atenuem os custos de transações.

Neste ponto, a partir da aplicação da Economia de Custos de Transações, é necessário ter em mente que há racionalidade limitada, incertezas, oportunismo, especificidades de ativos e outros atributos de transações que podem influenciar no entendimento de um SAG (FARINA et al., 1997). Por isso, Zylberstajn (1995) reconhece que a generalização pode levar a análises errôneas, visto que as SAG possuem certas particularidades – é por este motivo, que se optou neste trabalho a compreender as cadeias exportadoras das principais frutas do NE de maneira segregada e não somente como uma visão geral.

Para produtos agrícolas, os atributos mais notáveis, segundo Masten (1994), são: a especificidade temporal, relacionada a elevada perecibilidade, que aumenta necessidade de cuidados especiais para preservação do produto, além da rapidez ou não das vendas, para aqueles que não conseguem ser armazenados por muito tempo; e a baixa relação valor-peso, visto que são matérias-primas, agravando a especificidade locacional. Estes dois pontos, de acordo com Farina et al. (1997), pode explicar a utilização praticamente generalizada dos contratos formais nos setores agrícolas, já que minimizam perdas – para o melão, uma das frutas foco de estudo, é um exemplo que possui fortes relações contratuais.

Segundo Zylbersztajn (1995), as relações contratuais, citadas acima, são importantes mecanismos de coordenação e permitem a ligação entre a abordagem de Sistemas Agroindustriais (SAG) e a Nova Economia Institucional (NEI). Já que relaciona a instituição com o desenvolvimento econômico, sendo que, quanto mais eficiente for a instituição, maior será o desenvolvimento de uma empresa, setor e/ou país (FARINA et al., 1997). Além disso,

explica as mudanças institucionais do ambiente (tecnologia, habito, ente outros), que funcionam como deslocadores do equilíbrio e podem induzir formas alternativas de governança a fim de minimizar os custos de transações, criando tradições, costumes e legislação. Porém, o autor deixa claro que grandes mudanças em um curto prazo são pouco frequentes. O comum são mudanças graduais e incrementais ao longo dos anos.

Zylbersztajn (1995) explicita os tipos de adaptações que podem ocorrer pelas firmas: autônoma (estritamente ou predominantemente) e coordenada (predominantemente ou estritamente), sendo que cresce a demanda de interação entre os agentes, nesta ordem. Para identificá-las é necessário notar, anteriormente, o tipo de choque que irá levar ou não a mudança. Pode ser inconsequente, onde a alteração é pequena e não há a necessidade de intervenção, ou consequente, onde as adaptações são necessárias e geram custos para ajustes.

A ideia central de Farina et al. (1997) é de que quanto mais apropriada a coordenação entre os participantes de um sistema, sejam agentes ou empresas, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações do ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às suas relações. Assim, com a finalidade de reduzir custos de transação – que são inerentes à elaboração e negociação dos contratos, mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, monitoramento do desempenho, organização de atividades e de problemas de adaptação –, os agentes adotam estruturas de governança apropriadas.

Por fim, essa visão sistêmica, caracterizada pela análise de um produto específico e pela inclusão das instituições como variável não-neutra, de maneira que compreendem os segmentos, antes, dentro e depois da porteira, é importante para compreender uma SAG, já que relaciona os agentes com o ambiente institucional (FARINA & ZYLBERSZTAJN, 1996). Ou seja, relaciona as macro e micro-instituições, descritas por North como “as regras do jogo” e os “jogadores”. Porém, há um gap ainda quando se trata da inclusão das meso-instituições de Ménard nesta coordenação. Ponto que será um diferencial deste estudo.

1.2 Nova Economia Institucional (NEI)

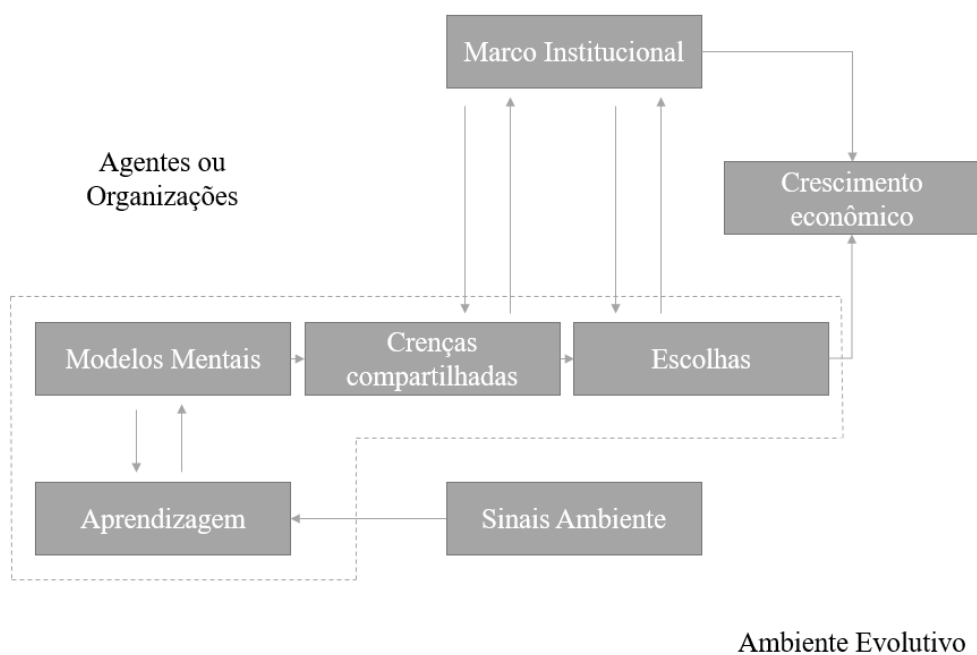
A Nova Economia Institucional (NEI) combina diversas disciplinas para explicar o funcionamento e o desenvolvimento das instituições, que são responsáveis por regular as atividades econômicas, assim como entender quais as motivações econômicas influenciam nos processos de mudanças institucionais (STRASSBURG et al., 2019).

North (1990, 1991, 1994) é um dos principais precursores da área e buscou explicar em suas obras como as instituições afetam a economia e como elas evoluem através do tempo, sendo que as instituições existem, segundo o autor, pelas incertezas geradas pela interação humana – ponto que vai de encontro com a ideia de Coase (1937), de que a interação entre os agentes gera custo de transações. Assim, as instituições incentivam e controlam a cooperação de agentes e organizações (SAES, 2000).

Mas de forma simples, o que são as instituições? North (1994) simplifica ao dizer que as instituições são as “regras do jogo” (estrutura de normas, leis, políticas) e as organizações e seus líderes são os “jogadores” (necessitam se adequar às regras do jogo ou alterá-las) – estes podem cooperar ou não, partindo da ótica de que somente seria viável cooperar com outros quando a jogada é repetida, quando possui informações completas do desempenho dos outros jogadores e quando existem poucos jogadores.

Lopes (2013) criou uma representação do desempenho econômico de uma organização ou de outros agentes a partir da concepção de North (Figura 3), demonstrando que o desempenho se dá pela interação dos agentes ou organizações com o marco institucional vigente, que, por sua vez, é evolutivo, ou seja, está em modificação ao longo dos anos. Assim, esses agentes ou organizações terão que fazer escolhas, que nada mais são do que resultados das crenças compartilhadas dos indivíduos e que evoluem pela aprendizagem.

Figura 3. Esquema do desempenho econômico a partir de North.



Para melhor compreensão dos tópicos seguintes, deve-se entender as “regras do jogo” de North como as macro-instituições e os “jogadores” como micro-instituições.

1.3 As meso-instituições

O desdobramento das meso-instituições partiu dessas obras de North (1990, 1991, 2010, 2018), que focam nas instituições e suas evoluções para compreender o desempenho econômico; e do ponto de que existem problemas de coordenação entre os níveis institucionais micro e macro. Assim, o nível intermediário surge para sanar problemas e preencher lacunas (CORDEIRO, 2021; BROUSSEAU & RAYNAUD, 2011; MÉNARD et al., 2018).

Para Kim et al. (2016), o nível meso é importante, pois media a interação entre as ações dos níveis macro e micro, podendo até alterar uma instituição existente. E, para Kruglova (2018), o estudo desse nível é essencial para se entender o processo de criação das estratégias diante da mudança institucional (CORDEIRO, 2021) – pontos esses que podem ser muito importantes no estudo do desempenho de um determinado setor, e, por isso, essa dissertação visa introduzir esse conceito de meso-instituições no tema em questão.

Em outra interpretação, o nível meso é entendido como um espaço institucionalizado de regras, onde ocorre tentativas de superar condições de incerteza e minimização dos custos de transação (ELSNER & HEINRICH, 2009). Para Schumpeter (1954), o nível meso se trata da criação de regra por indivíduo, que se torna de uma regra coletiva e depois institucionalizadas.

O conceito de meso-instituições desenvolvido, em particular, por Ménard, é o mais usual, onde são entendidas como intermediários entre os níveis em que as regras e os direitos gerais são determinados, bem como as condições para sua distribuição, e o nível dos mecanismos, como transações, são realizados (MÉNARD, 2014; 2018; MÉNARD & JEMENEZ, 2017; MÉNARD et al., 2018).

O que há de comum neste nível meso, no geral, é que ele é utilizado como uma forma conveniente para descrever os processos de formação das instituições. Assim, a meso-economia pode ser aplicável à descrição dos resultados da institucionalização "após o fato" e também à modelagem dos processos de formação das instituições e do ambiente institucional. É nas meso-instituições que o processo formal de implementação de estratégias de reforma e de introdução de novas normas ocorre (MÉNARD et al., 2018).

De forma simplificada, para Ménard (2014, 2017, 2018), a meso-instituição nada mais é do que um conjunto de dispositivos e mecanismos, que podem ser formais e informais, e que fornecem ligações entre as regras gerais (macro-instituições) e as organizações (micro-instituições). Mecanismos aqui devem ser entendidos como os procedimentos de coordenação e monitoramento, e dispositivos como as organizações em que os mecanismos operam. Um exemplo fácil e já bastante explorado por autores da área é o da agência reguladora como dispositivo e o regulamento como mecanismo. É importante mencionar que os mesmos podem partir do poder público ou privado, incluindo agências reguladoras setoriais, serviços de arbitragem, entre outros (MÉNARD, 2014, 2017, 2018; VIEIRA, 2019).

Segundo Ménard et al. (2018), a combinação de dispositivos e mecanismos define diferentes meso-instituições e as torna uma peça central para entender e explicar as lacunas na implementação de políticas. São através delas que as regras gerais são traduzidas, adaptadas e operacionalizadas, fornecendo orientações aos operadores e utilizadores e feedback aos decisores. Destaca-se que as regras não estão necessariamente embutidas nas leis. Em muitos países, estão enraizadas nos direitos consuetudinários (que se referem ao conjunto de costumes de uma dada sociedade que é tomado por ela como lei sem que tenha passado por um processo legislativo).

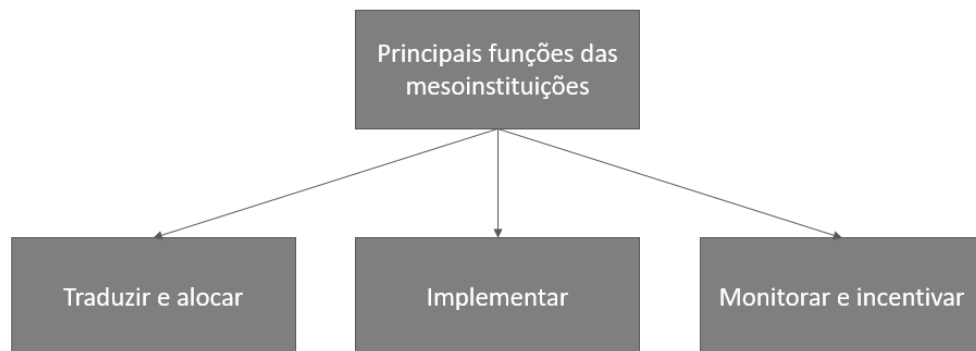
A característica institucional dos arranjos institucionais das meso-instituições é determinada pela necessidade de preencher uma lacuna entre as “regras do jogo” (macro-instituições) e os “jogadores” (micro-instituições), que atuam dentro dos limites definidos pelas “regras do jogo”. As meso-instituições se adaptam às regras de atuação e distribuição dos direitos dos agentes. A função de obrigar os agentes a cumprir as regras do mecanismo sancionatório também determina a seguinte característica funcional necessária das meso-instituições: a posse de habilidades técnicas e jurídicas para fiscalizar a esfera regulada (MENARD, 2018).

As macro-instituições delimitam o domínio das ações possíveis; determinam quem pode ter direitos, quais direitos e com quais responsabilidades; e definem regras e normas constitutivas e estabelecem direitos e deveres. Em regimes democráticos, este papel pertence tipicamente ao sistema político e judiciário, mas não devem ficar restritas apenas a formalidade e legalidade. As regras e normas sociais também são importantes, pois moldam as crenças e as expectativas que estruturam o comportamento dos atores. É a partir dessas regras e normas que os atores organizam as transições necessárias para a produção e a prestação de serviço, que delineiam a camada micro-institucional (MCGINNIS & OSTROM, 2014; MÉNARD et al. 2018).

Como muitas falhas ocorrem nas macro-instituições – podem possuir regras mal projetadas, direitos de propriedade mal definidos, brechas nos procedimentos de implementação, e comportamentos oportunistas (como suborno e corrupção) – e há uma lacuna entre a camada que define as regras gerais e a camada onde os atores tomam decisões no contexto delineado, fica claro, segundo Ménard et al (2018), que as macro-instituições não são autorrealizáveis, sendo necessário serem interpretadas, traduzidas e monitoradas – entra aqui, portanto, as meso-instituições, que se tratam de uma camada onde regras e direitos gerais são interpretados, implementados, monitorados e controlados. Um exemplo dessas meso-instituições são as agências reguladoras, departamentos ministeriais, autoridades locais ou comunidades locais responsáveis pela organização de um determinado setor (MARQUES, et al., 2009; OCDE, 2015; MÉNARD et al., 2018).

Ménard (2014, 2018) destaca que a meso-instituição reduz o custo transacional entre os níveis macro e micro, e que há, ao menos, três principais funções. São elas: a tradução, a adaptação e a alocação de recursos; a implementação, que se trata do ato de fazer catar ou cumprir uma regra ou aplicação de incentivos e penalidades; e o monitoramento e os incentivos, que se trata do acompanhamento desse funcionamento (Figura 4).

Figura 4. Principais funções das meso-instituições.



Fonte: Adaptado de Ménard (2018).

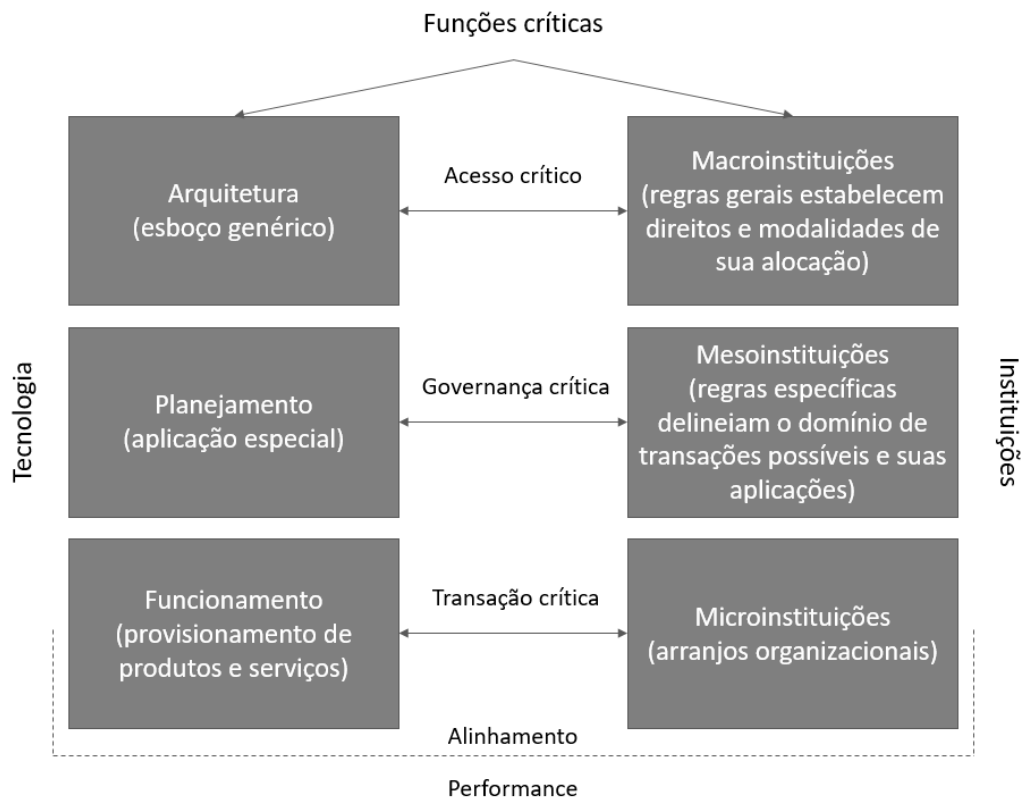
Segundo Ménard (2014), a meso-instituição tem como função auxiliar na implementação de reformas nas organizações públicas, podendo haver pontos positivos ou fracassos quando mal utilizada. Isso porque regras e regulamentações não podem ser

implementadas no ambiente micro-institucional seguro de organizações regionais, setoriais e outras complexas, exclusivamente pelo método diretivo, elas precisam de interpretação, adaptação e controle sobre sua observância. A implementação de cada uma dessas três etapas depende do sucesso das meso-instituições, quanto a compatibilidade de arranjos institucionais, incentivos e recursos.

Outra função das meso-instituições é determinada pela comunicação de partes específicas, como agentes e normas institucionais, já que a aceitação por ambos os lados é necessária para ocorrer reformas. É necessário educar os agentes, especialmente aqueles cujas habilidades se devem informar ao nível local. A consideração insuficiente deste fator pode levar a custos econômicos e políticos não planejados (MENARD & JEMENEZ, 2017).

Por fim, a partir da inserção das meso-instituições, Ménard et al. (2018) organizou a estrutura institucional geral, demonstrando a importância das mesmas na ligação entre as macro e micro-instituições (Figura 5).

Figura 5. Estrutura Institucional Geral.



Fonte: Adaptado de Ménard (2018).

1.4 Os desafios das meso-instituições

Assim como nas macro e micro-instituições, falhas também podem ser encontradas nas meso-instituições e nas responsabilidades que lhes são atribuídas, podendo interferir no desempenho de algum setor. Os desafios gerais que as meso-instituições enfrentam são: capacidade de atuar nos dois sentidos ao fazer a ponte entre macro e micro-instituições; facilitar a implementação de políticas (top down); canalizar informações sobre a demanda social dos usuários (bottom up); e de adaptar as regras gerais a situações específicas no tempo, espaço e âmbito (MENARD et al. 2018).

Outro desafio é o fato de que algumas políticas levam tempo para serem definidas e implementadas, o que pode afetar a credibilidade das políticas e dos formuladores de políticas. De fato, um problema geral de regimes democráticos, é que os ciclos políticos não coincidem com os ciclos de negócios, tornando difícil mesmo para os formuladores de políticas bem-intencionados adotar e manter políticas que não correspondam ao seu ciclo eleitoral. A dificuldade de tornar políticas credíveis exige ainda mais das meso-instituições quanto a implementação efetiva das políticas adotadas necessita (SAVEDOFF & SPILLER, 1999).

Há como desafio também o envolvimento dos custos de transações significativos para a construção das meso-instituições. Os custos de transação são custos de planejamento, monitoramento, realização da alocação e transferência de direitos de uso do recurso ou de seus serviços associados (WILLIAMSON, 1996).

Por fim, um outro desafio é dos custos de transações políticos, identificados por North (1990). No que diz respeito às meso-instituições, os custos de transação política são os custos de construção e monitoramento de coalizões entre os atores responsáveis pela implementação das regras e normas que organizam o setor. Esses custos podem criar lacunas entre o que se espera da política adotada e as condições de sua implementação. Podem até ser proibitivos, como quando o comportamento de algumas partes cria rigidezes que atrapalham o desenvolvimento de um projeto, o que Spiller (2009) identificou como ‘oportunismo de terceiros’ e risco de captura por grupos de interesses específicos (MARSHALL & WEINGAST, 1988; ROBINSON, 2010).

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação, sendo que os mesmos podem ser divididos, praticamente, em duas etapas: o primeiro composto por dados e informações secundárias, e o segundo por dados e informações primárias.

Na primeira etapa, a fim de trazer embasamento teórico e informações já consolidadas de cada cadeia, realizou-se uma pesquisa preliminar em livros e periódicos nacionais e internacionais, relatórios de instituições de pesquisa e do governo, e em banco de dados, como Comexstat e Faostat.

Na segunda etapa, realizou-se uma pesquisa exploratória e qualitativa, visto ao fato da mesma proporcionar um conhecimento mais profundo sobre determinado tópico de estudo, tornando problemas mais explícitos e clarificando problemas ambíguos (GIL, 2002; ZIKMUND, 2000; CERVO et al., 2007; CRESWELL, 2010).

A abordagem qualitativa auxilia na compreensão da realidade subjetiva, que não pode ou tem dificuldade de ser quantificada, trazendo uma visão mais abrangente e profunda (COSTA & COSTA, 2001).

Os sujeitos de pesquisa foram os agentes exportadores de melão, manga e uva do Nordeste, onde entrevistou-se agentes de diferentes perfis (empresa de grande porte, empresa de pequeno porte e cooperativas); e representantes das meso-instituições. Totalizou-se 11 entrevistas.

A escolha dessas três frutas esteve relacionada ao fato de as mesmas serem as mais exportadas pelo Brasil. Considerando dados de 2021 da Comexstat (2023), a manga foi a primeira colocada no ranking nacional de exportações, com receita de US\$ 206 milhões (FOB), seguida de melão, com US\$ 156 milhões, e uva, com US\$ 114 milhões.

Além disso, a produção voltada à exportação dessas frutas se concentra no Nordeste brasileiro – sendo o melão centralizado no Rio Grande do Norte/Ceará e a manga e a uva no Vale do São Francisco (BA/PE); e possuem diferentes perfis de produção e escalas, que podem ser encontrados na Tabela 1.

Tabela 1. Perfil dos setores de melão, manga e uva.

	Melão	Manga	Uva
Área total	23.946 há	76.889 há	75.730 há ¹
Área da principal região exportadora	16.360 há	47.071 há	11.324 há
Participação da exportação na área da região	80%	30%	15%
Perfil tecnológico	Alto investimento em tecnificação e qualidade, com manejo especializado para cada variedade	Profissionalizado, com altos níveis de produtividade para atender o mercado externo	Profissionalizado, com altos níveis de produtividade e bom percentual de cobertura plástica para proteção climática
Variedades	Amarelo (53%), pele de sapo (22%), cantaloupe (9%), gália (9%), orange (2%) e outros (5%)	Palmer (50%), tommy (30%), keitt e kent (20%)	Patenteadas (40%), BRS vitória (47%) e com sementes e outras BRS (13%)
Escala de produção			
Pequeno porte	8% (< 200 ha)	18% (< 10 ha)	46% (< 50 ha)
Médio porte	14% (200 a 500 ha)	26% (10 a 50 ha)	8% (50 a 100 ha)
Grande porte	78% (> 500 ha)	55% (> 50 ha)	46% (> 100 ha)

Fonte: Elaborada pela autora com dados de 2021 do IBGE (2023) e Cepea (2023).

Obs.1: A área de uva do IBGE considera a área de mesa e da indústria. Segundo ao Cepea (2023), em 2021, a área foi de 22 mil hectares para mesa e de 44 mil hectares para indústria.

Cabe destacar que os agentes entrevistados fazem parte da rede de contatos do projeto Hortifruti Brasil, do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), da Escola de Agricultura “Luiz de Queiroz” (Esalq), da Universidade de São Paulo (USP).

As entrevistas foram realizadas a partir de um questionário semiestruturado (Anexo), contendo pontos como: histórico do entrevistado, desempenho do setor, principais funções

das meso-instituições (tradução, destinação de recursos, implementação, monitoramento e incentivos), principais exigências de importadores, e ações que ainda necessitam de mais apoio para se desenvolver.

Segundo Flick (2004; 2013), as entrevistas semiestruturadas são abertas e baseadas em um guia que orienta o entrevistador, mas que pode ser alterado conforme o andamento da entrevista, e têm como objetivo captar a opinião do entrevistado sobre o tema.

As entrevistas (Tabela 2) foram realizadas por telefone e videoconferências, sendo gravadas com autorização prévia dos entrevistados – estes foram voluntários e receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que teve o parecer 5.921.207 aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), da Esalq/USP, em 2 de março de 2023. As informações adquiridas foram anônimas e nenhum nome, dados pessoais ou das empresas será divulgado.

Para a análise dos resultados, utilizou-se a análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de recepção e produção destas mensagens (BARDIN, 1979; BAUER & GASKELL, 2012).

Segundo Bardin (1979) e Bauer & Gaskell (2012), a análise de conteúdo permite a redução da complexidade de uma coleção de textos e produz inferências de um texto para o seu contexto social. A análise de conteúdo é rica por permitir desviar o olhar para um outro significado da mensagem, sem ser uma leitura ao pé da letra.

O procedimento de análise foi realizado por meio da nuvem de palavras (NP), que é uma técnica de representação gráfico-visual que consiste em indicar o grau de frequência das palavras de um texto – pode ele ser escrito, falado ou transcrito – a partir de tamanhos de fontes e cores diferentes. Quanto mais citada a palavra, mais chamativa ela estará no gráfico. Essa é uma técnica especialmente útil em análises qualitativas (RIVADENEIRA et al., 2007; MCNAUGHT & LAM, 2010).

Tabela 2. Perfil dos agentes entrevistados.

Nome fictício	Cadeia de atuação	Onde está na cadeia	Função
Entrevistado 1	Melão	Produtor/exportador	Sócio-fundador
Entrevistado 2	Melão	Cooperativa de produtor/exportador	Presidente
Entrevistado 3	Melão	Pool de produtor/exportador	Gerente comercial
Entrevistado 4	Manga	Produtor/exportador	Proprietário
Entrevistado 5	Manga	Produtor/exportador	Gerente comercial
Entrevistado 6	Uva	Produtor/exportador	Gerente comercial
Entrevistado 7	Uva	Cooperativa de produtor/exportador	Presidente
Entrevistado 8	Geral	Associação de exportadores	Diretor institucional
Entrevistado 9	Geral	Associação de exportadores	Gerente executivo
Entrevistado 10	Geral	Representação de exportadores	Assessor técnico
Entrevistado 11	Geral	Consultoria	Agrônomo

Fonte: Elaborada pela autora.

O uso de nuvens de palavras é recomendável na pesquisa qualitativa, pois elas resumem e fornecem interpretações significativas do texto por meio de uma representação gráfica e visual, que se utiliza do tamanho e da cor do texto. É uma análise rápida, fácil e significativa, que se utiliza de um software, que examina a frequência das palavras digitalmente e por meio de tags (CLOUGH & SEN, 2008; DE PAOLO & WILKINSON, 2014).

Uma palavra, conceito ou termo mencionado com mais frequência será incluído em uma fonte ou tamanho de texto maior na nuvem de palavras e aqueles mencionados com menos frequência serão incluídos em uma fonte menor ou não serão incluídos. A representação visual ou gráfico retrata padrões de palavras-chave e frases incluídas no texto, o que permite aos visualizadores identificar relacionamentos e significados (DE PAOLO & WILKINSON, 2014; CIDELL, 2010).

McNaught & Lam (2010) recomendam o software online gratuito chamado Wordle (www.wordle.net) para a confecção de nuvem de palavras em pesquisas qualitativas. Nele pode-se copiar e colar grandes quantidades de texto ou inserir um endereço internet para que

seja feita uma primeira versão da nuvem. Posteriormente, podem-se configurar diversos parâmetros.

Neste estudo, utilizou-se o software Wordle com as seguintes configurações: retirou-se os termos de ligação de palavras e os sinais de pontuação, para deixar a representação mais “limpa” e apenas com as palavras que carregam sentidos e possuem significados relevantes; selecionou-se cor; e optou-se por não limitar no número máximo de palavras. Assim, os resultados foram apresentados nas nuvens de palavras, trazendo um retrato importante dos principais tópicos abordados nas entrevistas realizadas neste estudo.

De maneira a sintetizar as etapas da metodologia utilizadas nesta dissertação, as Tabelas 3 e 4 foram realizadas, contendo a estrutura metodológica da pesquisa e trazendo o suporte teórico e fatores de análise.

Tabela 3. Estrutura metodológica da pesquisa.

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Metodologia	Fontes de dados	Localização
Discutir os sistemas agroindustriais (SAGs) exportadores de manga, melão e uva à luz das meso-instituições.	Analisar as exportações brasileiras de manga, melão e uva	Pesquisa bibliográfica e Pesquisa exploratória e qualitativa	Primários: entrevistas com agentes de cada cadeia Secundários: relatórios e bancos de dados nacionais e internacionais	Cap. 3
	Caracterizar os sistemas agroindustriais (SAGs) de exportação de manga, melão e uva	Pesquisa bibliográfica e Pesquisa exploratória e qualitativa	Primários: entrevistas com agentes de cada cadeia Secundários: livros, periódicos, relatórios	Cap. 4
	Identificar as meso-instituições e sua atuação nos sistemas agroindustriais (SAGs) exportadores de manga, melão e uva	Pesquisa bibliográfica e Pesquisa exploratória e qualitativa	Primários: entrevistas com agentes de cada cadeia Secundários: sites de empresas, associações e de órgãos do governo	Cap. 5

Fonte: Desenvolvida pela autora.

Tabela 4. Suporte teórico e fatores de análise.

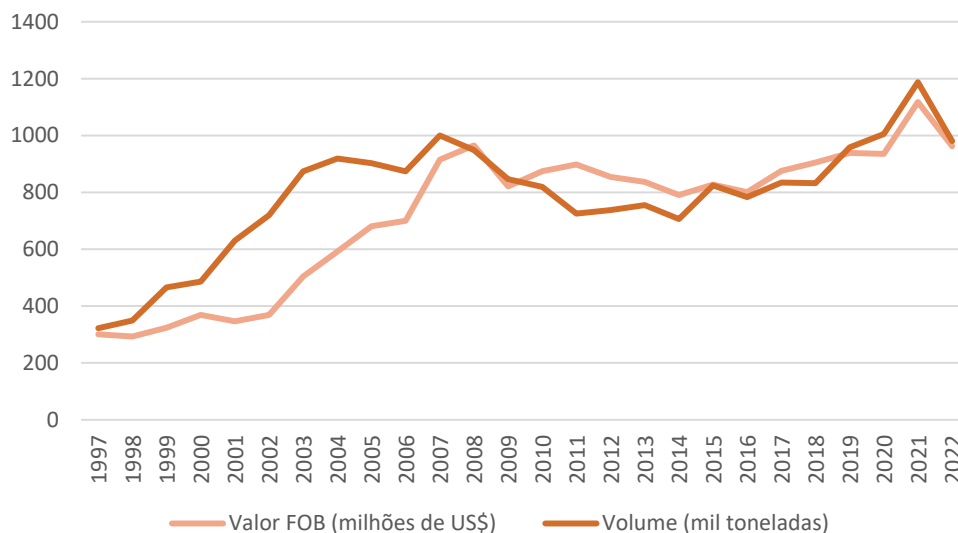
Objetivo geral	Objetivos específicos	Teorias e principais autores/obras	Fatores de análise	Questões relacionais
Discutir os sistemas agroindustriais (SAGs) exportadores de manga, melão e uva à luz das meso-instituições.	Analisar as exportações brasileiras de manga, melão e uva	Coordenação de Sistemas Agroindustriais – Farina (1997, 1999) Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness – Zylbersztajn (1995)	Evolução; análise do desempenho	1 a 5
	Caracterizar os sistemas agroindustriais (SAGs) de exportação de manga, melão e uva	Coordenação de Sistemas Agroindustriais – Farina (1997, 1999) Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness – Zylbersztajn (1995)	Coordenação; estruturação das cadeias	1 a 10
	Identificar as meso-instituições e sua atuação nos sistemas agroindustriais (SAGs) exportadores de manga, melão e uva	Nova Economia Institucional – North (1990, 1991, 2010, 2018) Meso-instituições – Ménard (2014, 2017, 2018)	Identificação de meso-instituições; funções	11 a 23

Fonte: Desenvolvida pela autora.

CAPÍTULO 3 - DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DAS FRUTAS SELECIONADAS

As exportações brasileiras de frutas, cascas de frutos cítricos e de melões apresentaram três períodos distintos em seu desempenho. O primeiro (1997-2007) foi marcado por uma expansão, quase que contínua; o segundo (2008-2014) por uma retração; e o terceiro (2015-2022) por um novo crescimento, havendo uma queda significativa e pontual apenas em 2022, resultante da crise pós-pandêmica, dos entraves produtivos e logísticos (Gráfico 1).

Gráfico 1. Evolução das exportações brasileiras de frutas, cascas de frutos cítricos e de melões.



Fonte: Comexstat (2023).

No primeiro período (1997-2007), o crescimento das exportações brasileiras pode estar relacionado à maior inserção de produtores neste tipo de mercado, ao aumento da capacidade de produção brasileira e a especialização regional, focada no Rio Grande do Norte/Ceará no caso do melão e do Vale do São Francisco (BA/PE) no de manga e uva.

Notou-se que, neste período, a implementação do Plano Real (1994) trouxe estabilidade econômica; a criação da Lei Kandir (1996) isentou o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) para produtos primários exportados; e houve incentivos governamentais (na década de 90) que disponibilizaram linhas de longos prazos de financiamento e aumentaram os incentivos aos setores difusores de progresso técnico agrícola

(PONTES & PADULA, 2005; RUGGIERO et al., 2011; SILVA et al., 2012; BARBIERI et al., 2019).

Já no segundo período (2008-2014), o decréscimo dos embarques pode ter ocorrido devido à queda de consumo externo, principalmente em 2008, após a crise econômica mundial; e à estiagem no Nordeste a partir de 2011, que durou até meados de 2016 e foi considerada à uma das mais severas dos últimos anos, impactando na produtividade das lavouras no momento (HORTIFRUTI BRASIL, 2016; BARBIERI et al, 2019).

E, no terceiro período (2015-2022), voltou a ocorrer um crescimento das exportações, concretizando o recorde em 2021, devido à taxa de câmbio atrativa; à melhora da produtividade, com maior regularidade do clima - volta das chuvas no Nordeste - e maiores investimentos em tratos culturais; à abertura de mercados internacionais; e à expansão de área colhida (Gráfico 1).

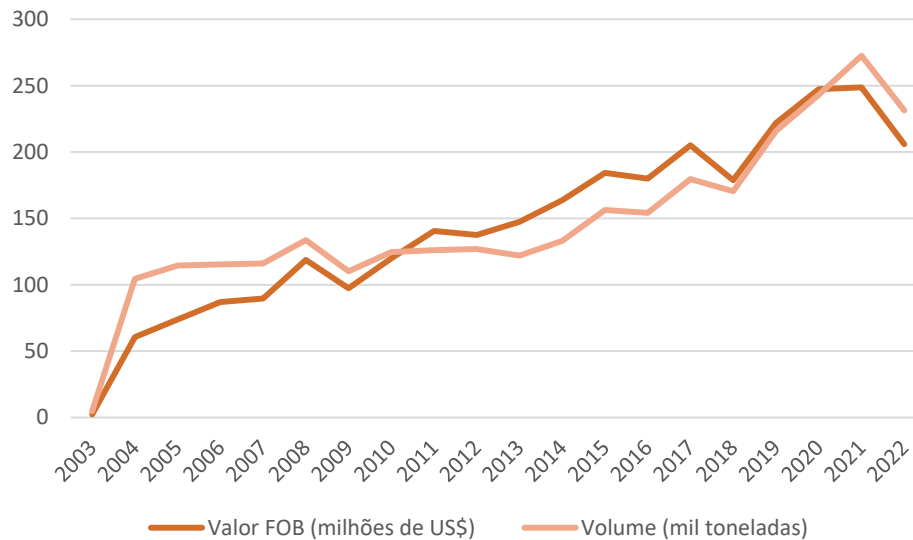
As principais frutas exportadas, em 2022, foram: em volume, manga (com 24% do total exportado pelo Brasil no período), melão (com 23%), limões e limas (com 16%), melancias (com 11%), bananas (com 9%) e uva (com 5%); e, em receita, manga (com 21%), melões (com 16%), limões e limas (com 16%), uva (com 12%), melancias (com 6%) e mamões (com 5%) (COMEXSTAT, 2023).

Os principais estados exportadores do último ano foram: em volume, Rio Grande do Norte (com 26% do total exportado pelo Brasil em 2022), Pernambuco (com 17%), Bahia (com 16%), São Paulo (com 12%) e Ceará (com 11%); e, em receita, Pernambuco (com 21%), Bahia (com 17%), Rio Grande do Norte (com 17%), São Paulo (com 14%) e Ceará (com 14%) (COMEXSTAT, 2023).

Demonstra-se, assim, a predominância do Nordeste como principal exportador brasileiro de frutas, com destaque para manga, melão e uva. São Paulo está dentre os estados mais relevantes exportadores, porém, se concentra neste, limões e limas. Justifica-se, portanto, o fato de manga, melão e uva serem objetos de estudo desta dissertação.

3.1 Desempenho das exportações de manga

As exportações brasileiras de manga registraram uma tendência de crescimento quase constante nos últimos 20 anos, havendo um recuo significativo apenas no ano passado, quando os problemas logísticos pós-pandemia da covid-19, relacionados ao frete marítimo, afetaram os embarques internacionais (Gráfico 2).

Gráfico 2. Evolução das exportações brasileiras de mangas.

Fonte: Comexstat (2023).

Este aumento das exportações se deve à alguns fatores, como: aumento da área plantada, sobretudo no Vale do São Francisco (BA/PE); aumento de investimentos tecnológicos para produção (ganho de produtividade e adoção de variedades mais demandadas externamente), beneficiamento (maiores números e capacidade de packing houses) e logística; e expansão da demanda internacional, como a da Europa, principal destino da manga brasileira (HORTIFRUTI BRASIL, 2018; XAVIER, 2021).

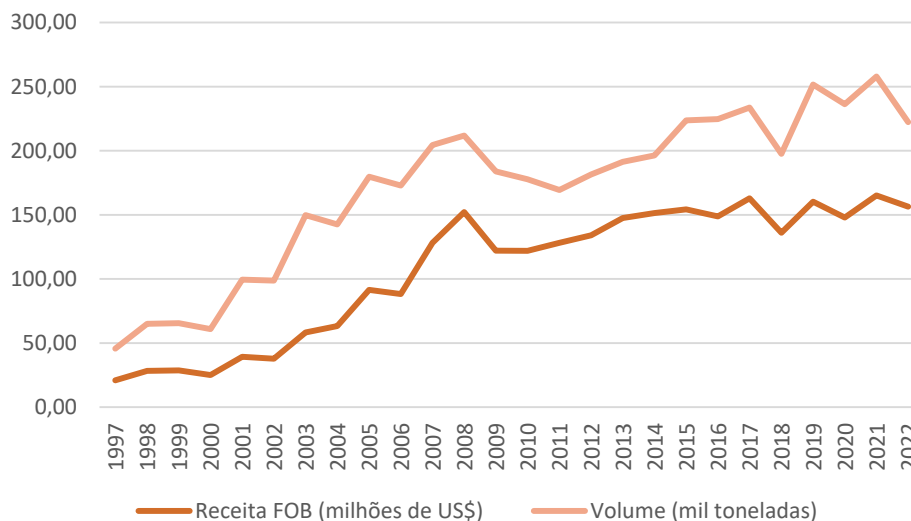
Em 2022, os principais estados exportadores de manga do Brasil, em volume, foram: Bahia (que representa 46% do total enviado), Pernambuco (45%), Rio Grande do Norte (4%), São Paulo (3%) e Ceará (1%). E os principais destinos foram: Europa (75%), América do Norte (21%) e América do Sul (4%) (COMEXSTAT, 2023).

3.2 Desempenho das exportações de melão

Diferentemente de manga, que praticamente registrou crescimentos consecutivos dos embarques, as exportações brasileiras de melão estão registrando quase uma estagnação. O crescimento ocorreu até meados de 2007, após houve um recuo, devido à crise econômica

mundial, havendo uma recuperação a partir de 2015, mas de maneira pouco expressiva (Gráfico 3).

Gráfico 3. Evolução das exportações brasileiras de melões.



Fonte: Comexstat (2023).

O acesso aos recursos hídricos, a boa localização logística (frente à Europa) e os incentivos realizados pelos Estados do Rio Grande do Norte e Ceará foram uns dos principais motivos que levaram ao crescimento das exportações potiguares e cearenses até meados de 2007. Foi nesta região que as empresas se profissionalizaram e altos investimentos tecnológicos foram realizados (HORTIFRUTI BRASIL, 2018; PENHA & ALVES, 2018).

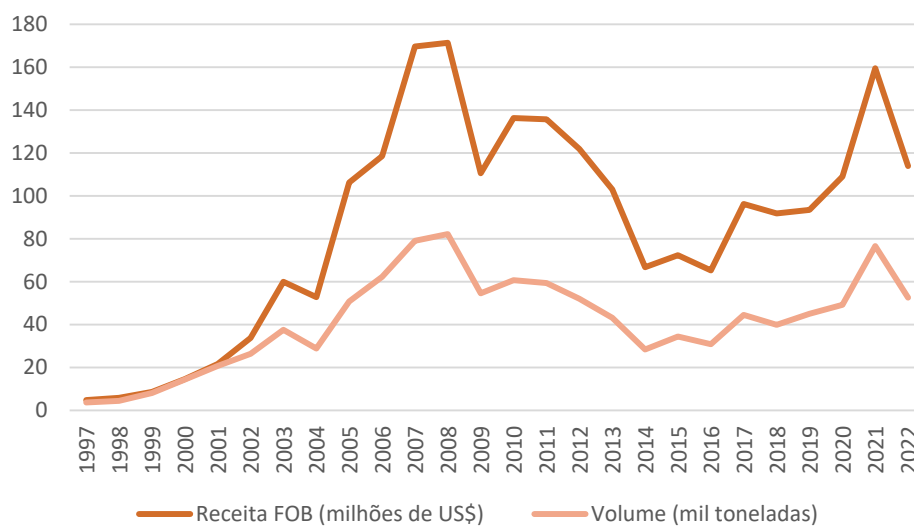
Em 2008, ocorreu uma diminuição das exportações, devido à crise econômica mundial, que se iniciou setembro de 2008, coincidindo com o período do início da safra do melão brasileiro (agosto a setembro). Posteriormente, houve uma retomada pós-crise e o direcionamento a mercados fora da Europa, visto a estagnação do mercado europeu (HORTIFRUTI BRASIL, 2018; PENHA & ALVES, 2018).

Em 2022, os principais estados exportadores de melão do Brasil, em volume, foram: Rio Grande do Norte (que representa 46% do total enviado), Ceará (45%), Pernambuco (4%) e Bahia (3%). E os principais destinos foram: Europa (95%), América do Norte (3%) e América do Sul (1%) (COMEXSTAT, 2023).

3.3 Desempenho das exportações de uva

Para a uva, as oscilações ocorridas nas exportações nos últimos anos foram mais acentuadas. Nota-se claramente três períodos distintos: de crescimento (1997-2007); de recuo (1998-2016); e de recuperação (2017-2021) (Gráfico 4). É importante mencionar que as limitações logísticas, assim como para as demais culturas, foram os principais limitantes dos embarques de 2022 e, por isso, para todas as frutas estudadas houve uma queda no período.

Gráfico 4. Evolução das exportações brasileiras de uvas.



Fonte: Comexstat (2023).

Essa maior sensibilidade das exportações brasileiras de uva se devem à maior concorrência internacional - países como Peru, Turquia e Namíbia fornecem a fruta no segundo semestre a Europa – e a janela restrita. Desde 2017, porém, as exportações de uva do Brasil vêm ganhando um pouco de espaço, favorecida pela diversidade de variedades que podem ser produzidas no primeiro semestre. Assim, o Brasil começa a estender o seu calendário de exportação e mostra que tem potencial (HORTIFRUTI BRASIL, 2018).

Em 2022, os principais estados exportadores de uva do Brasil, em volume, foram: Pernambuco (que representa 68% do total enviado), Bahia (30%), São Paulo (1%) e Paraná (1%). E os principais destinos foram: Europa (72%), América do Norte (19%) e América do Sul (8%) (COMEXSTAT, 2023).

CAPÍTULO 4 - CARACTERIZAÇÃO DOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS (SAGS) DE EXPORTAÇÃO DAS FRUTAS SELECIONADAS

A partir da revisão bibliográfica e das entrevistas realizadas com agentes das empresas exportadoras de melão, manga e uva, conseguiu-se caracterizar os sistemas agroindustriais (SAGs) específicos de cada fruta. Veja a seguir.

4.1 Caracterização do SAG de melão

O setor exportador de melão possui produção concentrada no Rio Grande do Norte/Ceará. Segundo o IBGE (2023), a área plantada nacional dessa fruta é de 23,94 mil hectares, sendo que 68% dessa superfície pertence a região potiguar/cearense, totalizando 16,36 mil hectares.

De acordo com entrevistados, a totalidade da área dessa região é destinada para as exportações, ficando no mercado interno apenas o refugo. E, por possuir um ciclo curto de produção, os plantios ocorrerem posteriormente ao fechamento dos contratos internacionais.

Geralmente, as negociações externas ocorrem entre abril e maio, dando início ao plantio em meados de maio e junho e as primeiras colheitas em agosto. A colheita da safra de melão do Rio Grande do Norte/Ceará vai de agosto a março, devido à “janela” de mercado na Europa, principal destino brasileiro – segundo a Comexstat (2023), das 257,90 mil toneladas exportadas em 2021, 95% foi destinada a Europa (243,82 mil toneladas).

Esse maior interesse por realização de contratos do setor de melão está relacionado, por sua vez, pelo considerável nível de especificidade do ativo, seja ele físico, locacional, dedicado, temporal, humano e de marca, assim como observado em Melo & Sales (2018). Assim, a escolha da estrutura de governança do setor está alinhada com o proposto por Ménard (2004), que indica que, em níveis intermediários de especificidade, há maior necessidade de realizar contratos para minimizar os custos transacionais.

Segundo a Hortifruti Brasil (2018), os contratos com importadores geralmente são realizados de forma ex ante, definindo volume e preço a ser vendido durante toda a safra - assim como observado em Melo & Sales (2018) -, como uma maneira de salvaguardar os compromissos criados entre os exportadores e seus compradores, além de evitar investimentos em plantios muito além do volume que será demandado pelo mercado.

Vale ressaltar, porém, que ainda pesará sobre os custos de transação, a incerteza do ambiente econômico, que impossibilita que exportadores avaliem com exatidão algumas ações, sobretudo ao longo prazo, resultando em contratos incompletos (WILLIAMSON,

1985). Por exemplo, por mais que os exportadores brasileiros de melão tentem gerenciar a maior parte das informações que circundam o ambiente onde as transações internacionais ocorrem, as informações relativas à economia ainda fogem de seu controle, sobretudo a flutuação da taxa de câmbio.

Além disso, apesar de já trabalharem com alguns funcionários na Europa para ajudar na comercialização e no monitoramento, alguns ainda dependem de informações do cliente quanto ao fato de o melão ter chegado ou não com a conformidade devida ao seu destino (MELO & SALES, 2018), principalmente em destinos fora do velho continente. Ainda que esta seja uma forma de reduzir a assimetria de informação, ainda pode-se identificar a presença da racionalidade limitada e, conseqüentemente, de ações oportunistas no setor.

Para minimizar ainda mais a chance de isso ocorrer, Ménard (2004) indica que os agentes podem se aproximar, se conhecer melhor e aumentar o uso de mecanismos informais, como reputação, confiança, compartilhamento de informações e ajuda mútua. E, é importante destacar que os exportadores brasileiros de melão já têm trabalhado neste sentido. Segundo Melo & Sales (2018), esses agentes costumam fazer uma pesquisa prévia sobre seus possíveis compradores e trabalhar com clientes fidelizados. Além disso, para garantir a qualidade de seu produto ao cliente em questão, pois também poderia ter oportunismo do lado de cá, investem em certificações.

A fim de elucidar a coordenação da cadeia exportadora de melão, produziu-se o seguinte esquema (Figura 7).

Figura 7. Coordenação da cadeia exportadora de melão.



Fonte: Elaborada pela autora.

4.2 Caracterização do SAG de manga

Para manga, a produção voltada à exportação está concentrada no Vale do São Francisco (BA/PE). Segundo o IBGE (2023), a área plantada nacional dessa fruta é de 76,89 mil hectares, sendo que 61% dessa superfície pertence a região baiana/pernambucana, totalizando 47,07 mil hectares. Porém, nem toda área do Vale é destinada à exportação, apenas 30%.

O Vale São Francisco (BA/PE) produz manga durante o ano todo, devido às condições climáticas favoráveis e altas tecnologias (de irrigação e de indução floral, por exemplo). Já as exportações para a Europa ocorrem, principalmente entre agosto a novembro, quando há abertura de “janela” (SOUZA & NETO, 2009).

Vale ressaltar que, diferentemente do melão, o ciclo de produção da manga é longo. Segundo Souza & Neto (2009), a mangueira leva por volta de quatro anos para iniciar à produção, sendo que somente no sexto ano que atinge a produção plena. As variedades mais cultivadas no Vale são: Tommy Atkins, seguida de Kent, Keitt e Hadden.

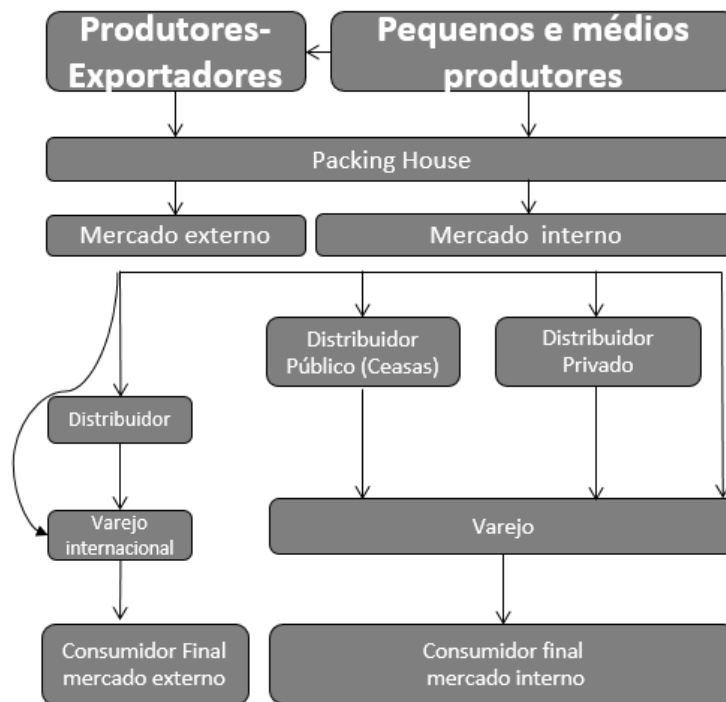
Diferente do melão, as negociações internas até ocorrem com contratos complexos, mas somente para os grandes exportadores, que vendem diretamente para o varejo europeu. Os pequenos e médios exportadores se utilizam da consignação, onde o comprador realiza o pagamento após suas vendas; e do mercado spot, onde os preços são determinados pela oferta e demanda (TONDATO, 2006; SOUZA & NETO, 2009).

Sozinhos, os pequenos e médios exportadores, não conseguem exportar de forma direta ao varejo e há necessidade de participação de intermediários, que podem ser distribuidores europeus ou os próprios grandes exportadores brasileiros.

De acordo com Souza & Neto (2009), a manga possui baixa especificidade de ativos físicos, devido aos baixos investimentos no processo produtivo; e alta especificidade temporal, visto que, por sua maturação continua mesmo após a colheita, a fruta deve ser comercializada em um curto período de tempo, cerca de uma semana. Para minimizar esse problema, as mangas são colhidas ainda verdes, passando, já na Europa, por um processo de aceleração do amadurecimento a partir do uso de etileno.

A fim de elucidar a coordenação da cadeia exportadora de manga, produziu-se o seguinte esquema (Figura 8).

Figura 8. Coordenação da cadeia exportadora de manga.



Fonte: Elaborada pela autora.

4.3 Caracterização do SAG de uva

Para uva, a produção voltada à exportação também está concentrada no Vale do São Francisco (BA/PE). Segundo o IBGE (2023), a área plantada nacional dessa fruta é de 75,73 mil hectares, sendo que 15% dessa superfície pertence a região baiana/pernambucana, totalizando 11,32 mil hectares. Porém, nem toda área do Vale é destinada à exportação, apenas 15%.

No Vale do São Francisco (BA/PE), há duas safras de uva por ano, um diferencial entre os países produtores concorrentes, pois a região não possui grandes oscilações climáticas. A primeira safra ocorre entre maio e julho e a segunda entre outubro a dezembro, sendo que a produção da segunda é superior à da primeira, já que o clima está mais favorável (SOUZA & NETO, 2009).

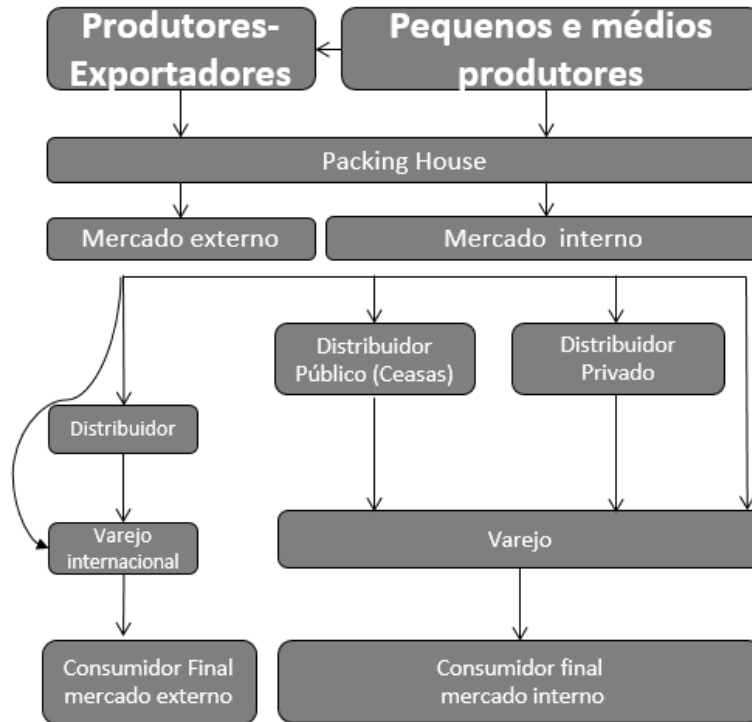
Esta maior produtividade na segunda metade do ano é importante para o setor, visto que há uma significativa “janela” de mercado de outubro a dezembro na Europa e a uva brasileira há uma boa participação no mercado europeu no período, sobretudo o inglês, que paga melhores preços (SOUZA & NETO, 2009).

Assim como a manga, as negociações internas até ocorrem com contratos complexos, mas somente para os grandes exportadores, que vendem diretamente para o varejo europeu. Os pequenos e médios exportadores se utilizam da consignação, onde o comprador realiza o pagamento após suas vendas; e do mercado spot, onde os preços são determinados pela oferta e demanda (TONDATO, 2006; SOUZA & NETO, 2009). A um menor grau desses últimos tipos de negociações frente a manga.

Para esta cultura, os pequenos e médios exportadores sozinhos também não conseguem exportar de forma direta ao varejo e há necessidade de participação de intermediários, que podem ser distribuidores europeus ou os próprios grandes exportadores brasileiros.

De acordo com Souza & Neto (2009), a uva possui alta especificidade de ativos físicos, devido aos altos investimentos no seu processo produtivo; mas baixa especificidade temporal, diante de sua pouca perecibilidade – desde que mantido em câmaras frias –, já que o processo de maturação acaba quando a fruta é colhida.

A fim de elucidar a coordenação da cadeia exportadora de uva, produziu-se o seguinte esquema (Figura 9).

Figura 9. Coordenação da cadeia exportadora de uva

Fonte: Elaborada pela autora.

CAPÍTULO 5 - IDENTIFICAÇÃO DAS MESO-INSTITUIÇÕES E SUA ATUAÇÃO NOS SAGS DE FRUTAS ESTUDADOS

As entrevistas realizadas com 11 agentes do setor exportador de manga, melão e uva foram separadas em quatro tópicos a fim de facilitar a compreensão da opinião para cada cultura e a comparação entre os resultados das mesmas.

5.1 Principais requisitos para exportação

O primeiro ponto abordado foi o dos principais requisitos para as exportações das frutas e antes de mostrar os resultados das entrevistas, é importante reforçar quais são esses requisitos requeridos.

Segundo o relatório do *Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries* (CBI), publicado em maio de 2022 pelo Ministério das Relações Exteriores da Holanda, as exportações de frutas para a Europa exigem requisitos obrigatórios, relacionados aos padrões de segurança e qualidade alimentar; e adicionais, como as certificações, que são demandadas sobretudo pelas grandes redes varejistas (CBI, 2023).

Dentre os requisitos obrigatórios, encontram-se: os padrões de qualidade mínimos, relacionados às características das frutas (Regulamento da UE nº 543/2011); de rotulagem e embalagem (Regulamento da UE nº 1169/2011); de fitossanidade, dentro dos requisitos para pragas regulamentadas não quarentenárias e livre de pragas quarentenárias (Regulamento da UE nº 2072/2019); e do limite máximo de resíduos (LMR) de defensivos (previstos pelo Regulamento da CE nº 1881/2006), que está cada vez menor. Os países mais rigorosos são Reino Unido, Alemanha, Holanda e Áustria, que se utilizam de LMR menores do que da legislação europeia. Padrões ainda mais exigentes são observados nas grandes redes de varejo, que exigem de 33% a 100% do LMR legal (CBI, 2023).

E os requisitos adicionais estão relacionados às especificidades de cada comprador, como seu canal de venda e segmento do produto. Alguns dos requisitos comuns são as certificações e as conformidades com padrões sociais e ambientais, que se tornam cada vez mais importantes, vistos às iniciativas em prol da sustentabilidade nas empresas europeias, como a atenção à Governança ambiental, social e corporativa (ESG). Alguns exemplos mais utilizados são: SMETA, GRASP e Rainforest Alliance (CBI, 2023). Veja abaixo uma tabela com as principais certificações utilizadas no mercado de frutas na Europa (Tabela 6).

Além dessas certificações mencionadas na Tabela 6, outras recorrentes no mercado in natura de fruta na Europa são: Sedex, que gerencia o desempenho em direitos trabalhistas,

saúde, segurança, meio ambiente e ética nas empresas; GLOBALGAP GRASP, para conformidade social, e SPRING, para irrigação sustentável e uso de águas subterrâneas; ISO 26000, de responsabilidade social; ISO 14001, de gestão ambiental; e a mais recente, mas ainda não muito difundida, a de Pegada Corporativa de Carbono da TÜV Rheinland (CBI, 2023).

Pensando nos principais exportadores brasileiros de melão, manga e uva – pegou-se como exemplo um de cada cultura –, tem-se como as certificações mais frequentes: GLOBALGAP, Rainforest Alliance, BSCI (Business Social Compliance Initiative), Sedex, TÜV Rheinland e Tesco Nurture. Nota-se, portanto, que os principais agentes brasileiros exportadores já possuem as principais certificações mencionadas pela CBI (2023), mas há ainda mais espaço para crescer, visto principalmente as dificuldades de agentes de pequeno e médio porte em obter essas autenticações.

Tabela 6. Certificações mais importantes para comércio de frutas in natura.

Nome da certificação	Tipo	Mercado de interesse
GLOBALGAP	Práticas agrícolas	Europa no geral, em particular nos segmentos varejistas
International Featured Standards (IFS)	Segurança alimentar	Alemanha e França principalmente
British Retail Consortium Global Standards (BRCGS)	Segurança alimentar	Reino Unido e alguns países da Europa continental
Sedex Members Ethical Trade Audit (SMETA)	Auditoria social com foco nas condições de trabalho	A maioria dos compradores europeus pede a SMETA, sobretudo no Reino Unido e na Alemanha
Business Social Compliance Initiative (amfori BSCI)	Auditoria social com foco nas condições de trabalho	Alemanha e Holanda (Países Baixos)
Raiforest Alliance	Ambiental	Grandes redes varejistas no noroeste da Europa
Fairtrade	Sustentabilidade e ética	Reino Unido e Alemanha principalmente
Organic	Sustentabilidade e meio ambiente	Todos os países europeus têm seus próprios rótulos nacionais de orgânicos

Fonte: ICI Business para CBI (2023).

De modo geral, pode-se notar nas entrevistas a grande importância de certificações, sobretudo as ambientais e éticas, e o baixo limite máximo de resíduo (LMR), visto suas participações mais frequentes nas entrevistas – vale lembrar que quando maior a palavra da nuvem de palavra, mais citada a mesma foi e maior importância ela possui dentre os principais requisitos para a exportação (Figura 10).

Figura 10. Principais requisitos para exportação segundo exportadores de frutas.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 7. Porcentagem de palavras e termos mais mencionados pelos exportadores de frutas.

Palavras e termos	Porcentagem de aparição (%)
Certificações	13
LMR	12
Ética	10
Ambiental	7
Global gap	7
Pegada de carbono	7
Europa	5
Lei	5
Rainforest alliance	5
Supermercados	5
Defensivos	3
Espanha	3
Humana	3
Moléculas	3
Bioinsumos	2
Biológicos	2
Legislação	2
Smeta	2
Socioambientais	2
Tesco	2
Trabalhista	2
Outros	0

Fonte: Elaborada pela autora.

Particularmente para a manga, os tópicos mais citados foram: certificações, em especial as socioambientais, como Global Gap, Rainforest Alliance, Smeta e Tesco; o uso de defensivos, sobretudo em relação a adequação das moléculas registradas e ao limite máximo de resíduos (LMR); e a pegada de carbono, que ainda não está sendo exigida, mas já estão estudando para se adequar neste tópico.

Para melão, praticamente os tópicos foram abordados: necessidade de certificações; menor uso de defensivos, ou seja, do limite máximo de resíduos (LMR); pegada de carbono, que ainda está para entrar, mas acham que não terão dificuldade de se adequar; e a área livre da mosca-das-frutas, sobretudo para os envios fora da rota tradicional da Europa.

Para uva, os mesmos pontos foram abordados. A única diferença foi a adequação das variedades mais demandadas para a exportação, sobretudo para o destino Europa, havendo preferência do mercado por fruta branca e vermelha.

5.2 Tradução e alocação de recursos

Outro tópico abordado foi a tradução e alocação de recursos, que é, segundo Menard, uma das funções das meso-instituições e se trata da comunicação específica entre as micro-instituições (empresas exportadoras) e macro-instituições (normas e requisitos internacionais, no caso deste estudo) a fim de auxiliar na adequação de ambos os lados (MÉNARD, 2014, 2018).

De modo geral, pode-se notar que essa tradução e alocação de recursos se dá de forma interna a empresa exportadora de frutas e de sua relação vendedor-cliente (Figura 11). Do total das entrevistas, os termos que mais aparecem são tradução interna, com 14%, e relação comprador-exportador, com 5% (Tabela 8). Há, particularmente para manga, uma importante aparição de agrônomos consultores que traduzem conhecimentos para os exportadores, sobretudo os técnicos.

Figura 11. Visão dos exportadores de frutas quanto a tradução e alocação de recursos.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 8. Porcentagem de palavras e termos mais mencionados pelos exportadores de frutas.

Palavras e termos	Porcentagem de aparição (%)
Tradução interna	14
Relação comprador-exportador	5
Promoção	5
Grandes produtores	5
Europa	5
Empresa	5
Comprador	5
Abrafrutas	5
Senar	3
Sebrae	3
Próprio cliente	3
Mercado	3
Contato direto	3
Consultorias	3
Alto suficiente	3
Outros	27

Fonte: Elaborada pela autora.

É importante mencionar que há três perfis notáveis de exportadores de frutas: aqueles que possuem grande porte e conseguem se adaptar as exigências do mercado de forma interna – é o caso do melão e de alguns de manga –; os de menor porte que se juntam em

cooperativas afim de serem autossuficientes – é o caso de alguns em uva –; e os de menor porte que contam com o apoio de instituições públicas e, até mesmo, grandes exportadores para se adequar ao que é requerido – manga e uva.

Isso demonstra uma lacuna da matriz institucional, que tem levado uma maior consolidação de produtores de grande porte nas exportações de frutas, já que eles conseguem internalizar funções das meso-instituições, como o caso da tradução. Cabe destacar, porém, que mesmo assim, essa internalização muitas vezes não é tão efetiva e chega a ser custosa para os exportadores. Entrevistados atuantes na cadeia das três frutas analisadas pontuaram suas dificuldades nesta internalização.

As principais meso-instituições mencionadas com a ação de tradução e alocação de recursos, segundo principalmente a exportadores de menor porte, são: Confederação da Agricultura e Pecuária (CNA), Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex), Associação dos produtores e exportadores de hortifrutigranjeiros e derivados do Vale do São Francisco (Valexport) e Associação brasileira dos produtores exportadores de frutas e derivados (Abrafrutas).

5.3 Implementação

Em relação a função de implementação de mudanças – sejam elas tecnológicas ou mercadológicas –, Ménard (2014, 2018) pontua que essa é uma função da meso-instituição e para que a mesma auxilie neste ponto é necessária compatibilidade de arranjos institucionais, interpretação, incentivos e recursos. Mas será que os exportadores brasileiros de frutas contaram com esse intermédio?

Pode-se observar, de modo geral, que a implementação a inovações técnicas e as novas exigências de mercado foram realizadas majoritariamente de forma interna as empresas exportadoras, havendo aqueles com agrônomos e outros agentes próprios e aqueles com a necessidade de contratação externa de consultorias (Figura 12).

Figura 12. Visão dos exportadores de frutas quanto a implementação.



Fonte: Elaborada pela autora.

Do total das entrevistas, os termos que mais aparecem são própria empresa (com 16%), agrônomos (com 13%) e consultores (com 7%) (Tabela 9). Demonstrando assim, o gap de meso-instituições com essa função e a necessidade das exportadoras em internalizar a mesma. Apenas foram citadas Embrapa e Abrafrutas neste quesito.

Tabela 9. Porcentagem de palavras e termos mais mencionados pelos exportadores de frutas.

Palavras e termos	Porcentagem de aparição (%)
Própria empresa	16
Agrônomos	13
Consultores	7
Técnicos	5
Tecnologia	5
Abrafrutas	4
Inovações	4
Cooperativa	4
Embrapa	4
Peru	3
Califórnia	3
Associação	3
Conhecimento	3
Apoio	1
Mapa	1
Outros	24

Fonte: Elaborada pela autora.

Enquanto para o melão há predominância da internalização, para manga e uva, já se encontra o apoio técnico de agrônomos consultores com mais frequência. Inclusive, para uva, agentes consultados deixaram claro que, devido à necessidade de sempre se atualizar quanto às novas demandas, precisam de intercâmbio de conhecimento e, por isso, sua implementação, muitas vezes, se dá através da tentativa e erro e, por isso, não acabam sendo tão efetivas quanto aqueles que contam com apoio intermediário.

Pode-se considerar, aqui, os agrônomos consultores como meso-instituições, já que são agentes externos à empresa exportadora e auxiliam na implementação de novas técnicas e novas exigências. Consultores também foram tidos como meso-instituições nos trabalhos de Vinholis et al. (2022) e Pereira (2019).

Para manga, em particular, por ainda não existir cooperativas e associações exclusivas da cultura – diferente de melão e uva, onde já existem –, há interesse de produtores, sobretudo de pequeno porte, em criar até o próximo ano, uma cooperativa para que compartilhem assistência técnicas e ganhem volume para exportação.

5.4 Monitoramento

Por fim, outro tópico abordado nas entrevistas foi o do monitoramento, que é uma das funções das meso-instituições e que trata do acompanhamento dos parâmetros estabelecidos pelas macro-instituições – sejam elas normas formais ou informais –, se estão sendo implementados corretamente, ou seja, se estão funcionando (MENARD, 2018).

Segundo Barzel (1982), o sistema de monitoramento é importante, pois minimiza a ação de comportamentos oportunistas, de maneira que produz informações que irão contribuir com a identificação de aspectos conformes ou não conformes ao esperado, que amenizaram a racionalidade limitada dos agentes.

Notou-se pelas entrevistas que parâmetros de qualidade são monitorados pelo próprio produtor-exportador; pelo comprador e pelas certificadoras (auditorias), que incluem além de parâmetros físico-químicos, os socioambientais, que ganharam notoriedade com o passar dos anos (Figura 14).

Figura 14. Visão dos exportadores de frutas quanto ao monitoramento.



Fonte: Elaborada pela autora.

Do total das entrevistas, há um empate da importância do monitoramento interno e das certificadoras. Sendo que o interno está mais relacionado a qualidade física e sensorial do produto e as certificadoras a critérios extras. O termo certificadora apareceu em 14% das vezes, enquanto a palavra interno também (Tabela 10).

Tabela 10. Porcentagem de palavras e termos mais mencionados pelos exportadores de frutas.

Palavras e termos	Porcentagem de aparição (%)
Certificadoras	14
Interno	14
Mosca-das-frutas	10
Qualidade	10
Auditoria	8
Mapa	8
Valexport	8
Coex	6
Abrafrutas	4
Agrônomos	4
Grandes-exportadores	4
Importador	4
Moscamed	4
Cooperativa	2
Outros	0

Fonte: Elaborada pela autora.

Para os envios voltados aos Estados Unidos, onde é necessário a comprovação de área livre de mosca-das-frutas (*Ceratitis capitata*), o monitoramento da Coex-RN, uma associação sem fins lucrativos, e da Moscamed, uma Organização Social (OS) reconhecida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), é essencial.

Outras duas associações foram citadas, a Valexport e a Abrafrutas. No entanto, as mesmas não possuem diretamente um trabalho de controle e monitoramento, mas atuam conjuntamente com as demais, citadas acima, afim de estimular o monitoramento.

5.5 Principais meso-instituições da fruticultura exportadora

Para tornar mais claro as principais meso-instituições e suas funções, buscou-se por meio de pesquisas em sites de empresas, associações e de órgãos do governo e de entrevistas realizadas com agentes de cada cadeia, produzir uma tabela com as principais meso-instituições atuantes no setor fruticultor exportador. Tem-se a seguinte lista de organizações e suas funções (Tabela 11).

Tabela 11. Meso-instituições atuantes no setor fruticultor exportador.

Meso-instituições	Funções de meso-instituições	Cadeias em que atuam
Confederação da Agricultura e Pecuária (CNA)	Tradução e alocação de recursos	Manga, melão e uva
Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa)	Tradução e alocação de recursos; e monitoramento	Manga, melão e uva
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar)	Tradução e alocação de recursos	Manga, melão e uva
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)	Tradução e alocação de recursos	Manga e uva
Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex)	Tradução e alocação de recursos	Manga, melão e uva
Associação dos produtores e exportadores de hortifrutigranjeiros e derivados do Vale do São Francisco (Valexport)	Tradução e alocação de recursos; e monitoramento	Manga e uva
Associação brasileira dos produtores exportadores de frutas e derivados (Abrafrutas)	Tradução e alocação de recursos	Manga, melão e uva
Comitê Executivo de Fruticultura do Rio Grande do Norte (Coex-RN)	Tradução e alocação de recursos; e monitoramento	Melão
Certificadoras (como GLOBALGAP, Rainforest Alliance, BSCI (Business Social Compliance Initiative), Sedex, TÜV Rheinland e Tesco Nurture)	Monitoramento	Manga, melão e uva
Agrônomos consultores	Implementação; Tradução e alocação de recursos	Manga e uva

Fonte: Elaborada pela autora.

A Confederação da Agricultura e Pecuária (CNA), segundo o próprio site, busca fortalecer a fruticultura brasileira, de maneira a favorecer a rentabilidade do produtor, promover internacionalmente e ampliar o acesso aos mercados, através da Comissão Nacional de Fruticultura. Ela atua no âmbito político, técnico e econômico representando os interesses do fruticultor brasileiro no Brasil e no exterior (CNA, 2024).

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) oferece educação profissional, assistência técnica e gerencial, e atividades de promoção social aos produtores rurais brasileiros. Promove a qualificação e o aumento da renda, a partir de capacitações sobre tecnologia, sustentabilidade e ética (SENAR, 2024).

O Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, além de ser responsável por criar leis e normas a serem seguidas - que se enquadra no nível das macro-instituições -, também atua como uma meso, devido às fiscalizações realizadas, que se enquadram no monitoramento, e ações voltadas à melhoria técnica de produção e qualidade, dados no Plano Nacional do Desenvolvimento da Fruticultura (MAPA, 2024).

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é responsável por transmitir conhecimento aos produtores rurais, através de cursos, pesquisas e apostilas, de forma a viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura. Ou seja, atua como tradutora de novas tecnologias (EMBRAPA, 2024).

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex) promove produtos brasileiros no exterior e atrai investimentos estrangeiros para setores estratégicos. Realiza ações de promoção comercial, rodadas de negócios, visitas de compradores e apoia a participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais, a fim de fortalecer a marca Brasil (APEX, 2024).

A Associação dos produtores e exportadores de hortifrutigranjeiros e derivados do Vale do São Francisco (Valexport) atua de forma a promover produtos da região, além de fornecer cursos técnicos a fim de estimular uma melhor produção e qualidade. Destaca-se que a Moscamed, responsável pelo monitoramento da mosca-da-fruta, foi uma das conquistas da associação.

A Associação brasileira dos produtores exportadores de frutas e derivados (Abrafrutas) visa impulsionar a fruticultura no mercado nacional e internacional, de maneira a defender os interesses do setor; desenvolver cultura exportadora; promover as frutas brasileiras nos mercados interno e externo; realizar levantamentos de estatísticas setoriais;

assistir as associadas em suas relações com os poderes públicos; e coordenar em todos os níveis os interesses comuns (ABRAFRUTAS, 2024).

O Comitê Executivo de Fruticultura do Rio Grande do Norte (Coex-RN) representa, promove o crescimento sócio econômico e defende os interesses da fruticultura e dos produtores da região potiguar, além de ser responsável pelo monitoramento da mosca-da-fruta. O Comitê é uma sociedade civil e pessoa jurídica de direito privado, em caráter associativo e sem fins lucrativos (COEX-RN, 2024).

Pode-se notar que poucas das organizações citadas acima auxiliam na função de implementação, apenas os agrônomos consultores - que possuem maior notoriedade no Vale do São Francisco (BA/PE) ou seja, para a maioria das empresas exportadoras fica a cargo da própria se adequar para colocar em prática as transformações necessárias.

CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

As três cadeias exportadoras estudadas, manga, melão e uva, tiveram que se adequar de maneira a internalizar todas as funções que poderiam ser desempenhadas por meso-instituições – sendo que para as empresas de grande porte não houve grande dificuldade, mas para as de pequeno porte houve mais desafios, que puderam ser solucionados, por muitas vezes, pelo suporte de empresas grandes ou pela junção em cooperativas.

Dentre as meso-instituições citadas pelos agentes exportadores, as que pareceram ter maior importância foram: Confederação da Agricultura e Pecuária (CNA), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex), Associação dos produtores e exportadores de hortifrutigranjeiros e derivados do Vale do São Francisco (Valexport) e Associação brasileira dos produtores exportadores de frutas e derivados (Abrafrutas).

Dentre as funções das meso-instituições, as que parecem possuir maior participação de meso-instituições são: tradução e alocação de recursos, com sete organizações; e monitoramento, com 6. Demonstrando assim, que a implementação compete somente a empresa exportadora e, como consequência, apenas grandes exportadoras se firmam no mercado. Os papéis mais efetivos das meso-instituições parece ser o de monitoramento, já que apenas compete as certificadoras e órgãos públicos, enquanto a tradução cabe em parte para as mesos e micros.

De modo geral, agentes exportadores entrevistados acreditam que a adequação seria mais fácil se houvesse organizações intermediárias para compartilhar seus conhecimentos – este relato é verdade sobretudo para exportadores de pequeno-médio porte, que possuem maiores dificuldades em se adequar as exigências internacionais.

Por fim, pode-se notar que os estudos das meso-instituições podem contribuir nos de coordenação da cadeia, a fim de demonstrar como as mesmas se adequaram e se alteraram de acordo com perfil dos produtores e sua escala de produção. Sendo que, provavelmente, no setor do melão, que possui maior escala de produção e produtores mais tecnificados e comerciais, o papel das meso-instituições foi acoplado pelas próprias empresas produtoras. Já para uva, houve mais dependência externa, ora das meso-instituições, ora das grandes empresas.

Apesar do caráter exploratório do estudo, fica evidente as fragilidades da matriz institucional como uma possível barreira no avanço das exportações brasileiras,

principalmente em não promover o suporte necessário para que os produtores de pequeno e médio porte se adequem aos requisitos internacionais. Essa atual lacuna da matriz institucional tem levado uma maior consolidação de produtores de grande porte nas exportações, já que eles conseguem internalizar funções das meso-instituições (sobretudo de tradução e implementação), mesmo que muitas vezes não de forma tão efetiva, visto que entrevistados pontuaram suas dificuldades nesta internalização.

Assim, a capacidade empreendedora dos agentes exportadores pode não ser suficiente diante dos desafios das exigências externas, que estão em constante evolução. Se faz necessário, então, fortalecer as meso-instituições para darem aporte e suporte para produtores que poderiam ter capacidade de exportar, sejam eles de pequeno ou grande porte, a fim de estimular as exportações brasileiras de frutas.

As limitações apresentadas nesta dissertação foram: o baixo número de entrevistas realizadas, apesar de sua relevância no processo de exportação; a falta de uma metodologia quantitativa, que poderia complementar a análise de conteúdo; e um aprofundamento maior no papel das meso-instituições, que ficou restrito a visão dos exportadores entrevistados. Assim, para agenda futura seria interessante aumentar o número de agentes entrevistados; aplicar uma metodologia quantitativa; e expandir o estudo para as demais frutas exportadas pelo Brasil, visto que essa pesquisa se pautou nas de maior relevância econômica, podendo haver um cenário diferente para outros perfis de frutas.

REFERÊNCIAS

- ABRAFRUTAS, Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frutas e Derivados. A associação. Disponível em: <<https://abrafrutas.org/a-associacao/>>. Acesso em: 05-03-2024.
- APEX, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Sobre a Apex Brasil. Disponível em: <<https://apexbrasil.com.br/br/pt/sobre-a-apex-brasil.html>>. Acesso em: 05-03-2024.
- BARBIERI, M. G; GOMES, F. G; BOTEON, M. Análise da Vantagem Comparativa Revelada (VCR) das Principais Frutas Exportadas pelo Brasil. **Anais do XXIV SEMEAD - Seminários em Administração**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 10 a 12 de novembro de 2021.
- BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARZEL, Y. 1982. Measurement cost and organization of markets. *Journal of law and economics*. 27-48.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, Georgs (Org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- BROUSSEAU, E.; RAYNAUD, E. “Climbing the hierarchical ladders of rules”: A life-cycle theory of institutional evolution. *Journal of Economics Behavior & Organization*, v. 79, n. 1-2, p. 65-79, 2011.
- BUENO, G.; BACCARIN, J. G. Participação das principais frutas brasileiras no comércio internacional: 1997 a 2008. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v. 34, n. 2, p. 424-434, Junho, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0100-29452012000200015>>. Acesso em: 27-08-2021.
- CARVALHO, R.M.; CUNHA FILHO, M.H. Competitividade da fruticultura brasileira no mercado internacional. **Revista de Economia e Agronegócio**, vol.5, nº4, 2007.
- CEPEA, Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. Projeto Hortifruti Brasil. Portal Horti. Disponível em: < <https://hfbrasil.org.br/portalthorti/login> >. Acesso em: 18-03-2023.
- CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. Metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- CHEN, M.P., ZHANG, L., TENG, F., DAI, J.J., LI, Z., WANG, Z.Q., LI, Y.T. “Climate technology transfer in BRI era: needs, priorities, and barriers from receivers’ perspective”, **Ecosystem Health and Sustainability**, Vol. 6, pp. 1-12, 2020.
- CIDELL, J. Content clouds as exploratory qualitative data analysis. *Area*. 2010;42(4):514.
- CLOUGH P, SEN B. **Evaluating tag clouds for health-related information research**. Proceedings of 13th International Symposium for Health Information Management Research. Auckland, NZ. October, 2008.

COASE, R. H. **The nature of the firm**. *Economica*, New Series, Vol. 4, Nº 16, pp. 386-405, novembro, 1937. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=00130427%28193711%292%3A4%3A16%3C386%3ATNOTF%3E2.0.CO%3B2-B>>. Acesso em: 02-11-2021.

COMEXSTAT. **Base de dados da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br>>. Acesso em: 15-03-2023.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDEIRO, M. P. **Mesoinstituições e o desempenho da cadeia produtiva do leite na Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado). Orientação: João Garibaldi Almeida Viana. Universidade Federal do Pampa, Mestrado em Administração, 104 p., 2021.

COSTA, J. E. B. **A Exportação Brasileira de Frutas Frescas: Desafios e Soluções**. Relatório técnico, Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), 12 de setembro de 2016. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/artigos-tecnicos/artigo-t%3%A9cnico-a-exporta%3%A7%C3%A3o-brasileira-de-frutas-frescas-desafios-e-solu%3%A7%C3%B5es>>. Acesso em: 27-08-2021.

COSTA, Marco A. F.; COSTA, Maria de F. B. **Metodologia da Pesquisa – Conceitos e Técnicas**. Rio de Janeiro, Ed. InterCiência, 2001.

CNA, Confederação da Agricultura e Pecuária. **Áreas de atuação – Fruticultura**. Disponível em: <<https://cnabrazil.org.br/areas-de-atuacao/fruticultura>>. Acesso em: 05-03-2024.

COEX-RN, Comitê Executivo de Fruticultura do Rio Grande do Norte. **A associação**. Disponível em: <<https://coexrn.com.br/coex>>. Acesso em: 05-03-2024.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 4. ed. Porto Alegre: Sage, 2010.

DE PAOLO, C.A.; WILKINSON, K. Using word clouds for analyzing qualitative assessment data. **Tech Trends**. 2014; 58(3):38-44.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. 4ed. Los Angeles: Sage, 2011.

DIZ, L.A.C. **Competitividade internacional das exportações brasileiras de manga e de uva**. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq), 2008.

ELSNER, W.; HEINRICH, T. A simple theory of ‘meso’. On the co-evolution of institutions and platform size - With an application to varieties of capitalism and ‘medium-sized’ countries. **The Journal of Socio-Economics**, Volume 38, Issue 5, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.05.001>>. Acesso em: 20-09-2023.

- EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Sobre a Embrapa. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/sobre-a-embrapa>>. Acesso em: 05-03-2024.
- FACHINELLO, J.C.; PASA, M.S.; SCHMTIZ, J.D.; BETEMPS, D.L. Situação e perspectivas da fruticultura de clima temperado no Brasil. **Revista Brasileira de Fruticultura**, vol. 33, nºspe1, outubro de 2011.
- FAOSTAT. **Food and Agriculture Organization Database**. Disponível em: <<http://faostat.fao.org>>. Acesso em: 12-03-2022.
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. Competitividade: mercado, estado e organizações. São Paulo: **Singular**, 1997.
- FIORAVANÇO, J. C.; PAIVA, M. C. **Competitividade e fruticultura brasileira**. Informações Econômicas, São Paulo, v. 32, n. 7, p. 24-40, Julho, 2020.
- FLICK, U. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: Um guia para iniciantes**. Penso, 1ª edição, 2013.
- FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FREITAS, W. R. S. & JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, F. G.; BARBIERI, M. G. É oficial: exportações brasileiras de frutas superam US\$ 1 bi em 2021. **Hortifruti Brasil**, 2022. Disponível em: <<https://www.hfbrasil.org.br/br/no6171>>. Acesso em: 20-01-2022.
- GRAY, D.E. **Pesquisa no mundo real**. Penso, 2ª edição. Porto Alegre, 2012.
- HORTIFRUTI BRASIL. **Edição de agosto: Pandemia altera hábitos do consumidor**. Piracicaba: Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - ESALQ/USP, 2020. Disponível em: <<https://www.hfbrasil.org.br/br/revista/acessar/completo/edicao-de-agosto-pandemia-altera-habitos-do-consumidor.aspx>>. Acesso em: 14-01-2021.
- HORTIFRUTI BRASIL. Edição Especial de Frutas: O Brasil tem potencial para ser mais forte no mundo das frutas! Piracicaba: Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - ESALQ/USP, 2018. Disponível em: <<https://www.hfbrasil.org.br/br/revista/acessar/completo/especial-frutas.aspx>>. Acesso em: 25-05-2022.
- HORTIFRUTI BRASIL. **Edição: Especial Frutas**. Piracicaba: Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - ESALQ/USP, 2018. Disponível em: <<https://www.hfbrasil.org.br/br/revista/especial-frutas.aspx>>. Acesso em: 14-11-2021.

HORTIFRUTI BRASIL. Projeto do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Sobre nós - HF Brasil, informação ao alcance de todos.** Disponível em: <<https://www.hfbrasil.org.br/br/sobre-nos.aspx>>. Acesso em: 13-03-2022.

HOWELLS, J. Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation. **Research Policy**, 35, 715-728, 2006. Disponível em: <[10.1016/j.respol.2006.03.005](https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005)>. Acesso em: 29-11-2021.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Sistema do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística de Recuperação Automática (SIDRA). Tabela 5457 - Área plantada ou destinada à colheita, área colhida, quantidade produzida, rendimento médio e valor da produção das lavouras temporárias e permanentes. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5457>>. Acesso em: 18-03-2023.

KIM, P. H.; WENNERBERG, K.; CROIDIEU, G. Untapped riches of meso-level applications in multilevel entrepreneurship mechanisms. **The Academy of Management Perspectives**, ed. 30, v.3, p. 273-291, 2016.

KRUGLOVA, M. S. Claude Menard's Meso-Institution Theory and its Application in the Institutional Design. **Journal of Institutional Studies**, v. 10, n. 3, p. 49-57, 2018.

LEAMER, E.E.; STERN, R.M. Quantitative international economics. Chicago: **Aldine Publications**, p. 209, 1970.

LOPES, H. C. Instituições e crescimento econômico: os modelos teóricos de Thorstein Veblen e Douglass North. **Brazilian Journal of Political Economy** [online], v. 33, n. 4, pp. 619-637, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-31572013000400004>>. ISSN 1809-4538. Acesso em: 13-12-2021.

MANTEL, S. J., ROSEGGER, G. The role of third-parties in the diffusion of innovations: a survey. In R. Rothwell & J. Bessant (Eds.), *Innovation: adaptation and growth, an international perspective*. Amsterdam: **Elsevier**, pp. 123-134, 1987.

MASTEN, S. E. Empirical research in transaction cost economics: challenges, progress, directions. In: *Conference on Transaction Cost Economics and Beyond*. 1., Rotterdam, 1994. **Anais...** Rotterdam, 1994.

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Mapa lança Plano de Fruticultura em parceria com o setor privado. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/mapa-lanca-plano-de-fruticultura-em-parceria-com-o-setor-privado>>. Acesso em: 05-03-2024.

MCEVILY, B., ZAHEER, A. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. **Strategic Management Journal**, 20(12), 1133-1156, 1999. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199912\)20:12<1133::AID-SMJ74>3.0.CO;2-7](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12<1133::AID-SMJ74>3.0.CO;2-7)>. Acesso em: 06-12-2021.

MCGINNIS, M. D., OSTROM, E. Social-ecological system framework: initial changes and continuing challenges. **Ecology and Society** 19(2): 30. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5751/ES-06387-190230>>. Acesso em: 15-07-2022.

MCNAUGHT, C. & LAM, P. (2010). Using Wordle as a supplementary research tool. **The Qualitative Report**, 15(3), 630-643, 2010.

MELO, A. D. D. & SALES, L. Atributos de transação e pressupostos comportamentais: um estudo multicaso nas empresas exportadoras do segmento meloeiro no estado do Rio Grande do Norte, Universidade Federal Rural Do Semi-árido Centro De Ciências Sociais Aplicadas E Humanas Curso De Ciências Contábeis, Trabalho De Conclusão De Curso, Rio Grande do Norte, p. 1–26, 2018.

MÉNARD, C. Embedding organizational arrangements: towards a general model. **Journal of Institutional Economics**, 10(4), 567-587, 2014.

MÉNARD, C. Mesoinstitutions: The variety of regulatory arrangements in the water sector. **Utilities Policy**, 49, 6-19, 2017.

MÉNARD, C. Research frontiers of new institutional economics. **Revista de Administração**, 53(1), 3-10, 2018.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, p. 345-376, 2004.

MÉNARD, C., JIMENEZ, A., TROPP, H. Addressing the policy-implementation gaps in water services: The key role of meso-institutions. **Water Int**, v. 43, p. 13–33, 2018.

NORTH, D. C. Desempenho Econômico através do tempo. Tradução de Antonio José Maristello Porto. In *Revista de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: **FGV**, v. 255, p. 13-30, setembro-dezembro, 2010.

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

NORTH, D. C. Custos de transação, instituições e desempenho econômico. Rio de Janeiro: **Instituto Liberal**, 38 p., 1994.

NORTH, D. C. Instituições, Mudança Institucional e Desempenho Econômico. 1ª ed. São Paulo: **Três Estrelas**, 255 p., 2018.

NORTH, D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: **Cambridge University Press**, 1990.

PARANHOS, R. et al. Uma introdução aos métodos mistos. **Sociologias**, Porto Alegre, v.18, n.42, p.384-411, Aug. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/15174522-018004221>>. Acesso em: 04-02-2021.

PASSONI, A. C.; NEVES, M. C. M.; RODRIGUES, B. B.; BOTEON, M. Análise dos Principais Entraves nas Exportações de Frutas Brasileiras. **Anais do XLIV Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural (Sober)**. Fortaleza, 23 a 27 de julho de 2006.

PENHA, T. A. M., & ALVES, H. C. (2019). O DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES DO MELÃO POTIGUAR E CEARENSE: uma análise de constant market share. **Revista De Estudos Sociais**, 20(41), 233–256, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.19093/res7634>>. Acesso em: 12-09-2023.

RIVADENEIRA, A.W., GRUEN, D.M., MULLER, M.J.& MILLEN, D.R. **Getting our head in the clouds: toward evaluation studies of tagclouds**, Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 1, 995-998, 2007. Disponível em: <doi>10.1145/1240624.1240775<. Acesso em: 13-08-2023.

ROBINSON, D. **Confronting biopiracy: challenges, cases and international debates**. Routledge, 2010.

RODRIGUES, J. **Competitividade das exportações brasileiras de frutas para o mercado europeu**. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Pernambuco, 2012.

SAATH, K. C. D. O., FACHINELLO, A. L. Crescimento da demanda mundial de alimentos e restrições do fator terra no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural** [online]. 2018, v. 56, n. 2, pp. 195-212. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560201>>. ISSN 1806-9479. Acesso em: 14-12-2021.

SAES, M. S. M. Organizações e Instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.) **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000, Cap. 8, p. 165-186.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, M.P.B. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, pp. 28-44, 2013.

SANTOS, J. L. S.; SOUSA, E. P. Competitividade das exportações brasileiras de melão. **Revista de Política Agrícola**, ano XXVI, n. 3, Jul/Ago/Set, 2017.

SCHUMPETER, J. History of economic analysis. New york: Oxford University Press, 1954.

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

SILVA, V. L. D. S. Olhando fora da caixa: estratégia de diferenciação e governança de relacionamentos na indústria de alimentos/Vivian Lara dos Santos Silva. Pirassununga: **Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da USP**, 2017.114 p. ISBN 978-85-66404-09-8 (Documento eletrônico) DOI: 10.11606/9788566404098. Disponível em: <<http://www.livrosabertos.sibi.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/download/138/120/609-1?inline=1>>. Acesso em: 13-12-2021.

SOUZA, R. C., & NETO, J. A. As transações entre supermercados europeus e produtores brasileiros de frutas frescas. **Gestão & Produção**, 16(3), 489–501, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2009000300014>>. Acesso em: 39-07-2023.

SOUZA, R.C. **Uma investigação sobre o segmento produtor de manga e uva in natura em sua inserção na cadeia de valor global** – Tese de Doutorado – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 197 p, 2005.

SENAR, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. Institucional Senar. Disponível em: <<https://cnabrazil.org.br/senar/institucional-senar>>. Acesso em: 05-03-2024.

SPILLER, P. An institutional theory of public contracts: Regulatory implications. In: GHERTMAN, M.; MENARD, C. (Ed.). **Deregulation or Re-regulation: institutional and other approaches**. [S.l.]: Edward Elgar Publishing, 2009.

SPILLER, P. T.; SAVEDOFF, W. D. (Ed.). **Spilled water: institutional commitment in the provision of water services**. Washington DC: Inter-American Development Bank, 1999.

STRASSBURG, U., OLIVEIRA, N. M., ROCHA, W. F. Revisitando o conceito da nova Economia Institucional (NEI). Macapá: **Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 12, n. 2, p. 57-74, julho-dezembro, 2019. ISSN 1984-4352. Disponível em: <<https://periodicos.unifap.br/index.php/pracs/article/view/3652/udov12n2.pdf>>. Acesso em: 02-11-2021.

TONDATO, C. Caracterização dos canais de marketing da uva de mesa da região noroeste do estado de São Paulo. 2006. **Dissertação (Mestrado em Agronegócios)** - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, 2006.

VIEIRA, A. C. P. Indicações Geográficas, Signos Coletivos e Desenvolvimento Local/Regional - Vol. 2/Adriana Carvalho Pinto Vieira, Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani, Kelly Lisandra Bruch, Liliana Locatelli, Ludimila Cesar Moura Gaspar - Erechim: **Deviant**, 2019. ISBN: 978-85-5324-043-2. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Adriana-Vieira-10/publication/334611951_Indicacoes_Geograficas_Signos_Coletivos_e_Desenvolvimento_Local_Regional/links/5d35c1bfa6fdcc370a5568db/Indicacoes-Geograficas-Signos-Coletivos-e-Desenvolvimento-Local-Regional.pdf>. Acesso: 13-12-2021.

VINHOLIS, M. M. B., CARRER, M. J., SOUZA FILHO, H. M., BERNARDO, R. Sistemas de integração lavoura-pecuária-floresta no Estado de São Paulo: estudo multicaseos com adotantes pioneiros. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 60(1), e234057, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.234057>>. Acesso em: 01-11-2021.

VINHOLIS, M. M. B., SAES, M. S. M., CARRER, M. J., SOUZA FILHO, H. M. The effect of meso-institutions on adoption of sustainable agricultural technology: a case study of the Brazilian Low Carbon Agriculture Plan. **Journal of Cleaner Production**, Vol. 280, pp. 124-334, 2021. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620343791?via%3Dihub>>. Acesso em: 02-11-2021.

VITTI, A. **Análise da competitividade das exportações brasileiras de frutas selecionadas no mercado internacional**. Tese (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” – USP, Piracicaba, 2009.

WATKINS, D., HORLEY, G. Transferring technology from large to small firms: the role of intermediaries. In T. Webb, T. Quince, & D. Watkins (Eds), *Small Business Research*. Aldershot: **Gower**, pp. 215-251, 1986.

WEINGAST, B. R.; MARSHALL, W. J. The industrial organization of Congress; or, why legislatures, like firms, are not organized as markets. **Journal of Political Economy**, v. 96, n. 1, p. 132-163, 1988.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relations contracting*. London: **Collier Macmillan Publishers**, 1985.

WILLIAMSON, O. E. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

YIN, R. K. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre, RS: Penso, 2016.

ZIKMUND, W. G. *Business Research Methods*. 6th edition. The Dryden Press, Fort Worth, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. Tese (**Doutorado em Administração**). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Governance structures and agribusiness coordination: a transaction cost economics based approach. **Research in domestic and international agribusiness management: Volume 12.**, p. 245-310, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D., FARINA, E. M. M. *Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais*. Costa Rica: **IICA - Instituto Internacional de Cooperação para a Agricultura**, 63 p., 1994.

ANEXO

Roteiro para entrevista semiestruturada voltada a exportadores

PERFIL DO ENTREVISTADO

- Nome:
- Empresa:
- Cargo:
- Cultura:
- Região produtora:
- País comprador:
- Tipo de mercado:

DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES

1. Como é feita a comercialização internacional? Mercado spot ou contratos (ex-ante e ex-post)?
2. Seu mercado tem crescido/recuado nos últimos anos?
3. Quais os fatores positivos/negativos que impactam neste cenário?
4. Há perspectiva de crescimento nos próximos anos?
5. Quais as principais exigências dos importadores?
Quais são os requisitos obrigatórios? Legislações?
6. Que requisitos adicionais os compradores costumam ter?
7. Quais são os requisitos para nichos de mercado?
8. Quais são os novos padrões de qualidade e exigências?
9. Como se adaptaram as mesmas? Houve dificuldades?
10. Conseguiram suprir as necessidades para essa adaptação ou foi necessário auxílio de outros agentes e organizações?

MESOINSTITUIÇÕES

11. Quais são responsáveis pela decodificação das novas exigências?
12. Elas são efetivas? Qual a relação delas com vocês?
13. Quais são responsáveis pelo controle e monitoramento?
14. Elas são efetivas? Qual a relação delas com vocês?
15. Quais outros papéis e funções esses agentes e organizações desenvolvem?
16. Quais foram os principais auxílios que essas organizações trouxeram? Adequação ao que era requerido? Aprimoramento técnico? Aumento da produtividade e qualidade? Facilidade de negociação internacional? Inovação?

Roteiro para entrevista semiestruturada voltada a meso-instituições

PERFIL DO ENTREVISTADO

- Nome:
- Empresa:
- Cargo:
- Cultura:
- Região produtora:

MESOINSTITUIÇÕES

17. Qual o foco de atuação da organização?
18. Como influência nas exportações?
19. Quais suas funções?
20. Como funcionam?
21. Qual o nível de impacto em termos de produtores e empresas assistidos?
22. Quais os principais auxílios gerados ao setor? Adequação ao que era requerido? Aprimoramento técnico? Aumento da produtividade e qualidade? Facilidade de negociação internacional? Inovação?