

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Lucas Xavier Trindade

Bioeconomia do Cacau no Estado do Amazonas

São Paulo

2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Mauricio Gama Boaventura  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

LUCAS XAVIER TRINDADE

## **Bioeconomia do Cacau no Estado do Amazonas**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de Concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Jacques Marcovitch

**Versão Corrigida**

São Paulo

2023

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor.

**Trindade, Lucas Xavier.**  
**Bioeconomia do Cacau no Estado do Amazonas /Lucas Xavier**  
**Trindade. - São Paulo, 2023.**

**172 p.**

**Tese (Doutorado)-Univercidade de São Paulo. 2023.**  
**Orientador: Jacques Marcovitch**

**1. Bioeconomia, 2. Cadeia de Valor. 3. Cacau. 4. Governança Multipolar**  
**I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração,**  
**Contabilidade e Atuária. II. Título**

Nome: Trindade, Lucas Xavier

Título: Bioeconomia do Cacau no Estado do Amazonas

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Aprovado em:

**Banca Examinadora**

Presidente: Profa. Dr. Jacques Marcovitch

Instituição: Universidade de São Paulo (FEA/USP)

Assinatura: \_\_\_\_\_

Profa. Dr. Fernando Antonio Teixeira Mendes

Instituição: Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (CEPLAC/PA)

Assinatura: \_\_\_\_\_

Profa. Dr. José Augusto Lacerda Fernandes

Instituição: Universidade Federal do Pará (UFPA)

Assinatura: \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Maria Sylvia Macchione Saes

Instituição: Universidade de São Paulo (FEA/USP)

Assinatura: \_\_\_\_\_



## AGRADECIMENTOS

À minha família, agora estendida com a chegada de meu pequeno João! À minha esposa, Débora, pelo amor e companheirismo que tornaram essa jornada mais leve! Aos meus pais, sempre amorosos e dedicados. A todos vocês, obrigado pelo incentivo que permitiu a concretização desta etapa!

Ao Professor Doutor Jacques Marcovitch, mais que um orientador, expresso a minha gratidão pela generosidade e sabedoria compartilhadas durante a construção desta pesquisa. Obrigado pelas oportunidades, em especial, a de conhecer um pouco sobre a Amazônia, com a certeza de que há muito a ser descoberto. O convívio tem sido de aprendizado sobre a construção de um legado significativo!

Aos amigos do Projeto Bioeconomia (FAPESP/CNPq), obrigado pelas riquíssimas trocas de aprendizados e pelas construções. Tenho aprendido significativamente com vocês a fazer ciência cooperativa e colaborativa. Esse espaço de convívio foi determinante para esta pesquisa.

Gratidão aos protagonistas deste estudo, os amazônidas, comunidades e agroextrativistas do cacau, que contaram suas histórias e compartilharam sua sabedoria. Aos demais participantes, representantes dos diferentes setores, que aceitaram dedicar seu tempo e compartilhar seus conhecimentos. Sem todos vocês, nada do que foi escrito seria possível!

À Universidade de São Paulo (FEA/USP), equipes de direção, coordenação, docentes e corpo técnico do PPGA, sempre solícitos e amigáveis.

Aos docentes que compuseram a minha banca examinadora de tese, obrigado pelas contribuições e direcionamentos para esta e futuras pesquisas.

Aos colegas de doutoramento do PPGA/USP e NPGA/UFBA, em destaque, ao Dr. Wandilson Lima (NPGA/UFBA/IF SERTÃO-PE), pela parceria e amizade cotidianas.

À Capes, pelo suporte financeiro que permitiu a construção desta pesquisa.



## RESUMO

Trindade, L.X. (2023). Bioeconomia do cacau no estado do Amazonas (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Esta pesquisa tem por foco o estudo dos *stakeholders* que integram a bioeconomia do cacau no estado do Amazonas. Sua pergunta central é: como a governança dos múltiplos atores interfere na criação de condições de participação de comunidades agroextrativistas na cadeia de valor do cacau do Amazonas? A pesquisa, de caráter qualitativo e empírico, com objetivo descritivo, sugere a existência de distintas abordagens de governança multipolar. Abordagens que resultam de conformações existentes nas estruturas dos segmentos da cadeia, das quais derivam diferentes níveis de relação e distribuição de poder entre os polos de governança. São essas estruturas que determinam as condições de participação das comunidades na bioeconomia do cacau no Amazonas. Nas duas regiões do Estado do Amazonas, representativas dos estudos de caso propostos, são estabelecidos arranjos de criação e apropriação de valor diferentes – cacau *commodity* e cacau especial/de qualidade. Arranjos que configuram dois perfis de bioeconomia do cacau no Amazonas: bioeconomia de produtos *commodities* e bioeconomia inclusiva. A primeira, presente na região do rio Madeira, tem uma cadeia estruturada para atender à demanda das empresas globais de processamento e apresenta desafios importantes de governança que limitam os seus efeitos sobre os meios de vida e subsistência. Já na região do rio Juruá predomina a bioeconomia inclusiva, associada à cadeia de valor do cacau especial, estruturada para atender a demanda por cacau de qualidade de empresas fabricantes de chocolates. A governança estabelecida na região do rio Juruá oferece condições mais favoráveis para as comunidades. Os resultados denotam que a capacidade de a cadeia efetivar impactos positivos está vinculada aos parâmetros de governança estabelecidos pelos múltiplos *stakeholders* nos dois segmentos identificados. Os resultados desta pesquisa contribuem para subsidiar as intervenções dos atores da governança dedicados a efetivar essa bioeconomia por meio da cadeia de valor cacau no Amazonas. Seus desafios incluem as condições microestruturais de baixa produção e produtividade da mão de obra e da terra, decorrentes de condições de modernidade tecnológica. Conclui-se que a capacidade da cadeia efetivar impactos positivos (sociais, econômicos e ambientais) está atrelada a capacidade de governança dos setores que participam dos seus diferentes níveis e são os meios para conectar os produtos das comunidades aos mercados.

Palavras-chave: Bioeconomia. Cadeia de valor. Cacau. Amazonas. Governança Multipolar.

## ABSTRACT

Trindade, L.X. (2023). Bioeconomy of cocoa in the Amazon state (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

This research focuses on the study of stakeholders that make up the cocoa bioeconomy in the state of Amazonas. The central question is: How does the governance of multiple actors interfere with the creation of conditions of participation of agro-extractive communities in the value chain of Cocoa do Amazonas? The qualitative and empirical research, with a descriptive objective, suggests the existence of different approaches to multipolar governance. Approaches that result from existing conformations in the structures of the chain segments, from which different levels of power relationship and distribution between governance poles derive. It is these structures that determine the conditions of communities participation in the cocoa bioeconomy in Amazonas. In the two regions of the state of Amazonas, representative of the proposed case studies, different value creation and appropriation arrangements are established - cocoa commodity and special/quality cocoa. Arrangements that configure two bioeconomy profiles in the Amazon: bioeconomy of commodity products and an inclusive bioeconomy. The first, present in the Madeira river region, has a structured chain to meet the demand of global processing companies and has important governance challenges that limit their effects on life and livelihoods. Already in the region of the Juruá river predominates the inclusive bioeconomy, associated with the value chain of special cocoa, structured to meet the demand for quality cocoa of chocolate-making companies. The governance established in the Juruá river region offers more favorable conditions for communities. The results denotes that the chain's ability to make positive impacts is linked to the governance parameters established by the multiple stakeholders in the two identified segments. The results of this research contribute to subsidizing the interventions of governance actors dedicated to effecting this bioeconomy through the cocoa value chain in the Amazon. Its challenges include the microstructural conditions of low production and productivity of labor and land, resulting from conditions of technological modernity. It is concluded that the chain's capacity to effect positive impacts (social, economic and environmental) is linked to the governance capacity of the sectors that participate at its different levels and are the means to connect the communities' products to the markets.

Keywords: Value chain. Cocoa. Amazonas. Multipolar Governance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição de valor na cadeia de valor global do cacau .....	43
Figura 2 - Segmentos da cadeia de valor do cacau.....	45
Figura 3 - Procedimentos metodológicos .....	49
Figura 4 - Localização dos estudos de caso.....	52
Figura 5 - Etapas da análise temática de dados .....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Produção global de cacau – 2021/2022.....	41
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Base teórica e conceitual .....	19
Quadro 2. Setores da bioeconomia da Amazônia.....	23
Quadro 3 – Dados secundários .....	54
Quadro 4 - Participantes das entrevistas individuais .....	56
Quadro 5 - Participantes do grupo focal.....	58
Quadro 6 - Temas, subtemas e conteúdo (caso 1) .....	65
Quadro 7 - Evidências do subtema abordagem generalista (transversal) em larga escala na cadeia cacau <i>commodity</i> .....	68
Quadro 8 - Evidências do subtema abordagem concentrada na cadeia de cacau especial/de qualidade.....	70
Quadro 9 - Evidências do subtema modelo organizacional e gerencial coletivo na região do rio Madeira .....	73
Quadro 10 - Evidências do subtema ações coletivas na região do rio Madeira .....	75
Quadro 11 - Evidências do subtema mecanismo de governança “quase-escambo” na cadeia de cacau <i>commodity</i> .....	78
Quadro 12 - Evidências do subtema níveis de intermediação e apropriação de valor na cadeia de cacau <i>commodity</i> na região do rio Madeira .....	80
Quadro 13 - Evidências do subtema governança <i>bean to bar</i> na cadeia de cacau especial/de qualidade.....	84
Quadro 14 - Evidências do subtema níveis de intermediação e apropriação de valor na cadeia de cacau especial na região do rio Madeira .....	86
Quadro 15 - Evidências do subtema o desafio da qualidade do cacau do rio Madeira .....	89
Quadro 16 - Evidências do subtema conhecimentos tradicional, formal e tecnológico e a sucessão familiar.....	91
Quadro 17 - Evidências do subtema certificação socioambiental do produto da região do rio Madeira.....	94
Quadro 18 - Evidências do subtema iniciativa de verticalização da cadeia do cacau silvestre na região do rio Madeira.....	96
Quadro 19 - Evidências do subtema diversificação nos meios de subsistência .....	99
Quadro 20 - Evidências do subtema restrições ambientais e competição com as atividades ilegais.....	101
Quadro 21 - Temas, subtemas e conteúdo (caso 2) .....	103
Quadro 22 - Evidências do subtema mediação da organização socioprodutiva comunitária. ....	106

Quadro 23 - Evidências do subtema mediação de relacionamento entre comunidade e compradores.....	107
Quadro 24 - Evidências do subtema modelo organizacional e gerencial coletivo na região do rio Juruá.....	109
Quadro 25 - Evidências do subtema ações coletivas na região do rio Juruá.....	112
Quadro 26 - Evidências do subtema mecanismo de governança na cadeia de cacau especial na região do rio Juruá.....	114
Quadro 27 - Evidências do subtema níveis de intermediação e apropriação de valor na cadeia de cacau especial na região do rio Juruá.....	117
Quadro 28 - Evidências do subtema iniciativas de criação de valor.....	119
Quadro 29 - Evidências do subtema desenvolvimento de ativos comunitários.....	121
Quadro 30 - Evidências do subtema diversificação nos meios de vida e subsistência.....	124
Quadro 31 - Evidências do subtema expectativas e benefícios paraeconômicos.....	126
Quadro 32 - Evidências do subtema deficiência estrutural da governança pública na cadeia do cacau no Amazonas.....	129
Quadro 33 - Evidências do subtema contradições entre abordagens prioritárias na governança pública na cadeia do cacau no Amazonas.....	132
Quadro 34 - Abordagens de multipolaridade.....	144

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO, PERGUNTA E OBJETIVOS .....	15
<b>2 BASE TEÓRICA E CONCEITUAL .....</b>	<b>19</b>
2.1 BIOECONOMIA: REGIMES SOCIOTÉCNICOS .....	20
2.2 CADEIAS DE VALOR E REDES DE PRODUÇÃO GLOBAIS (CVG/RPG).....	25
2.3 <i>UPGRADING</i> EM CADEIAS DE VALOR .....	32
<b>3 A CADEIA DE VALOR/REDE DE PRODUÇÃO GLOBAL DO CACAU .....</b>	<b>41</b>
3.1 SEGMENTOS DA CADEIA DE VALOR DO CACAU .....	44
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>49</b>
4.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	50
4.2 A ESCOLHA DOS CASOS .....	51
4.3 COLETA DE DADOS .....	53
4.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	58
<b>5 RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
5.1 CASO 1 – A CADEIA DO CACAU SILVESTRE NO RIO MADEIRA .....	64
5.2 CASO 2 - A ESTRUTURAÇÃO DA CADEIA DO CACAU SILVESTRE DO RIO JURUÁ .....	102
5.3 A GOVERNANÇA PÚBLICA NA CADEIA DE VALOR DO CACAU DO AMAZONAS: UM TEMA TRANSVERSAL AOS CASOS.....	127
<b>6 DISCUSSÃO .....</b>	<b>133</b>
6.1 CONTEXTO GERAL E ESTRATÉGIA INTEGRATIVA .....	133
6.2 GOVERNANÇA MACRO E MESO-ORGANIZACIONAL .....	134
6.3 ETAPAS PRODUTIVAS E RELAÇÕES NOS SEGMENTOS DA CADEIA .....	136
6.4 CONTRIBUIÇÃO GERENCIAL E RECOMENDAÇÕES DA PESQUISA.....	140
6.5 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA DO ESTUDO .....	142
6.6 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS .....	145
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>147</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>151</b>
<b>APÊNDICE 1 - ROTEIROS DE ENTREVISTAS PARA OS SETORES ESPECÍFICOS .....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXO 1 - AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA NA RDS RIO MADEIRA (SEMA/AM) .....</b>	<b>172</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Já há algum tempo as cadeias de valor da bioeconomia são consideradas estratégicas para a melhoria das condições humanas e a conservação da Amazônia (Becker, 2004). Mais recentemente, a bioeconomia tem ganhado destaque nas agendas acadêmica e política de desenvolvimento sustentável do bioma capaz de criar oportunidades favoráveis aos meios de vida e bem-estar das populações da floresta, promovendo a inclusão “justa” das comunidades agroextrativistas (Abramovay *et al.*, 2021; Lovejoy & Nobre, 2019).

O conceito de bioeconomia assume diferentes abordagens, que convergem para a busca de solução para problemas complexos como as mudanças climáticas. Para remediar os grandes desafios globais, a bioeconomia propõe a transição de uma economia baseada em recursos fósseis não renováveis para uma economia sustentada em biomassa e recursos biológicos renováveis (Bugge *et al.*, 2016).

Na Amazônia, a bioeconomia assume uma nuance, que está atrelada ao seu papel para o desenvolvimento de atividades econômicas, a conservação da biodiversidade, e o fortalecimento das comunidades locais, promovendo o bem-estar e a diversidade cultural presente no bioma (Saes *et al.*, 2023). No contexto da Amazônia, a bioeconomia tem como finalidade a restauração ambiental, econômica e social, assumindo compromisso com a distribuição equânime de excedentes e benefícios da comercialização dos produtos da floresta, apoiando-se nos princípios da justiça e inclusão social (Lima, 2022). Esse princípio depende da melhoria das condições oferecidas pelas cadeias de valor dos produtos da floresta.

A bioeconomia da Amazônia baseada no agroextrativismo de 13 produtos da floresta, incluído o cacau, gera R\$ 25,6 bilhões em valor adicionado (VA). Apenas as cadeias produtivas do açaí e do cacau são responsáveis 85% do VA total pela bioeconomia na Amazônia e geram cerca 347 mil postos de trabalho, sendo 84 mil formais, demonstrando a importância desses dois produtos florestais para a bioeconomia na Amazônia. A bioeconomia tem, portanto, grande capacidade de gerar multiplicadores de produção e emprego no bioma (Nobre *et al.*, 2023).

No Brasil, a cadeia de valor do cacau alcança 93 mil produtores rurais, com 75% dos estabelecimentos rurais ocupando área entre 5 e 10 hectares o que configura a produção de cacau no Brasil predominantemente como agricultura familiar. Essa cadeia gera cerca de 206 mil empregos diretos e indiretos, com 160 mil pessoas empregadas na agricultura familiar, gerando mais de R\$ 21 bilhões de reais em receitas anuais somente no Brasil (AIPC, 2023).

Neste contexto, o estado do Amazonas produziu em média 674 toneladas anuais entre 2018 e 2022, correspondendo a 0,25% da produção total do Brasil (IBGE, 2023).

A espécie *Theobroma cacao* representa um produto nativo da sociobiodiversidade amazônica e tem grande potencial econômico nos mercados nacional e internacional. No Amazonas, o cacau tem ocorrência nativa predominante nas áreas de várzea dos rios. No Amazonas, a produção primária do cacau está associada ao paradigma agroextrativista, onde as soluções tecnológicas têm como objetivo o manejo da natureza e não a sua transformação, mas permitem o aumento da produtividade e o retorno natural dos sistemas produtivos, ajustando-se às condições e ritmos de produção e permanência no bioma (Costa & Fernandes, 2016). As cadeias agroextrativistas possuem restrições técnicas à escala, como estoques limitados, dispersos, e com baixa produtividade da mão e obra e da terra (Homma, 2022).

A eficiência nas transações e a distribuição justa de valor ao primeiro elo das cadeias produtivas são condições centrais para a conservação dos recursos florestais (Auch & Pretzsch, 2020). Essas condições dependem da governança e organização das cadeias de valor. Tendo em vista tal problemática, esta pesquisa abordou os papéis dos *stakeholders* que fazem parte da governança da bioeconomia do cacau no estado do Amazonas, cadeia considerada entre as prioritárias para o desenvolvimento da bioeconomia na Amazônia (Amazonas, 2021; Costa *et al.*, 2022).

Dois estudos de casos representativos foram realizados nas regiões dos rios Madeira e Juruá, em comunidades agroextrativistas que integram segmentos da cadeia de valor contrastantes em termos de condições de sustentabilidade. Essas condições são conformadas em meio à governança multipolar, que estabelece, simultaneamente, dois perfis de bioeconomia do cacau no Amazonas: uma bioeconomia de *commodity* e uma bioeconomia inclusiva baseada na origem do produto.

A bioeconomia de *commodity* está atrelada a uma cadeia de valor global cujos polos de governança estão geograficamente distantes do Amazonas. O elo agrícola desta superestrutura, embora vinculado ao agronegócio de *commodities*, não consiste numa agricultura comercial com elevado aporte tecnológico e economia de escala. Ao contrário, denota um meio rural com restrições técnicas e ecossistêmicas à escala de um produto sem valor agregado. A governança exercida pelos polos de governança e a estrutura da cadeia impõem restrições à criação e apropriação de valor pelas comunidades da floresta, comprometendo a sua participação sustentável.

Já a bioeconomia inclusiva está vinculada a uma cadeia de valor configurada regional e localmente e com polos de governança geograficamente mais próximos. Esse perfil de bioeconomia se estrutura por meio de relações estabelecidas entre os polos de governança (empresas, comunidades, organizações socioambientais), permitindo a criação de valor agregado com base nos atributos de origem e qualidade do produto. A governança presente neste segmento oferece condições mais propícias de inclusão sustentável para os agroextrativistas.

Assim como foi identificada uma considerável lacuna de intervenção do poder público na governança da bioeconomia do cacau, a pesquisa está contextualizada no tempo e no espaço marcados pela inércia do Estado e pela carência de políticas públicas de conservação da Amazônia (Marcovitch & Pinsky, 2019, 2020; IPAM, 2022). Esse contexto acirra a aproximação do bioma de um ponto crítico de inflexão ecológica que representa risco à sua capacidade de resiliência ecossistêmica, compromete a biodiversidade, agrava o dilema climático global e impacta diretamente os povos da floresta que dependem da biodiversidade para a manutenção de suas condições de subsistência e reprodução de seus meios de vida (Lovejoy & Nobre, 2019; Siqueira-Gay, 2021; Steffen *et al.*, 2015).

### **1.1 Problematização, pergunta e objetivos**

Concretizar a bioeconomia depende da capacidade de os produtos da biodiversidade assegurarem uma efetiva prosperidade na Amazônia compatível com níveis adequados de renda para as comunidades da floresta (Bento, Ferreira & Poschen, 2019). Esse objetivo se associa à necessidade de uma interação virtuosa entre os diferentes setores da sociedade e o diálogo entre atores estatais e não estatais para a efetivação do uso e conservação da biodiversidade (Makishi *et al.*, 2016).

A bioeconomia na Amazônia requer uma modificação no *business-as-usual* concebido no âmbito da economia neoclássica e fundamentado em crescimento, oferta e demanda. A literatura tradicional de cadeias de valor sustentada no campo da teoria econômica trata, a partir de uma racionalidade de maximização, especialmente de questões de eficiência e competitividade que podem comprometer os limites biofísicos e acirrar os riscos socioambientais. Embora o potencial da manufatura dos produtos da floresta Amazônica seja atrativo para os negócios (Bergamo, Zerbini, Pinho & Moutinho 2022; Costa *et al.*, 2021), essa abordagem pode ter como efeito o incentivo ao desenvolvimento de paisagens de monoculturas

na Amazônia, alterando e alienando a cultura e o conhecimento dos povos originários e tradicionais, acirrando múltiplas formas de desigualdades (Lima, 2022).

As cadeias de valor da bioeconomia baseadas na sociobiodiversidade devem equacionar diversos objetivos que podem ser conflitantes e múltiplos critérios que emergem dos atores. Essas cadeias não se restringem a objetivos de curto prazo como eficiência, criação de empregos, geração de renda ou acesso equitativo aos mercados, mas devem contemplar a resiliência ecossistêmica e a conservação das diversidades biológica e cultural (Saes *et al.*, 2023). A inclusão das perspectivas da qualidade de vida e da sustentabilidade, enraizadas nos contextos social e ecológico, são centrais (Lozano, 2012; Sebhatu & Enquist, 2022).

A abordagem linear das cadeias de valor focada em valor econômico requer uma ampliação suficientemente capaz de contemplar a importância do compartilhamento de propósito e valores entre os *stakeholders* (Freeman, Phillips & Sisodia, 2020). Embora a literatura do campo da estratégia tenha expandido seu escopo para além das firmas privadas, ainda restam lacunas teóricas e empíricas. São necessários avanços capazes de ampliar o entendimento sobre como organizações com diferentes propósitos (públicas, privadas e não governamentais) interagem com as organizações privadas a fim de estabelecer arranjos de governança efetivos de criação e apropriação de valor público e privado (Cabral, Mahoney, McGahan & Potoski, 2019). Porém, a literatura de cadeia de valor global ainda privilegia as relações entre empresas (*firm-to-firm*), nas quais as empresas líderes assumem protagonismo na governança da cadeia. Essa abordagem estática não é suficientemente adequada para caracterizar o papel de governança desempenhado por outros atores, como governos, movimentos sociais e organizações não governamentais (Ponte & Sturgeon, 2014).

A estrutura teórica de cadeias de valor globais (CVG) e redes de produção globais (RPG) requer avanços para a concepção de uma abordagem mais abrangente de definição de valor, para além da perspectiva da empresa e do aspecto econômico. Em paisagens de pequenos produtores agrícolas do Sul Global, as dinâmicas de desenvolvimento diferem daquelas típicas de relações do tipo empresa-empresa características das estruturas de CVG e RPG tradicionais (Vicol, Fold, Pitchard & Neilson, 2018). Nesses lugares se estabelece uma nova formatação de governança com múltiplos atores, com efeitos sobre as cadeias de valor. Facilitar a inovação e o *upgrading* de pequenos produtores consiste na finalidade dessa governança. Os resultados (econômicos, sociais e ambientais) de abordagens entre múltiplos atores são particulares e determinados segundo as configurações espaciais globais e locais específicas que determinam

as condições de efetividade de acesso de pequenos produtores aos mercados (Lund-Thomsen & Nadvi, 2010).

Faz-se proeminente compreender essas novas formas organizacionais que se propõem a articular esforços coletivos para efetivar estruturas, práticas e processos inovadoras capazes de lidar com os grandes problemas da atualidade. Essas formas de governança têm importante relevância para as proposições de desenvolvimento sustentável na Amazônia, onde existem vazios institucionais e de mercado significativos e as organizações tradicionais sozinhas são insuficientes para efetivar a sustentabilidade (Fernandes & Lopes, 2022). Entre as novas formas de governança está a governança multipolar das cadeias de valor. Ao contrário dos processos unipolares *top-down* onde empresas líderes, por meio de seu poder de mercado, coordenam as cadeias sozinhas, determinando as regras e os parâmetros a serem seguidos, a governança multipolar destaca o papel de outros *stakeholders* importantes para o aprimoramento das condições gerais das cadeias de valor (Lee & Gereffi, 2015; Kumar & Beerepoot, 2019).

Essas análises são ainda limitadas, especialmente para os produtos florestais não madeireiros (Auch & Pretzsch, 2020; Kilelu, Klerkx, Omere & Baltenweck, 2017). As realidades e efeitos específicos da governança de múltiplos atores sobre as cadeias de valor da bioeconomia e o desenvolvimento de melhores condições nos meios de vida e subsistência das comunidades amazônicas não são plenamente conhecidos. Uma dessas especificidades é representada pela cadeia do cacau, que figura entre os formuladores de políticas públicas e organizações do terceiro setor como uma das prioridades para o desenvolvimento da bioeconomia na Amazônia (Amazonas, 2021; Costa *et al.*, 2021). No Amazonas, as comunidades ribeirinhas agroextrativistas são as protagonistas do primeiro elo da cadeia de valor do cacau. Portanto, tem-se como pergunta de pesquisa:

*Como a governança dos múltiplos atores interfere na criação de condições de participação de comunidades agroextrativistas na cadeia de valor do cacau do Amazonas?*

Para responder ao problema de pesquisa foram realizados estudos de casos em comunidades ribeirinhas de duas regiões às margens dos rios Madeira e Juruá. Essas regiões e comunidades são representativas devido à sua participação em arranjos produtivos com escalas geográficas (locais, regionais, globais) e segmentos de cadeias de valor antagônicos, onde são formatadas diferentes configurações de governança entre múltiplos atores, tendo efeitos heterogêneos sobre as condições de participação sustentável, em termos de condições de vida

e meios de subsistência, para as comunidades que estão inseridas nessas estruturas (Middendorp, Boever, Rueda & Lambin, 2020).

#### 1.1.1 Objetivo geral

Compreender como os componentes da governança interferem na criação de condições de participação de comunidades agroextrativistas nos segmentos da cadeia de valor do cacau do Amazonas.

#### 1.1.2 Objetivos específicos

a) Identificar os papéis exercidos pelos setores componentes da governança privada (horizontal, vertical e socioambiental) e pública na cadeia de valor do cacau no Amazonas.

b) Compreender como os componentes da governança interferem nas condições de criação e apropriação de valor pelas comunidades agroextrativistas participantes nos segmentos da cadeia do cacau no Amazonas.

c) Identificar como a governança dos diferentes setores interfere nas condições de *upgrading* nos segmentos da cadeia de valor do cacau no Amazonas.

d) Contribuir para o campo teórico da governança multipolar, especificamente em cadeias de valor da bioeconomia na Amazônia.

e) Aportar contribuições gerenciais para as organizações que compõem a governança multipolar da cadeia de valor do cacau no Amazonas.

## 2 BASE TEÓRICA E CONCEITUAL

Este capítulo apresenta as abordagens teóricas e conceituais utilizadas ao longo desta tese, conforme destacado no Quadro 1.

**Quadro 1** - Base teórica e conceitual

Bioeconomia	A bioeconomia em regiões megabiodiversas deve ser <u>baseada em cadeias de valor que respeitem a resiliência dos ecossistemas</u> . Essas cadeias precisam ser organizadas com a finalidade de conservar a biodiversidade, fortalecer as comunidades locais, emponderando-as e fortalecendo o seu bem-estar e a sua diversidade cultural.	Abramovay <i>et al.</i> , 2021; Bergamo <i>et al.</i> , 2022; Costa <i>et al.</i> , 2021; Saes <i>et al.</i> , 2023.
Cadeia de valor/Rede de produção globais	Representam a organização, a coordenação das atividades econômicas, e a <u>dinâmica de criação e apropriação de valor</u> a partir de quadros relacionais onde <u>atores econômicos e geograficamente dispersos competem e cooperam por parcelas de valor criado</u> .	Coe <i>et al.</i> , 2008; Gereffi, 1999; Gereffi & Lee, 2012a; Horner & Nadvi, 2018b
Governança unipolar	Destaca a <u>coordenação entre firmas</u> e o papel dos compradores globais na formatação de cadeias. Explicita o controle e coordenação na ausência de propriedade direta e a partir de diferentes formas de governança em contexto de <u>assimetria de poder</u> .	Gereffi <i>et al.</i> , 2005; Gereffi, 1999; Henderson Dicken & Hess, 2002.
Governança Multipolar	A condução das cadeias não se restringe às empresas líderes, mas inclui outros <i>stakeholders</i> , que têm aplicado o conceito de <i>upgrading</i> em suas iniciativas de suporte aos produtores para a melhorias que facilitem a sua inserção nos mercados.	Ponte & Sturgeon, 2014; Lee & Gereffi, 2015; Gereffi & Lee, 2016.
<i>Upgrading</i> econômico	Propõe a concepção de produtos e processos mais eficientes, sofisticados e com valor adicionado, importantes para os produtores de países em desenvolvimento responderem às mudanças globais, aumentarem a sua competitividade e acessarem mercados e segmentos de maior valor agregado.	Giuliani & Pietrobelli, 2005; Humphrey & Schmitz, 2000; Gereffi <i>et al.</i> , 2005.
<i>Upgrading</i> ambiental	Tem como objetivo evitar ou reduzir impactos ambientais de produtos ou processos por meio de ecoeficiências, redução de agroquímicos, transição orgânica, certificação, e <u>sistemas regenerativos</u> .	De Marchi <i>et al.</i> , 2013; Ibanez & Blackman, 2016; Bansal & Song, 2017.
<i>Upgrading</i> nos meios de vida e subsistência	Indica como os produtores podem melhorar suas posições na cadeia e, por consequência, seus meios de vida e subsistência.	Vicol, Fold, Pritchard & Neilson, 2018; Matheis & Herzig, 2019.

Fonte: elaborado pelo autor.

## 2.1 Bioeconomia: regimes sociotécnicos

A bioeconomia propõe uma possível conciliação entre as dimensões econômica, ambiental, social e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CE, 2012; Loiseau et al., 2016; Piplani & Smith-hall, 2021). Nesse emergente campo há contestações e coexistem diferentes regimes sociotécnicos que tanto podem contribuir para a sustentabilidade quanto para o agravamento das pressões sobre o meio ambiente (Befort, 2020; Bugge, Hansen & Klitkou, 2016; Lima, 2021). Os regimes sociotécnicos mais usuais de bioeconomia foram concebidos no contexto específico dos países do Norte Global e amplamente disseminadas por instituições internacionais e governos ao redor do mundo, sendo baseadas principalmente na aplicação de tecnologia de ponta aos recursos naturais (Vivien, Nieddu, Befort & Giampietro, 2019).

A bioeconomia biotecnológica congrega todas as atividades econômicas que estejam ligadas ao desenvolvimento e uso de produtos e processos biológicos. Esse regime se sustenta no paradigma da inovação, ciência e tecnologia aplicada aos organismos e materiais vivos e não vivos com o propósito de gerar conhecimento, novos produtos, processos e serviços (Bugge et al., 2016; Levidow, Birch & Papaioannou, 2013; OCDE, 2009). Os dilemas de finitude dos recursos naturais não renováveis e os limites biofísicos dos ecossistemas são tratados a partir de soluções baseadas em tecnologia, o que, de acordo com as definições da escala de sustentabilidade, possibilita classificar esse regime como de sustentabilidade “muito fraca” (Liobikiene, Balezentis, Streimkiene & Chen 2019; Vivien et al., 2019)

A bioeconomia de biomassa tem como premissas a substituição dos recursos fósseis não renováveis por recursos renováveis, a gestão sustentável dos recursos naturais, a produção e a conservação de recursos biológicos renováveis. Esse regime prevê o processamento e *upgrading* de matérias-primas de setores primários (agricultura, florestal e pesca) e o estabelecimento de novas cadeias de valor a partir da transformação de resíduos em produtos de maior valor agregado (Bugge et al., 2016; CE, 2012, 2018). No entanto, esse regime carece da inclusão de conceitos agroflorestais e da importância do conhecimento local em sua base conceitual (Schmid, Padel & Levidow 2012). O paradigma da sustentabilidade fraca prevalece nesse modelo (Liobikiene et al., 2019; Loiseau et al., 2016; Vivien et al., 2019).

O regime sociotécnico da bioeconomia bioecológica tem seus fundamentos na economia ecológica e integra o paradigma da sustentabilidade forte. Fazem parte desse regime os sistemas agroflorestais e circulares regionalmente integrados. Para a bioecologia, a criação de excedentes depende da conservação da biodiversidade e dos serviços ecossistêmicos. A inovação e a

pesquisa são voltadas para o desenvolvimento de soluções locais baseadas em diversidade, reuso de matéria e energia, manejo ecológico de espécies e suas interações (Bugge et al., 2016; Vivien *et al.*, 2019).

A bioeconomia bioecológica se orienta pelos conhecimentos inovador e tácito-tradicional, com o propósito de criação de valor e bens públicos como os serviços ecossistêmicos e a inovação social rural a partir de práticas coletivas que tenham uma base de conhecimento de acesso não restritivo. Essa bioeconomia pode ser estabelecida em arranjos como a agricultura de base comunitária, rótulos territoriais e cadeias de valor curtas, todos os quais teriam o propósito de estabelecer relações mais próximas entre produtores e compradores (Levidow et al., 2012; Schmid, Padel & Levidow, 2012).

### 2.1.1 Bioeconomia na Amazônia

A bioeconomia na Amazônia não será completamente efetivada através da adoção das concepções dominantes sobre o tema concebidas no Norte Global em contextos socioecológicos diferentes e insuficientes para contemplar a complexidade dos desafios presentes no bioma (Bergamo, Zerbini, Pinho & Moutinho, 2022). Mais recentemente, as perspectivas de bioeconomia compatíveis com as características do Sul Global, especialmente da Amazônia, têm avançado (Abramovay *et al.*, 2021; Amazonas, 2021; Bastos Lima & Palme, 2022; Bergamo, Zerbini, Pinho & Moutinho, 2022; Costa *et al.*, 2021; Lima, 2021; Nobre & Nobre, 2018; Saes *et al.*, 2023).

A transição para a bioeconomia no Brasil, seguindo a concepção do *mainstream* sobre bioeconomia, beneficia as corporações e contribuem para a promoção de sistemas de produção amplamente injustos em termos de justiça distribucional, procedural, redistributiva e restaurativa. Os benefícios e encargos são distribuídos de maneira desigual, a governança das paisagens e o acesso aos recursos são excludentes e não há reparação dos danos causados às populações locais e comunidades tradicionais. Esses resultados demonstraram que os setores protagonistas ainda se expandem e criam novas injustiças sob a denominação de uma suposta bioeconomia (Lima, 2022).

Em regiões de megadiversidade, a bioeconomia deve incentivar atividades econômicas que conservem a biodiversidade ao mesmo tempo que fortaleçam as comunidades locais, promovendo o seu bem-estar e diversidade cultural, priorizando tanto as pessoas quanto a biodiversidade. No contexto Amazônico, a bioeconomia deve ser baseada em cadeias de valor que respeitem a resiliência do ecossistema (Saes *et al.*, 2023), sendo adequada aos propósitos

de conservação da floresta tropical e de compromisso com a melhoria dos meios de vida das populações locais, tal como proposto por Nobre e Nobre (2018):

Um modelo que utilize todo o conhecimento propiciado pela ciência, pela tecnologia, pela inovação e planejamento estratégico para o florescimento de uma bioeconomia baseada na ideia de uma ‘floresta em pé com os rios fluindo, valorização da biodiversidade e do trabalho sustentável das comunidades locais. Essa economia inovadora deve ter raízes profundas na Amazônia e não ver a região apenas como local de extração/produção de insumos primários a serem aproveitados pelas bioindústrias em lugares distantes. Deve também gerar bioindústrias locais e diversificadas, produtos de valor agregado em todos os elos da cadeia de valor, empregos e inclusão social (Nobre & Nobre, 2018).

Um desafio à proposição de um único modelo de bioeconomia para a Amazônia está atrelado às diferentes especificidades territoriais presentes no bioma. Nos territórios da Amazônia existem paisagens de florestas conservadas, desmatadas e em transição, além de áreas urbanas. Cada uma dessas paisagens tem entraves específicos para as cadeias produtivas. Por consequência, são necessárias abordagens, sistemas produtivos, intervenções e modelos de negócios apropriados para cada uma dessas especificidades. Contemplar as diversidades da Amazônia e suas vocações revela que não há um único regime sociotécnico para o bioma. Coexistem diferentes setores de bioeconomia, mais ou menos apropriados às paisagens específicas e que são categorizados em: a) sociobiodiversidade; b) base florestal; e c) *commodities*, destacadas no Quadro 2 (Amazonas, 2021). Supostamente, a bioeconomia poderia incluir tanto as cadeias de valor baseadas em produtos de baixo valor agregado e grande volume de produção (*commodities*) quanto as cadeias de valor de produtos de qualidade, de maior valor agregado e menor volume de produção, bem como serviços de turismo de experiências (Bastos Lima & Palme, 2022).

**Quadro 2.** Setores da bioeconomia da Amazônia

Características	Setores da Bioeconomia		
	Bioeconomia de Sociobiodiversidade (Tradicional)	Bioeconomia de Base Florestal (Manejo Florestal)	Bioeconomia de <i>Commodities</i> (Produção Intensiva)
<b>Atividades predominantes</b>	Extrativismo; Neoextrativismo; Subsistência	Silvicultura de florestas nativas	Florestas plantadas; Agricultura comercial
<b>Escala de produção</b>	Baixa	Média	Alta
<b>Conservação ambiental</b>	Preservação permanente dos maciços florestais	Enriquecimento florestal e restauração de áreas degradadas	Mitigar externalidades negativas da monocultura com restauração de áreas degradadas
<b>Dependência da biodiversidade</b>	Alta dependência e alta contribuição para a conservação	Média dependência e os sistemas produtivos podem ser mais ou menos diversos	Baixa dependência e a contribuição ocorre quando a monocultura não ameaça a biodiversidade
<b>Envolvimento das comunidades locais/ tradicionais</b>	Alto e em atividades de extrativismo ou aplicação de saberes tradicionais	Direto e indireto	Indireto
<b>Nível tecnológico</b>	Baixo para extrativismo e/ou Alto para Amazônia 4.0	Baixo/médio	Alto
<b>Alocação de capital</b>	Baixa	Média	Alta
<b>Financiamento</b>	Próprio em agricultura familiar/cooperativas e associações	Cooperativas e associações profissionalizadas, startups, microempresas	<i>Mainstream</i> financeiro

Fonte: Amazonas (2021).

A bioeconomia na Amazônia não consiste em uma crença generalizada de retorno à floresta e ao extrativismo baseado na biodiversidade nativa da floresta. Um mesmo produto da biodiversidade pode estar associado a diferentes setores da bioeconomia (sociobiodiversidade, manejo florestal, ou *commodities*). Esses setores são originados a partir do nível de uso econômico das espécies e recursos naturais (extrativista, manejo e domesticação) (Homma, 2017), de acordo com os setores da bioeconomia presentes em cada paisagem territorial do bioma (Amazonas, 2021).

Não se pressupõe a manutenção do extrativismo ou o impedimento à domesticação de recursos da biodiversidade. A bioeconomia na Amazônia é compatível com a “floresta em pé”, mas também a bioeconomia da restauração ecológica nas paisagens onde a recuperação de áreas degradadas a partir de sistemas agroflorestais sejam adequadas (Homma, 2017).

A capacidade de oferta fixa e a baixas produtividade da terra e da mão de obra são barreiras estruturais ao extrativismo, cuja superação depende da associação entre tecnologias agrícolas e ambientais desenvolvidas localmente, integrando o conhecimento local e a capacidade tecnológica existente a fim de permitir a modernização e o avanço tecnológico do setor. A modernização depende tanto da pesquisa para a domesticação de espécies e a melhoria dos produtos da sociobiodiversidade quanto do nível de educação formal, difusão tecnológica, assistência técnica e maiores investimentos em infraestrutura social no meio rural (Abramovay *et al.*, 2021; Homma, 2017; 2022).

Independentemente do setor, a bioeconomia na Amazônia não consiste em apenas mais um ramo da economia, pois não deve ser dissociada da prática de um conjunto de valores normativos que devem ser estabelecidos na relação entre a sociedade e a natureza. Essa proposição depende do reconhecimento do conhecimento tradicional acumulado (etnoconhecimento) durante milênios pelos povos da floresta e da valorização de práticas regenerativas (Abramovay *et al.*, 2021; Costa *et al.*, 2022).

No entanto, ainda têm predominado, sob o rótulo de bioeconomia, as proposições corporativas de alguns setores que dominam uma agenda de modernização ecológica que mantêm estruturas políticas e sociais desiguais. O predomínio dessa agenda não favorece os pequenos produtores, a diversidade alimentar e os ecossistemas. Esses setores, principais vetores de desmatamento e de mudança do uso do solo, recebem renovado apoio político, econômico e discursivo. A origem dos recursos biológicos (de onde? de quem?) é insuficientemente examinada. A equidade e a sustentabilidade dependem de como e em quais termos a produção de base biológica ocorre (Lima, 2021).

A bioeconomia da Amazônia não se sustenta apenas com base nos produtos florestais não madeireiros, mas deve compatibilizar a sustentabilidade e a equidade de benefícios para a população. Os critérios específicos para essa bioeconomia devem ainda ser definidos em consulta às perspectivas plurais das populações locais, numa abordagem de baixo para cima (*bottom-up*) (Bergamo, Zerbini, Pinho & Moutinho, 2022).

## **2.2 Cadeias de valor e redes de produção globais (CVG/RPG)**

Ampla literatura busca explicar como as indústrias globais são organizadas e governadas (Coe, Dicken & Hess, 2008). O *framework* de cadeias de *commodities* globais (CCG) foi pioneiro em explicar a organização das redes internacionais de produção a partir do poder exercido pelas grandes corporações compradoras (processadoras, supermercados etc.). As principais dimensões do arranjo de CCG são: a) estrutura insumo-produto, que se refere à sequência de atividades econômicas de agregação de valor ao longo da cadeia; b) territorialidade, atrelada às configurações espaciais dos vários atores da cadeia e à dispersão ou concentração das atividades de produção e distribuição; e c) governança, referente às relações de poder e autoridade na cadeia e que determinam a alocação e os fluxos de materiais, capital, tecnologia e conhecimento (Gereffi, 1994).

A CCG serviu como base para o desenvolvimento das abordagens de cadeias de valor globais (CVG) e redes de produção globais (RPG), que são as mais emblemáticas plataformas empíricas de representação da organização e coordenação das atividades econômicas e de entendimento da dinâmica de criação e apropriação de valor na economia global. As CVG/RPG são quadros relacionais em que atores geograficamente dispersos competem e cooperam por parcelas do valor criado. Cadeias de valor são como redes de agentes econômicos conectados horizontal e verticalmente (Horner & Nadvi, 2018). Desde Gereffi (1994), o foco dos estudos passou a ser a terceira dimensão da CCG, a governança dos relacionamentos interorganizacionais, que destaca como ocorre a coordenação entre empresas e o papel dos compradores globais (*global buyers*) na formatação, estruturação e organização de cadeias globalmente dispersas e fragmentadas (Gereffi, 1999; Gereffi & Lee, 2012; Horner & Nadvi, 2018).

A governança destaca o papel das empresas líderes como coordenadoras dos atores e capazes de estruturar, organizar e coordenar a cadeia (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005). A ideia de governança pressupõe que tanto a integração quanto a

desintegração da produção através das relações entre empresas têm dinâmicas reconhecíveis e não ocorrem espontânea ou automaticamente. Esse processo, ao contrário, se inicia e se institucionaliza em formas particulares que são o resultado de ações deliberadamente estratégicas e de decisões tomadas frequentemente em grandes empresas que gerenciam o acesso aos mercados finais dos países desenvolvidos (Gibbon, Bair & Ponte, 2008). A conclusão de que o controle e a coordenação dos sistemas de produção globais podem ser efetivados na ausência de propriedade direta e de diferentes formas, representadas pelas tipologias de governança, foi um dos aspectos principais da contribuição de Gereffi Humphrey e Sturgeon (2005).

Embora muito semelhante, a RPG se diferencia ao considerar que os atores não econômicos (Estado, agências internacionais, organizações não governamentais, associações industriais etc.) são determinantes para as empresas líderes formatarem e organizarem seus sistemas produtivos. Segundo essa plataforma, o processo de produção, distribuição e consumo envolve ligações horizontais, diagonais, verticais e relações multidirecionais que formatam as atividades econômicas (Coe, Dicken & Hess, 2008; Henderson, Dicken, Hess, 2002; Coe & Yeung, 2019; Levy, 2008). Essa abordagem se aproxima da proposta de governança de Ponte e Sturgeon (2014), que reconhece a multipolaridade existente na formação de cadeias de valor. Para esses autores, a governança seria formatada a partir da ação estratégica explícita de atores poderosos tanto de dentro quanto de fora da cadeia. A governança multipolar tem como característica a existência de uma pluralidade de condutores que não se restringem às empresas líderes, mas incluem também os atores não econômicos.

Nas redes de produção os atores de diferentes regiões e nações, cada um com seus próprios interesses e agendas, contestam, competem, colaboram e cooperam por uma participação maior na criação e apropriação de valor através de uma atividade econômica geograficamente dispersa (Levy, 2008; Yeung & Coe, 2015). Essas redes são unidades de análise para a compreensão da economia global a partir do entendimento da constituição socioespacial dos indivíduos, firmas e instituições que não estão restritos e fisicamente juntos, mas presentes em vários espaços em complexas escalas organizacionais e geográficas (global, nacional, regional e local). As redes não são, por natureza, locais ou globais, mas sim arranjos mais ou menos longos e conectados (Dicken, Kelly, Olds & Yeung, 2001); são, simultaneamente, um fenômeno econômico e político caracterizado como um campo organizacional em que os atores lutam para construir

relações econômicas, estruturas de governança, regras e normas institucionais (Coe, Dicken & Hess, 2008; Kano, Tsang & Yeung, 2020; Levy, 2008).

Embora existam diferenças entre as abordagens de CVGs e RPGs em relação às disciplinas de base, ambas possuem a perspectiva de favorecer o entendimento da dinâmica de criação e apropriação de valor na economia global. Como consequência, nesta pesquisa, ambas as abordagens, assim como proposto por Horner e Nadvi (2018), serão referidas de maneira intercambiável.

### 2.2.1 Governança unipolar 1.0

A abordagem de cadeias de valor representa uma estrutura para a análise da organização dos arranjos de produção globais. As cadeias são um quadro referencial para a análise da expansão internacional, fragmentação geográfica e o processo de criação e captura de valor nas cadeias (Gereffi & Lee, 2012). A proposta de CVGs destaca a coordenação entre firmas e o crescente papel dos compradores globais (*global buyers*) na formatação de cadeias globalmente dispersas e fragmentadas. A fragmentação das CVGs consiste na separação física das diferentes etapas do processo de produção em um contexto de globalização em que as atividades das CVGs são conduzidas em uma sequência de relações entre empresas localizadas em diferentes espaços geográficos por meio de uma estrutura de governança, bem como de um ambiente institucional onde as empresas estão imersas (Gereffi, 1999; Henderson Dicken & Hess, 2002).

A abordagem de CVGs fornece um exame das indústrias globais a partir da influência entre as estruturas de governança sobre as possibilidades de *upgrading* (Gereffi, 1994). Desde as contribuições de Giuliani e Pietrobelli (2005) e de Humphrey e Schmitz (2000), a interrelação entre as governanças horizontal (*cluster*) e vertical (cadeia de valor) sobre o *upgrading* passaram a se destacar. Os níveis de governança remetem tanto ao arranjo vertical, que representa o papel das empresas líderes na organização das CVGs, quanto ao arranjo horizontal, que destaca a cooperação entre empresas ou produtores de localidades específicas, enquanto o *upgrading* consiste em estratégias de países, regiões ou agentes econômicos para manterem ou melhorarem suas posições nas CVGs (Gereffi & Lee, 2012; Lee & Gereffi, 2015).

A governança vertical estabelecida entre os atores da cadeia de valor à jusante com os fornecedores ou à montante com os compradores também pode efetivar ações conjuntas. Essa governança representa uma abordagem de “cima para baixo” na qual as

empresas líderes exercem poder de barganha sobre os demais atores da cadeia de valor. Segundo a abordagem vertical, o conhecimento e a informação necessários ao *upgrading* fluiriam dentro das cadeias de valor, partindo das empresas líderes para seus fornecedores (Gereffi, 1999; Humphrey & Schmitz, 2002). Nesse processo, os produtores locais aprendem com os compradores a melhorarem os processos, a qualidade e a velocidade de resposta o que favorece a aquisição de capacidades e acesso a novos segmentos de mercados a partir da participação em cadeias específicas (Ponte & Ewert, 2009).

A natureza e os padrões de relacionamentos entre fornecedores e compradores determinam as possibilidades de *upgrading* (Giuliani & Pietrobelli, 2005; Golini, De Marchi, Boffelli & Kalchschmidt, 2018; Humphrey & Schmitz, 2002). Esse tipo de relacionamento descreve como as cadeias são controladas e coordenadas em contexto de assimetria de poder entre os atores (Fernandez-Stark & Gereffi, 2011). As categorias de governança dos tipos *buyer-driver* e *producer-driver* foram as pioneiras propostas por Gereffi (1994) e, com base nessas categorias e nos avanços dos estudos empíricos, Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) especificaram uma variedade maior de formas de governança de cadeias de valor, que são determinadas pelas variáveis: a) complexidade das transações; b) habilidade de codificar as transações; e c) a capacidade da base de fornecedores. A partir dessas variáveis, os autores propuseram cinco tipos possíveis de relacionamentos de governança:

- a) Mercado: para transações simples. A dependência entre comprador e fornecedor é pequena devido à padronização dos produtos e, por isso, podem ser encontrados vários fornecedores capazes de ofertá-los. O preço representa o mecanismo central de governança e os relacionamentos entre fornecedores e compradores são à distância (*arm's-length relationship*);
- b) Modular: quando os fornecedores fazem os produtos de acordo com as especificidades determinadas pelos compradores. Os fornecedores utilizam equipamentos genéricos que podem ser empregados para atender outros clientes, o que limita o investimento em ativos específicos. Devido à habilidade dos fornecedores, existe reduzido grau de monitoramento. A dependência entre fornecedores e compradores é baixa;
- c) Relacional: baseada em complexas relações entre fornecedores e compradores, que são capazes de desenvolverem dependência mútua e elevado nível de ativos específicos. O comprador é quem especifica os padrões de produto e processo. A

reputação, familiaridade e os laços ético-normativos de confiança constituídos ao longo do tempo são relevantes mecanismos de mediação das relações entre as partes;

- d) Quase-hierárquica: os fornecedores são amplamente dependentes dos grandes compradores. Existe uma empresa líder ou grupo de compradores com significativa capacidade de controle sobre os fornecedores. Os compradores têm dúvidas sobre a capacidade de os fornecedores atenderem aos seus requisitos de especificações, portanto, existe elevado nível de monitoramento e controle de parte das empresas líderes;
- e) Hierárquica – caracteriza a integração vertical. O controle gerencial representa a forma dominante de governança. A empresa líder realiza diretamente algumas operações estratégicas da cadeia (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005).

Existem variações sobre o sentido que a governança pode assumir, identificadas na literatura por Gibbon, Bair e Ponte (2008) e por Ponte e Sturgeon (2014): a) governança diretiva (*governance as driving*), que recebe influência da abordagem de cadeias de *commodities* globais de Gereffi (1994) e se refere ao papel das empresas líderes na definição dos termos de participação na cadeia, incorporação ou exclusão de atores, determinando onde, quando e por quem o valor é adicionado; b) governança coordenadora (*governance as coordinating*), que recebe influência importante da contribuição de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) e enfatiza as várias formas de inter-relações entre as empresas através dos elos das CVGs que conectam fornecedores e compradores; e c) governança normalizadora (*governance as normalizing*), que representa as ações tomadas pelos compradores ao governarem suas cadeias de valor e determinarem como os seus fornecedores devem assegurar os padrões requeridos. A governança de uma cadeia de valor emerge quando os fornecedores passam a atuar segundo os parâmetros definidos por outros atores como seus compradores (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005). A posição da empresa líder e seu poder financeiro têm a capacidade de determinar os padrões de produto, serviço ou tecnologia a ser utilizada, bem como os padrões de trabalho e ambientais a serem seguidos (Kumar & Beerepoot, 2019).

### 2.2.2 Governança unipolar 2.0

A literatura precursora foi semeada em um ambiente empírico baseado em um comércio de fluxos transacionais estabelecidos entre países do Norte e do Sul Global.

Essa perspectiva privilegia o papel desempenhado por empresas líderes do Norte Global na coordenação dos fornecedores do Sul Global (Norte-Sul). Estudos mais recentes também passaram a se orientar pela perspectiva dos fluxos entre os mercados Sul-Sul. A globalização intensificada no século XXI marca o crescimento do comércio entre os mercados finais de países em desenvolvimento, que é acompanhado pelo estabelecimento de cadeias regionais e nacionais que reconfiguram a dinâmica desses arranjos (Barrientos *et al.*, 2016).

O crescimento dos mercados Sul-Sul implica em efetivação de crescentes oportunidades para os fornecedores ao Sul suprirem múltiplos compradores tanto ao Norte quanto ao Sul, estabelecendo o que se tem convencionado como estratégias de múltiplas cadeias (doméstica, regional e global) (Horner & Nadvi, 2018; Navas-Alema, 2011). Os autores têm apresentado conclusões e pressupostos diferentes para tratar das múltiplas cadeias de valor. Essas cadeias podem implicar diferentes requisitos e barreiras à entrada (qualidade, volume de produção, segurança, sofisticação de produtos), o que significaria a efetivação de transformações estruturais e diversificação em indústrias de baixo aporte tecnológico como a agroindústria (Amighini & Sanfilippo, 2014; Horner, 2016; Klinger, 2011). Outro pressuposto sugere que a competitividade nas cadeias domésticas e regionais seria maior, enquanto as margens e o valor capturado por produto seriam menores (Gereffi & Lee, 2012; Kaplinsky & Farooki, 2011).

Cadeias de valor domésticas ou regionais podem configurar estruturas e relacionamentos de governança que diferem daquelas previstas nas transações Norte-Sul (Barrientos *et al.*, 2016; Horner & Nadvi, 2018; Pasquali & Alford, 2021). Embora possa existir algum nível de interligação entre as cadeias de valor e sobreposição de formas de governança (Barrientos, Gereffi & Pickles, 2016; Krishnan, 2017), alguns autores sugerem que as cadeias domésticas e regionais possivelmente envolvem novas empresas originárias do Sul que desempenhariam o papel de líderes e que, possivelmente, utilizar-se-iam de novas formas de governança privada (Horner, 2016; Pasquali, Krishnan & Alford, 2021). Um pressuposto seria o de que as relações entre firmas de redes concentradas em países em desenvolvimento poderiam ser mais horizontalizadas e cooperativas comparadas àquelas estabelecidas entre o Norte e o Sul (Horner, 2016), o que, entretanto, nem sempre se confirma (Pasquali & Alford, 2021).

### 2.2.3 Governança multipolar

As ações conjuntas verticais representam uma abordagem de governança unipolar, em que uma empresa líder que concentra poder desempenha um papel dominante na condução e formatação da cadeia de valor. Na governança unipolar ou de “cima para baixo” os produtores são apenas tomadores dos padrões e condições de compras definidos pelas empresas líderes que determinam as oportunidades de *upgrading* (Ponte & Sturgeon, 2014; Verena Matheis & Herzig, 2019). O foco exclusivo na governança das empresas líderes tem se mostrado incompleto para direcionar o *upgrading*, especialmente, quando se trata de dimensões sociais (Lee & Gereffi, 2015). Essa limitação abriu espaço para que organizações com diferentes finalidades e interesses passassem a ser integradas às cadeias agroalimentares com o objetivo de aprimorar as suas práticas produtivas e socioambientais (Auld, 2010; Eakin, Rueda & Mahanti, 2017; Zylberstajn, 2013).

A mais recente abordagem de governança, proposta por Ponte e Sturgeon (2014), reconhece a multipolaridade existente na formatação de cadeias de valor. As dinâmicas das cadeias multipolares são mais complexas. Essa categoria de governança formata as cadeias a partir da ação estratégica explícita de atores poderosos, que dirigem a cadeia por meio de diferentes mecanismos de coordenação e poder (Ponte & Sturgeon, 2014). A governança multipolar tem como característica a existência de uma pluralidade de condutores presentes na cadeia, não sendo restrita às empresas líderes, mas incluindo atores como as organizações não governamentais (ONGs), movimentos sociais, agências certificadoras, sindicatos e associações de consumidores.

Esses *stakeholders* têm aplicado o conceito de *upgrading* em suas iniciativas de suporte aos produtores para a melhoria de seus padrões de produção, produtividade e inserção em mercados (Verena, Matheis & Herzig, 2019). Os processos multipolares são crescentes, com o propósito de facilitar o *upgrading* de cadeias de valor de pequenos produtores (Kilelu, Klerkx, Omere & Baltenweck, 2017). A governança multipolar define as especificações econômicas, sociais e ambientais de um produto ou cadeia de valor, especificações que são coproduzidas tanto de “cima para baixo” (*top-down*), através da ação das empresas globais, quanto por ações de “baixo para cima” (*bottom-up*), legitimadas pela participação de *stakeholders* relevantes (Lee & Gereffi, 2015).

A multipolaridade teoricamente tenderia a uma configuração baseada na existência de dispersão de poder entre atores econômicos e não econômicos. Assim, cada um deles teria menor poder para conduzir a cadeia de forma exclusiva (Stringer *et al.*,

2016). Essas plataformas criam um espaço de aprendizado e inovação conjunta e atuam como uma espécie de coordenadora da cadeia (Thiele et al., 2011), e a diversidade de condutores da cadeia de valor enseja uma pluralidade de mecanismos de governança (Ponte, 2014).

A governança multipolar combina características de governança pública, privada e social: empresas líderes e seus padrões voluntários de sustentabilidade exercem governança privada, que determina especificações de produtos e padrões socioambientais; o poder público (subnacional, nacional ou supranacional) exerce governança pública, que especifica regras e regulamentos formais; já as organizações da sociedade civil implementam a governança social e atuam a partir do poder normativo (Gereffi & Lee, 2016).

## **2.3 *Upgrading* em cadeias de valor**

### **2.3.1 *Upgrading* econômico**

A participação de fornecedores de países em desenvolvimento em cadeias de valor globais, bem como o tipo de governança exercido na cadeia, pode impulsionar ou minar o *upgrading* local (Humphrey & Schmitz, 2000). Pressupõem-se que o *upgrading* está associado ao processo de melhoria na capacidade de um agente ou economia se mover para um nicho mais rentável e tecnologicamente mais sofisticado de uma cadeia de valor (Gereffi, 1999). Esse conceito remete à inovação e tem como propósito a concepção de produtos e processos mais eficientes, sofisticados e com valor adicionado. A abordagem é especialmente importante para as empresas ou produtores rurais de países em desenvolvimento responderem às mudanças globais, aumentarem sua competitividade e acessarem mercados e segmentos de maior valor agregado e mais compensatórios (Giuliani & Pietrobelli, 2005; Humphrey & Schmitz, 2000; Kilelu, Klerkx, Omere & Baltenweck, 2017; Ponte & Ewert, 2009).

A literatura pioneira classificou o *upgrading* em quatro categorias: a) produto, tornando-os mais sofisticados e aumentando seu valor agregado; b) processo, que consiste em atingir maior eficiência em processos de transformação, por meio da reorganização do processo produtivo ou da introdução de tecnologia superior; c) funcional, que abrange a aquisição de funções novas e superiores na cadeia, migrando ou adicionando às

atividades de baixo valor novas atividades de elevado valor agregado; e d) intersetorial, que implica na utilização do conhecimento adquirido em uma função da cadeia para atuar em diferentes setores ou cadeias (Humphrey & Schmitz, 2002).

O relacionamento contratual com as empresas líderes globais ofereceria oportunidade para um *upgrading* rápido de empresas ou produtores locais promovido a partir de sua exposição à tecnologia e informação das empresas líderes ou devido ao aumento da pressão competitiva para a inovação em seus produtos ou processos (Gereffi, 1999; Humphrey & Schmitz, 2002). O potencial de *upgrading* depende do tipo de relacionamento de governança estabelecido entre os atores (fornecedores e compradores), do nível de poder exercido pela empresa líder sobre os participantes da cadeia de valor e da importância do *upgrading* dos fornecedores para as empresas líderes (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005).

Para os produtores agrícolas, o *upgrading* corresponderia à possibilidade de produtos melhores e o acesso a mercados mais lucrativos e de maior valor agregado. Supostamente, esses mercados imperfeitos proporcionariam rendas e lucros “extranormais” para os produtores e, conseqüentemente, desenvolvimento ampliado (Giuliani & Pietrobelli, 2005; Kilelu, Klerkx, Omere & Baltenweck, 2017). Essa abordagem, até então predominante de desenvolvimento rural de pequenos produtores, sugere que a participação de produtores de países em desenvolvimento em nichos de mercados com maiores barreiras à entrada propiciaria melhores preços, aumento de renda e melhores condições socioeconômicas para as regiões produtoras (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005; Ingram, Rijn, Waarts & Gilhuis, 2018; Middendorp, Boever, Rueda & Lambin, 2020; Thorlakson, 2018; Vicol, Fold, Pritchard & Neilson, 2018), especialmente de produtores do Sul Global, onde o foco tem sido o *upgrading* de processo ou produto (Barrientos, Gereffi & Rossi 2011). Em cadeias de valor agroalimentares, o aumento do volume de produção, a melhoria da qualidade e a aquisição de contratos mais recompensadores representam formas de *upgrading* (Gibbon, 2001).

No contexto agrícola de pequena escala, o *upgrading* de produto e processo são interdependentes. A introdução de um novo processo implica no desenvolvimento de novos produtos, como orgânicos ou mais sustentáveis. Da mesma forma, o aprimoramento de processo a fim de torná-lo mais eficiente muitas vezes não representa a finalidade dos produtores, especialmente quando se trata de atender aos parâmetros de qualidade, segurança ou socioambientais estabelecidos pelos compradores. O cumprimento desses critérios leva a produtos de qualidade intrinsecamente superior.

Atender aos padrões dos compradores é uma pré-condição de acesso ao mercado, porém, não necessariamente resulta em um aumento dos preços (Ponte & Ewert, 2009)

A abordagem de *upgrading* requer uma coordenação inclusiva intra e intersegmentos da cadeia de valor capaz de facilitar a possibilidade de *upgrading* de produtores de pequena escala a partir de sua integração à cadeia (Bolwig, Ponte, Du Toit, Riisgaard & Halberg, 2010). Os produtores que constroem relações de longo prazo com os compradores podem se beneficiar da governança de coordenação vertical (Coles, 2011), assegurando acesso ao mercado, estabilidade e confiabilidade. Esse tipo de relacionamento consiste em um meio ou um objetivo associado ao *upgrading* de produto ou processo, pois os compradores parceiros teriam um incentivo maior para investirem do que quando as relações são menos formais e baseadas no mercado (Coles & Mitchell, 2011; Matheis & Herzig, 2019).

O relacionamento de longo prazo resultante da coordenação vertical aumenta a o interesse dos atores em investirem em processos de *upgrading* de custo superior e de longo prazo (Coles, 2011). Em cadeias de produtos agrícolas, as organizações de produtores, como cooperativas ou associações, podem contribuir para a disseminação de informações, construção de confiança e habilidades e desenvolvimento de aprendizado entre os produtores. Essas organizações também podem ser uma condição prévia para a coordenação vertical, especialmente para o engajamento entre produtores e empresas processadoras, visto que esses atores dificilmente se engajam com um produtor individualmente e podem facilitar o estabelecimento de relações mais diretas entre produtores e compradores (Coles & Mitchell, 2011).

As decisões dos produtores sofrem influências das instituições locais e dos demais *stakeholders* da cadeia de valor com quem interagem, como as empresas processadoras, as quais podem não ter interesse no desenvolvimento de uma produção sustentável diferente dos padrões convencionais de produção. Quando isso ocorre, os produtores não têm incentivo para aprimorarem suas práticas com o propósito de efetivar uma visível melhoria de qualidade em seu produto. Esse incentivo é transmitido por meio da existência de uma estrutura previamente definida com os compradores que garanta a venda da produção. Estratégias de *upgrading* como a produção de orgânicos e a eliminação de intermediários acontecem interativamente ao longo do tempo em resposta ao desenvolvimento de novas opções de ocupação no mercado de trabalho e fortalecimento de organizações de produtores com capacidade de formatarem o *upgrading* (Mohan, 2016; Verena Matheis & Herzig, 2019).

### 2.3.2 *Upgrading* ambiental

O *upgrading* ambiental tem como objetivo evitar ou reduzir impactos ambientais de produtos ou processos (De Marchi, Di Maria & Micelli, 2013). Os meios mais usuais para esse objetivo são as ecoeficiências capazes de reduzir desperdícios e o uso de recursos externos ao tempo que visam reduzir impactos negativos sobre o meio ambiente e os recursos naturais a partir de mudanças nos processos tecnológicos, sociais e gerenciais. Os estudos sobre o tema têm destacado a interrelação entre o *upgrading* ambiental e o papel da governança exercida pelas empresas líderes, sublinhando que o *upgrading* se efetiva através da transferência de capacidades entre os atores da cadeia de valor por meio de interações repetidas (De Marchi, Di Maria & Micelli, 2013; Khattak, Stringer, Benson-Rea & Haworth 2015; Khattak & Stringer, 2017).

Em cadeias de valor agrícolas, a melhoria ambiental tem sido associada à adoção de ações com o propósito de reduzir o uso de agroquímicos (pesticidas, fertilizantes e herbicidas), racionalizar o uso dos recursos hídricos, adotar técnicas de gestão do solo e aumentar o uso de recursos orgânicos (Achabou, Dekhili & Hamdoun, 2017; Blackman & Naranjo, 2012; Bolwig, Gibbon & Jones 2009; Ibanez & Blackman, 2016). Essa perspectiva se associa à abordagem de conformidade ambiental e à visão orientada para os negócios (*organocentrismo/business-oriented/business-as-usual*). O estágio de conformidade tem contribuição efetiva limitada sobre o sistema socioecológico, o que ocasiona a exclusão das problemáticas sociais e ambientais que não podem ser alinhadas com os resultados de curto prazo dos negócios (Hahn, Pinkse & Preuss, 2015; Hahn & Tampe, 2021; Landrum, 2017).

O *upgrading* ambiental em cadeias agroalimentares implica também em reestruturação e certificação dos produtores, o que requer mudanças no processo de produção (Lee, Gereffi & Beauvais, 2012). A conformidade aos padrões ambientais pode estar associada à imposição de custos aos produtores por parte das empresas líderes e, em contrapartida, perda de autonomia e controle gerencial por parte dos produtores, além de representar uma barreira à entrada daqueles de menor porte, menos organizados e mais marginalizados (Amanor, 2019; Ponte, 2020).

A conformidade pode intensificar também a extração de excedentes por parte dos elos subsequentes da cadeia (Amanor, 2019). Como identificado por Ponte (2020), o *upgrading* ambiental pode significar maior captura de valor por parte das empresas líderes

que, supostamente, acumulam lucros “verdes”, extraindo valor de seus fornecedores, especialmente, daqueles situados no Sul Global. Como resultado, o *upgrading* baseado em conformidade pode não ser efetivo para responder aos problemas ambientais e sociais (Ponte, 2020). Em contrapartida, uma abordagem alternativa concebida sob o rótulo de sustentabilidade regenerativa propõe a restauração e a melhoria dos sistemas socioecológicos (*socio-ecological systems*, SES). Essa proposta prevê uma coevolução entre os SES e as empresas a partir de uma visão ecologicamente orientada, baseada em sustentabilidade forte, nos princípios biofísicos da ecologia e nos pressupostos ecocêntricos (Hediger, 2013).

Segundo a sustentabilidade regenerativa, os objetivos das empresas devem ser adequados ao funcionamento e aos limites dos sistemas socioecológicos onde as atividades econômicas estão inseridas e interagem, reparando o meio ambiente e a natureza dos danos causados pelas atividades econômicas. Esses negócios têm como característica a sua capacidade de adaptação às condições de natureza não linear e imprevisíveis dos sistemas socioecológicos, assim, as organizações, alinham as suas atividades de acordo com a sazonalidade e o ciclo temporal dos SES (Bansal & Song, 2017; Hahn & Tampe, 2021; Williams *et al.*, 2017). As atividades associadas à regeneração são a reconciliação de espécies, reparação de bens comuns, plantio ou incentivo à diversidade de plantas, reconhecendo-se a capacidade de carga e os limites biofísicos ao crescimento (Landrum, 2017).

A sustentabilidade regenerativa assume três possíveis estratégias ou níveis de regeneração: restauração; conservação; e melhoria de condições. A estratégia de restauração representa o retorno ao estado prévio original do SES e tem como lógica a maximização do rendimento dos ecossistemas, buscando compensar os impactos negativos. A estratégia de conservação representa a manutenção do *status quo* de um SES a fim de prevenir a extinção de espécies ou a redução de biodiversidade, visando à conservação de reservas naturais, protegendo o funcionamento de determinados SES dos impactos das atividades econômicas com o objetivo de obter impacto negativo líquido zero nesses sistemas, respeitando os limites ecológicos a fim de assegurar viabilidade entre os sistemas e os negócios. A estratégia de melhoria de condições busca aprimorar as condições dos SES a partir de um impacto líquido positivo nestes, com base no entendimento do relacionamento estabelecido entre os negócios enraizados nos SES, de modo que essas organizações possam catalisar uma mudança positiva e adicionar valor

ao lugar em que estão situadas (Hahn & Tampe, 2021; Mang & Reed, 2015; Marcus, Kurucz & Colbert, 2010; Robinson & Cole, 2015).

A extensão da perda e degradação de florestas tropicais aumentou a necessidade de restauração ecológica em larga escala. O Brasil, inclusive, tem uma Contribuição Nacionalmente Determinada (NDC) de restaurar ou regenerar doze milhões de hectares de florestas nativas para usos múltiplos até 2030. Esse processo de restauração pode ser efetivado como um vetor de desenvolvimento sustentável rural associado aos propósitos de conservação da biodiversidade e dos ecossistemas (Bustamante *et al.*, 2018).

Em cadeias agrícolas, o aumento da demanda global por alimentos é a principal causa para o desmatamento de florestas tropicais. Contudo, a demanda crescente por sustentabilidade nessas cadeias tem pressionado para que sejam implementados novos cultivos em áreas já anteriormente degradadas a fim de se evitar novos desmatamentos em favor da agricultura. A introdução de espécies nativas com potencial agrícola em áreas degradadas equivale a uma forma de reflorestamento com potencial de gerar benefícios ambientais e produção de alimentos (Schroth *et al.*, 2016).

Um modelo de sustentabilidade regenerativa em cadeias de valor agrícolas consiste na adoção, em áreas degradadas, de sistemas agroflorestais baseados em cacau, como o praticado no estado do Pará, na Amazônia. Essa estratégia tem sido incentivada tanto por uma demanda favorável de cacau nos mercados nacional e internacional quanto por obrigações ambientais que impõem aos produtores rurais o reflorestamento de áreas desmatadas com espécies nativas. Sendo o cacau uma espécie nativa da Amazônia e economicamente atrativa, há uma chance de alavancagem de uma fronteira de reflorestamento agrícola naquela região da Amazônia, com capacidade de efetivar resultados positivos como a produção de produtos agrícolas atrelados à geração de benefícios sociais e ambientais (Schroth *et al.*, 2016). Essa proposta foi confirmada tempos depois por Venturieri *et al.* (2022).

No estado do Pará existe uma tendência de conversão de áreas de pastagem em sistemas agroflorestais com base no cacau, provando que essa atividade é importante para a recuperação de áreas degradadas. A expansão de áreas com cacau no estado do Pará, onde 99,54% das plantações estão do lado de fora de qualquer área de conservação ambiental, contribui para a proteção do solo, redução de emissão de gases do efeito estufa e geração de emprego e renda (Venturieri *et al.*, 2022).

### 2.3.3 *Upgrading* nos meios de vida e subsistência (*livelihood upgrading*)

O *upgrading* e suas dimensões são criticados devido à sua característica simplificada e linear usada para descrever os resultados para os produtores rurais nas cadeias de valor (Pipkin & Fuentes, 2017; Ponte & Ewert, 2009). A integração dos produtores em cadeias de valor agroalimentares requer uma abordagem de *upgrading* capaz de indicar como os produtores podem melhorar suas posições na cadeia e, por consequência, seus meios de vida e subsistência (Matheis & Herzig, 2019).

As categorias de *upgrading* econômico e social não situam a complexidade dos produtores rurais, especialmente daqueles equiparados a camponeses. A identidade dos camponeses é determinada por sua capacidade de agência e de decisão sobre o seu engajamento ou desengajamento nas cadeias de valor, o que ocorre num contexto de diversificação de meios de vida e subsistência a partir de múltiplas atividades e fontes de renda agrícolas e externas à agricultura (Rigg, 2006; Rigg, Salamanca & Thompson, 2016; Vicol, Fold, Pritchard & Neilson, 2018). Esses atores mantêm uma natureza econômica dual: ao mesmo tempo são consumidores e produtores, o que os diferencia dos demais atores econômicos (Ellis, 1998). Eles têm identidade socioeconômica distinta, não são nem capitalistas nem trabalhadores assalariados, mas combinam ambas as classes de capital e trabalho (Bernstein, 2010).

O componente não salarial da agricultura camponesa, que depende predominantemente de mão de obra familiar, diferencia sua dinâmica de captura de valor dos demais segmentos da economia. As decisões de produção nem sempre são motivadas pelo lucro, mas pelo desejo de manutenção de equilíbrio não capitalista (Van der Ploeg, 2014). Por isso, o entendimento apropriado do processo de *upgrading* de produtores com essas características englobaria uma estratégia de diversificação de seus meios de vida e subsistência (Vicol, Fold, Pritchard & Neilson, 2018)

Em cenários representativos de agricultores camponeses do Sul Global que atuam em mercados nacionais e internacionais, o desenvolvimento depende diretamente das atividades de subsistência desempenhadas a partir de organizações familiares (Coe & Yeung, 2019; Vicol, Neilson, Hartatri & Cooper, 2018). Ali, as relações sociais de produção são determinantes para entender a dinâmica de distribuição de valor que não é mediada exclusivamente por trocas com as empresas, mas também por relações sociais e culturais estabelecidas dentro e entre famílias e entre estas e os atores externos. Essa identidade exclusiva implica na necessidade de uma estrutura capaz de situá-los em um

contexto holístico capaz de incorporar uma perspectiva de *upgrading* nos meios de vida e subsistência (Vicol, Fold, Pritchard & Neilson, 2018).

Alguns estudos adotaram a perspectiva de *upgrading* nos meios de vida e subsistência (Neilson, Wright & Aklimawati, 2018; Middendorp, Boever, Rueda & Lambin, 2020; Vicol, Neilson, Hartatri & Cooper, 2018; Pegler, 2016; Superti, Pegler & Araújo, 2018). No estudo de Neilson, Wright & Aklimawati (2018), realizado em regiões produtoras de café na Indonésia, foram identificadas poucas evidências que indiquem impacto positivo sobre os meios de vida e benefícios econômicos tangíveis para os produtores como resultado do registro de uma identificação geográfica (IG), que consiste num instrumento de propriedade industrial que busca distinguir a origem geográfica de um determinado produto ou serviço (INPI, 2023). Segundo os autores, o desalinhamento de prioridades entre as instituições regionais de suporte à IG e as empresas líderes teria resultado no insucesso da captura de valor parte dos produtores de café especial associados à IG (Neilson, Wright & Aklimawati, 2018).

Já no estudo de caso sobre os efeitos da cadeia de valor do cacau fino do Peru sobre a melhoria nos meios de vida de pequenos produtores, Middendorp, Boever, Rueda & Lambin (2020) concluíram que essa cadeia teria contribuído para efetivar condições de subsistência mais adequadas aos pequenos produtores das regiões estudadas do Peru. Os autores identificaram evidências de aumento na captura de preço superior nas cadeias de valor diretas/curtas de cacau de qualidade, fino ou certificado nos locais estudados. Os produtores inseridos nessa cadeia também sinalizaram terem recebido um nível superior de assistência técnica de origem das cooperativas ou do poder público.

No caso das cadeias de valor de cafés especiais em comunidades da Indonésia, Vicol, Neilson, Hartatri & Cooper (2018) concluíram que, embora as intervenções tenham efetivado o surgimento de organizações de produtores, as iniciativas raramente seriam sustentáveis e beneficiariam os mais pobres. Ao contrário, essa cadeia de valor seria benéfica os produtores que representariam uma “elite local” mais bem posicionada para capturar os benefícios, reproduzindo condições de exclusão e desigualdade. Resultados semelhantes foram identificados no estudo de Pegler (2016) sobre a inserção de famílias de comunidades ribeirinhas do Amazonas na cadeia do açaí. O autor identificou que as famílias envolvidas nessa cadeia apresentaram bom nível de renda com o produto, mas houve um acentuado aumento de desigualdade econômica no processo distributivo. Essa desigualdade permitiu a categorização dos produtores segundo o nível de renda (pequenos capitalistas, agricultores de subsistência e assalariados). O autor observou também uma

ameaça de tendência ao estabelecimento de monocultura e pouca modificação na divisão do trabalho entre homens e mulheres, além de persistentes contestações nas relações sociais de gênero (Pegler, 2016).

Ainda no bioma amazônico, Superti, Pegler e Araújo (2018) identificaram em seu estudo que quatro comunidades quilombolas do Amapá não se inseriram na cadeia de valor do açaí motivadas pelo acúmulo de capital, mas sim pela manutenção de suas condições de vida. O movimento de participação nessa cadeia redefiniu as dinâmicas de relações de poder e as interações socioeconômicas mediadas pelo uso do território, trabalho e comercialização do produto. As condições materiais (renda e aquisição de bens de consumo) foram melhoradas, associadas à manutenção do custo de vida. Para os autores, esses resultados, no entanto, não significam desenvolvimento social. Melhorias em condições de vida requerem uma governança capaz de garantir maior nível de certeza de resultados sustentáveis ao longo do tempo e a existência de condições de oferta e acesso aos serviços públicos. Para os autores, até que esse arranjo de governança seja implementado, as comunidades permanecerão vulneráveis, relativamente sem voz e sem acesso aos serviços básicos (Superti, Pegler & Araújo, 2018).

### 3 A CADEIA DE VALOR/REDE DE PRODUÇÃO GLOBAL DO CACAU

O cacau é cultivado predominantemente em países do Sul Global, mas o seu processamento industrial e consumo ocorrem predominantemente em países do Norte Global (Neilson, Pritchard, Fold & Dwiartama, 2018). Entre 2018 e 2022, a produção média global de cacau foi de 5,6 milhões de toneladas. No mesmo período, o Brasil ocupou a quinta posição entre os países produtores, com média de 269 mil toneladas anuais, correspondente a 4,8% da produção global (FAO, 2023). Costa do Marfim, Gana e Indonésia são os principais produtores globais, e a África responde por cerca de 75% da produção global de cacau. Embora esteja entre os principais produtores, o Brasil importa a *commodity* de outros países (Gana e Costa do Marfim) para atender parte da capacidade instalada das empresas de processamento globais instaladas no país (FAO, 2023),

**Tabela 1-** Produção global de cacau – 2021/2022

<b>Continente/País</b>	<b>Produção</b>	<b>Participação (%)</b>
África	3589	74,4
Camarões	295	
Costa do Marfim	2121	
Gana	683	
Nigéria	280	
Outros	210	
Américas	973	20,2
Brasil	220	
Equador	365	
Outros	369	
Ásia e Oceania	265	5,5
Indonésia	180	
Papua-Nova Guiné	42	
Outros	43	
Total global	4826	100

**Fonte:** adaptado de ICCO (2023). Tradução livre

No Brasil, no período 2018-2022, segundo a base de dados da Produção Agrícola Municipal (PAM), a Amazônia foi responsável por 52% da produção de cacau no país, sobretudo devido ao estado do Pará, que produziu uma média anual de 135 mil toneladas, o equivalente a 50% da produção nacional. O estado foi seguido pela Bahia (43%, 116 mil toneladas); Espírito Santo (4%, 11 mil toneladas); e Rondônia, também parte do bioma Amazônia (1,8%, 4,8 mil toneladas). Já a unidade federativa do Amazonas produziu em média 674 toneladas anuais, o equivalente a 0,25% do total nacional (IBGE, 2023). No entanto, existe potencial para a alavancagem da produção. O cacau no Amazonas tem relevância devido ao seu potencial de efetivar os pressupostos e os indicadores de uma bioeconomia inclusiva na Amazônia, que se estendem para além das métricas econômicas, e tem condições significativas de efetivar distribuição de renda, visto que se trata de uma atividade desconcentrada.

A produção global de cacau está historicamente concentrada em pequenas unidades rurais de produção com média de até 3,5 hectares e que são responsáveis por 95% da produção global (ICCO, 2016). No Brasil, o segmento de produção agrícola da cadeia é composto por 93.314 imóveis rurais, sendo que 74% dos estabelecimentos estão na Bahia e 19% no Pará. Do total de estabelecimentos, a maioria (52,7%) tem área inferior e 10 hectares, e 80,4% são de agricultura familiar, segundo o Censo Agropecuário de 2017 (IBGE, 2021).

No entanto, esses dados não conseguem capturar completamente a realidade especialmente do Amazonas, onde a produção de cacau ocorre predominantemente em áreas coletivas de uso comum como as unidades de conservação. Trata-se de uma produção agroextrativista. Os dados sobre o perfil da produção primária no Brasil representam uma tendência global familiar ou camponesa de produção, presente inclusive no Amazonas, que se caracteriza pela diversificação nos meios de subsistência com a integração apenas parcial à terra e aos mercados de crédito, insumos e venda. Portanto, esses atores assumem um perfil simultâneo de capital e trabalho (Neilson, Pritchard, Fold & Dwiartama, 2018).

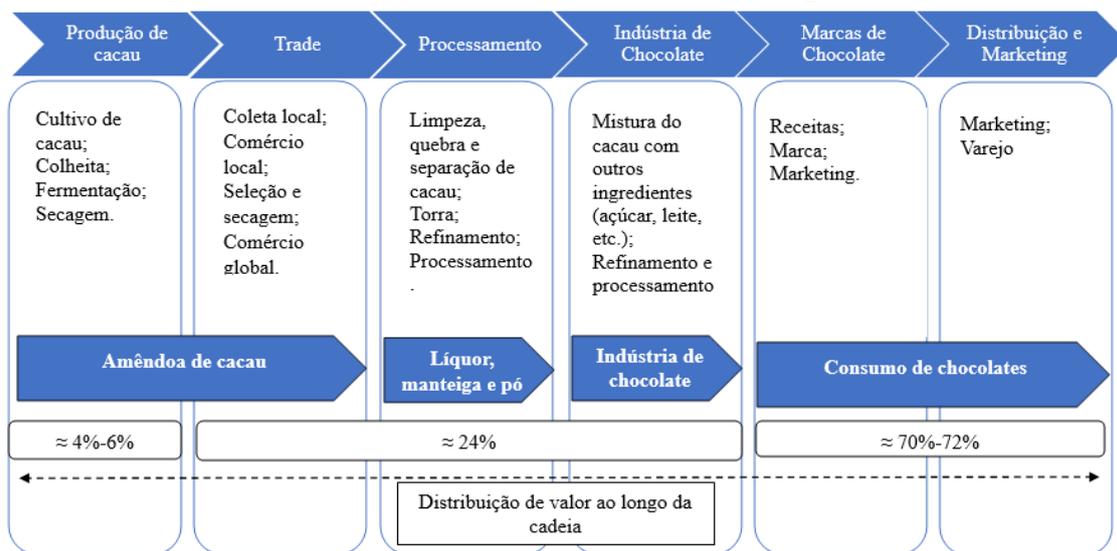
No mundo foram processados 4,9 milhões de toneladas de cacau na safra 2020/2021, e cerca de 37% desse processamento foi realizado na Europa, seguida por Oceania e Ásia (23%), África (21%) e Américas (19%) (ICCO, 2023). Mesmo a África sendo o principal continente produtor, apenas um milhão de toneladas foram processadas em sua origem; por consequência, a principal parcela do excedente de produção africana

é destinada à Europa, continente que possui o maior consumo *per capita* de chocolates no mundo.

Nas Américas, os principais países processadores de cacau são os Estados Unidos, com 8% do processamento global, e o Brasil (ICCO, 2022). A primeira etapa do segmento agroindustrial do cacau é representada predominantemente por três empresas *global buyers*, conhecidas como *the big three*: a) Cargill, de origem estadunidense; b) Callebaut, do grupo belga Barry-Callebaut; e c) Olam, sediada em Singapura. No Brasil, essas empresas possuem capacidade conjunta instalada de processamento de 275 mil toneladas de cacau, o que representa 97% do processamento nacional do produto (AIPC, 2021).

Os produtos semiacabados (manteiga, pó, licor) são matéria-prima para as seis principais indústrias globais de chocolates, *the big six*: Mars Inc.; Mondelez International; Ferrero Group; Nestlé SA; Hershey Foods Corp; Lindt & Sprüngli AG. Elas têm as suas bases de controle sediadas na Europa e América do Norte (Neilson, Pritchard, Fold & Dwiartama, 2018) e exercem influência indireta sobre o segmento agrícola, estabelecendo uma forma de governança de mesonível (Ponte & Sturgeon, 2014). Portanto, a organização da cadeia de do cacau e a sua dinâmica de distribuição de valor entre os elos que a compõe pode ser genericamente apresentada conforme a Figura 1.

**Figura 1** - Distribuição de valor na cadeia de valor global do cacau



**Fonte:** adaptado de Abdulsamad et al. (2015). Tradução livre

O Brasil importou em média 57 mil toneladas de cacau entre 2017 e 2021. Em 2020, quando se iniciou a pandemia da covid-19, a importação foi menor, de 46 mil

toneladas, o que pode estar vinculado à menor quantidade de processamento no país (214 mil toneladas). Praticamente toda a importação de cacau brasileira é direcionada ao estado da Bahia (99,8%) onde está o parque de processamento das *global buyers*.

Embora não seja relevante para o total das exportações globais de cacau, o Brasil exporta pequena parcela de sua produção. Entre 2017 e 2020 o volume de exportação foi em média 612 toneladas anuais, principalmente dos estados do Pará (50,5%) e da Bahia (48,1%). Em 2022, o Amazonas figurou como o terceiro principal exportador do produto no país com participação de 1,3%. Os montantes financeiros vinculados aos fluxos de importações e exportações de cacau no Brasil nos últimos cinco anos indicam um saldo negativo persistente na balança comercial do produto (Brasil, 2023). Esses números demonstram que o Brasil não se caracteriza como um país eminentemente exportador de cacau, sendo a sua produção utilizada predominantemente para o processamento doméstico.

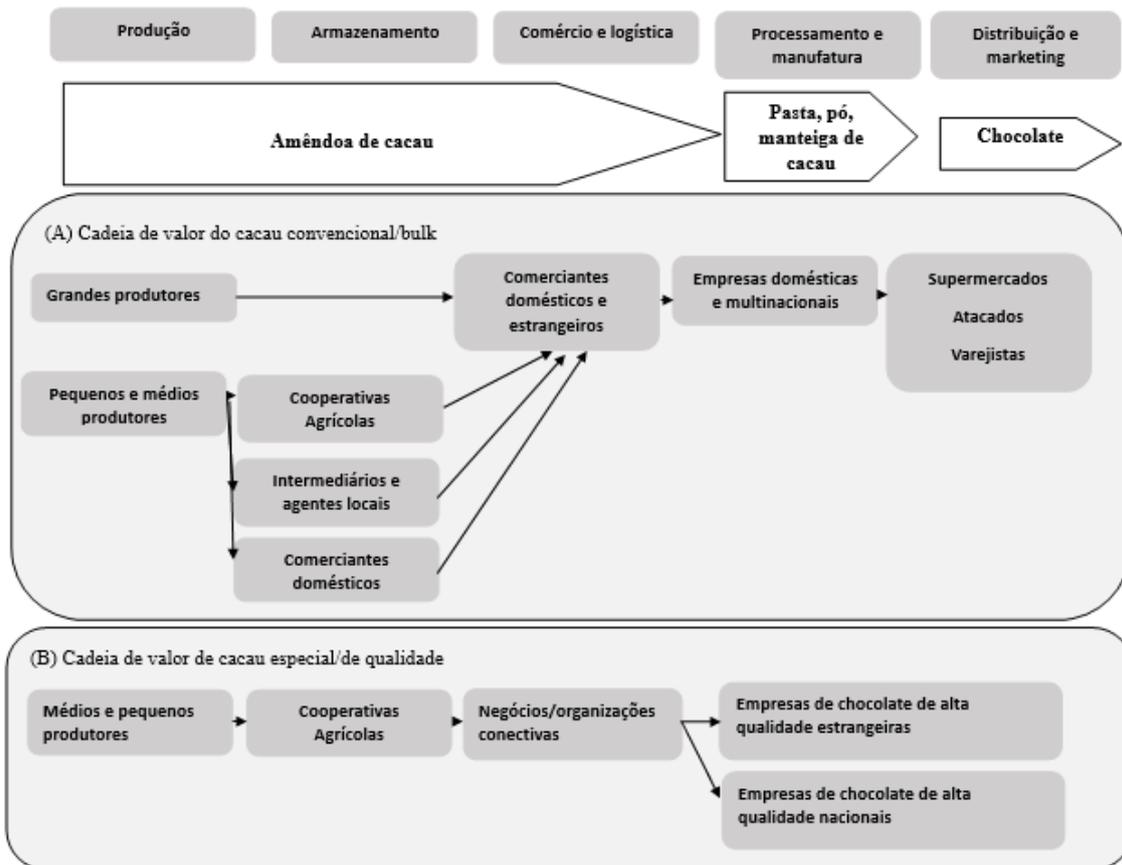
Com relação à balança comercial de derivados de cacau (pó, manteiga e pasta), em 2021 o país importou em média U\$ 63,5 milhões. Naquele ano, as principais origens desses produtos foram a Indonésia (27%), Costa do Marfim (19%), Gana (6,4%) e Malásia (6%). No Brasil, os estados que mais importaram esses produtos no ano de 2021 foram a Bahia (45%), São Paulo (17,4), Santa Catarina (14,6%) e Minas Gerais (13,8%) (Brasil, 2023).

Em contrapartida, as exportações de derivados no mesmo período somaram em média U\$ 219 milhões. O destino principal das mercadorias foi a América do Sul (55%), especialmente Argentina (41%) e Chile (19%), seguida da América do Norte (29%), especialmente para os Estados Unidos (26%). Essas exportações equivaleram a 0,08% das exportações totais e 0,2% das exportações industriais do país em 2021. Ao contrário da balança do cacau em amêndoas *in natura*, os fluxos financeiros relacionados às exportações e importações de derivados de cacau permitem um saldo positivo persistente na balança comercial desses produtos semiacabados (Brasil, 2023).

### **3.1 Segmentos da cadeia de valor do cacau**

A cadeia de valor ou rede de produção global do cacau não é homogênea. Essa cadeia é composta por segmentos, grupos estratégicos ou cadeias específicas, arranjos que são estruturados segundo mercados e propostas de valor diferenciadas a partir de duas grandes categorias de amêndoas de cacau no mercado: o cacau *commodity* ou *bulk* e o cacau especial/de qualidade, fino/de aroma, conforme a Figura 2.

**Figura 2 - Segmentos da cadeia de valor do cacau**



**Fonte:** adaptado de Middendorp et al. (2018). Tradução livre

O segmento de cacau *commodity* ou *bulk* consiste num produto que não possui diferenciação de qualidade e representa cerca de 95% do mercado global. A estratégia consiste na busca de elevada produção e baixos custos em detrimento de outros atributos. Nesse segmento, os produtores individuais vendem, geralmente, para intermediários locais que dispõem de vantagens sobre os pequenos produtores, que têm pouco acesso à informação (Jano & Hueth, 2013).

No Brasil esse mercado apresenta estrutura oligopsônica, em que milhares de produtores têm apenas como opções de venda as *big three* (Cargill, Barry-Callebaut ou Olam) que governam a cadeia global (Costa & Soares, 2016). Conforme destaca a Figura 1, acima, essa forma de organização penaliza a distribuição de valor para o segmento agrícola de produção, no qual os mais de 5,5 milhões de produtores se apropriam de cerca de apenas 4% a 6% do valor total criado na cadeia do cacau (Abdulsamad *et al.*, 2015).

O segmento de cacau de “qualidade superior” está estruturado com base em um produto diferenciado conhecido pelos especialistas como “cacau fino” (*fine cocoa*) ou como cacau de aroma (*flavour cocoa*). Em 2020 o Brasil passou a integrar oficialmente a

lista de países exportadores de cacau 100% fino (ICCO, sd.). Segundo a Organização Internacional do Cacau (ICCO), o cacau fino (*fine*) apresenta um perfil de sabor complexo que reflete a *expertise* e o *terroir* do ambiente em que foi cultivado, fermentado e secado, além de oferecer importante diversidade genética, bem como herança histórica e cultural. Já o cacau de aroma (*flavour*) deve ser quase livre de defeito e oferecer características de sabor ou aroma valorizadas especialmente em misturas (*blend*), além de possuir importante diversidade genética e herança histórica e cultural (ICCO, 2018). Esse segmento representa cerca de 5% a 10% do mercado global de cacau. Não existem critérios universais para classificar o cacau de categoria especial.

No Brasil, não há normativa oficial que parametrize homogeneamente a especificidade do cacau especial. No entanto, existem algumas instruções específicas. Uma delas está associada ao registro de Indicação Geográfica de Procedência do Cacau Sul da Bahia (IG Sul da Bahia), que foi obtida em 2018 por meio da Associação Cacau Sul Bahia (ACSB). Essa IG se baseia na Norma ISO 2451:2014, que define o padrão de qualidade das amêndoas a partir de teste de corte e de identificação de defeitos de aroma desejáveis para fins comerciais. Em complemento à norma, a IG Sul da Bahia realiza análises físico-químicas nos lotes de cacau dos produtores que estão inseridos neste nicho de mercado com o propósito de avaliar os critérios intrínsecos de qualidade como cor, compartimentação, índice de defeitos, teor de umidade, aroma, aspecto externo e análise sensorial, que não admite presença de fumaça nos lotes. Além destes critérios, outras análises podem ser solicitadas pelo mercado para atestar a qualidade do lote (Ferreira, 2017).

A segunda instrução de reconhecimento da qualidade do cacau pertence à Amazônia, especificamente à cidade de Tomé-Açu, no estado do Pará. Em 2019, a produção local, existente há mais noventa anos, foi registrada como Sistema Agroflorestral de Tomé-Açu (Safta) por meio da Associação Cultural e Fomento Agrícola de Tomé-Açu. O cacau produzido no contexto desta IG é classificado em três categorias de qualidade (Tipo I; Tipo II; Tipo III) que obedecem aos limites de tolerância para os parâmetros de presença nas amêndoas de mofo, fumaça, danos (insetos e mecânicos), ardósia, violáceas, germinadas, impurezas, achatadas/cochas agregadas, umidade, peso médio e aroma (ACTA, 2018).

No segmento de cacau especial/de qualidade são estabelecidas relações diretas entre produtores e compradores que procuram produtos escassos de alta qualidade. Essas relações facilitam o engajamento mútuo e a formatação de alianças estratégicas com os

produtores que atendem aos requisitos de qualidade (Holland, Kjeldsen & Kerndrup, 2016). As cooperativas de produtores são importantes para o estabelecimento relações de comércio direto, melhorando a posição (barganha) e apropriação de conhecimento dos produtores (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005; Lee, Gereffi & Beauvais, 2012).

O acesso ao mercado de cacau especial/de qualidade (beneficiado, fino, aroma) requer a melhoria (*upgrading*) dos métodos de produção e de beneficiamento primário pós-colheita. O conhecimento sobre esses métodos não está facilmente acessível para pequenos produtores e cooperativas desprovidas de recursos (Middendorp, Boever, Rueda & Lambin, 2020). Embora esse tipo de estrutura de cadeia crie oportunidades para o *upgrading* dos produtores, há um risco de captura de benefícios por alguns indivíduos das próprias comunidades produtoras, aumentando a desigualdade ao invés de aliviar a pobreza (Vicol, Neilson, Hartatri & Cooper, 2018).

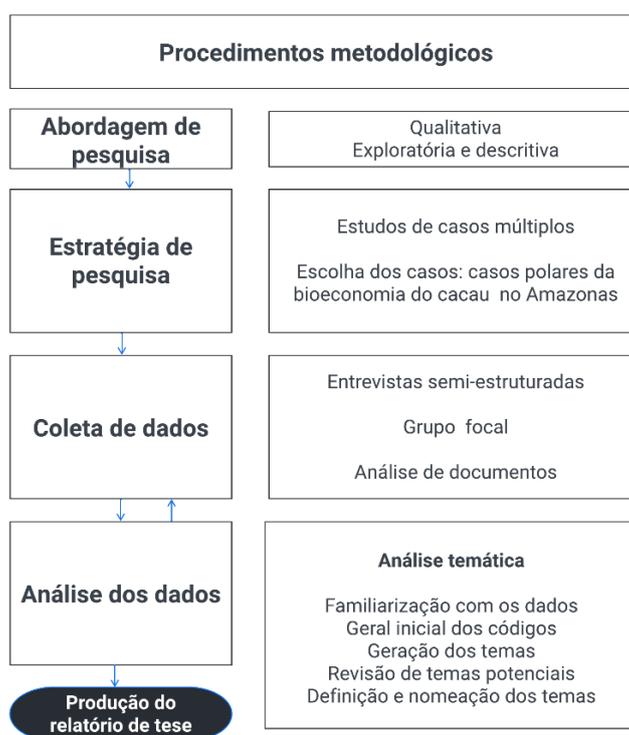


## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo assume abordagem qualitativa, com objetivo descritivo. O método qualitativo e empírico foi escolhido devido à contemporaneidade e à dinâmica do fenômeno, que requerem uma abordagem holística (Creswell, Hanson, Clark Plano & Morales, 2007).

A abordagem metodológica qualitativa se adequa a perguntas de pesquisa que dependem do entendimento do significado das experiências e ações humanas. Nesse tipo de pesquisa, a composição da resposta se fundamenta na interpretação e no subjetivismo, e a visão do pesquisador sobre o tema tem peso importante (Creswell & Clark, 2013; Fossey, Harvey, McDermott & Davidson, 2014). A compreensão do fenômeno por meio de técnicas interpretativas serve para uma descrição, decodificação ou tradução que possibilita a realização de uma nova descoberta (Creswell & Clark, 2013). As etapas metodológicas desta pesquisa são descritas na Figura 3.

**Figura 3 - Procedimentos metodológicos**



Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.1 Estratégia de pesquisa

A estratégia adotada foi a do estudo de caso, que pode ser desenvolvido segundo as tradições positivistas ou interpretativistas (Piekkari, Welch & Paavilainen, 2009). Nesta pesquisa houve um trânsito entre os procedimentos das duas tradições sociológicas, a fim de superar as incompletudes cognitivas (Paula, 2015). A estratégia de estudo de caso é apropriada para responder perguntas do tipo “por que” e “como” e quando o contexto é importante para entender o fenômeno a ser explicado em maior profundidade e detalhamento, a partir da investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real (Vergara, 1998; Yin, 2003).

O método do estudo de caso se aplica para explorar um sistema real e contemporâneo delimitado (caso) ou múltiplos sistemas delimitados (casos) através do recolhimento de dados de múltiplas fontes de informações. Nesta pesquisa foi aplicada a estratégia de estudo de casos múltiplos que permanecem sobre o mesmo quadro analítico do estudo de caso único. Não há diferenças significativas entre as estratégias singulares ou múltiplas. Cada estudo de caso representa um estudo completo com conclusões que favorecem a expansão da teoria emergente (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

Para os positivistas, os múltiplos casos permitem a identificação de similaridades e diferenças entre os casos partir da comparação, teste de resultados e verificação de sua extensão para além da situação pré-identificada. Eisenhardt (1989) e Yin (2003) privilegiam os múltiplos casos devido a um suposto potencial maior de generalização analítica. Essa generalização decorre de uma base maior para a construção teórica e o desenvolvimento de teorias mais proeminentes, robustas, generalizáveis, convincentes e testáveis. A maior robustez permite uma melhor exploração das questões de pesquisa e a evolução teórica (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2003).

Para os interpretativistas, o valor dos estudos de caso reside em sua capacidade de produzir explicações holísticas e particulares para os resultados de cada caso pesquisado. O objetivo da teorização consiste em delimitar processos e causas responsáveis pelos resultados em contextos específicos. Pressupõe-se que o contexto deva ser levado em consideração para que as explicações sejam significativas. Portanto, não há necessariamente uma lei teórica universal; segundo a abordagem interpretativista, as conclusões dos estudos de caso são locais e históricas (Piekkari, Welch & Paavilainen, 2009).

O desenho dos estudos de caso também difere entre as tradições. Os positivistas defendem que o trabalho de campo seja antecedido por um esforço teórico que apoie a pesquisa na literatura existente, partindo de uma pergunta de pesquisa específica, unidades de análise e natureza da contribuição desejada previamente definidos (Eisenhardt, 1989). Novos estudos se beneficiariam do desenvolvimento teórico prévio para desenvolver suas proposições teóricas e para conduzir a coleta e análise de dados (Yin, 2003). Esta pesquisa se filiou a esse princípio da epistemologia positivista de planejamento metodológico na medida em que o pesquisador se inseriu no campo e ambiente empírico de investigação após um esforço de planejamento e referencial teórico de base.

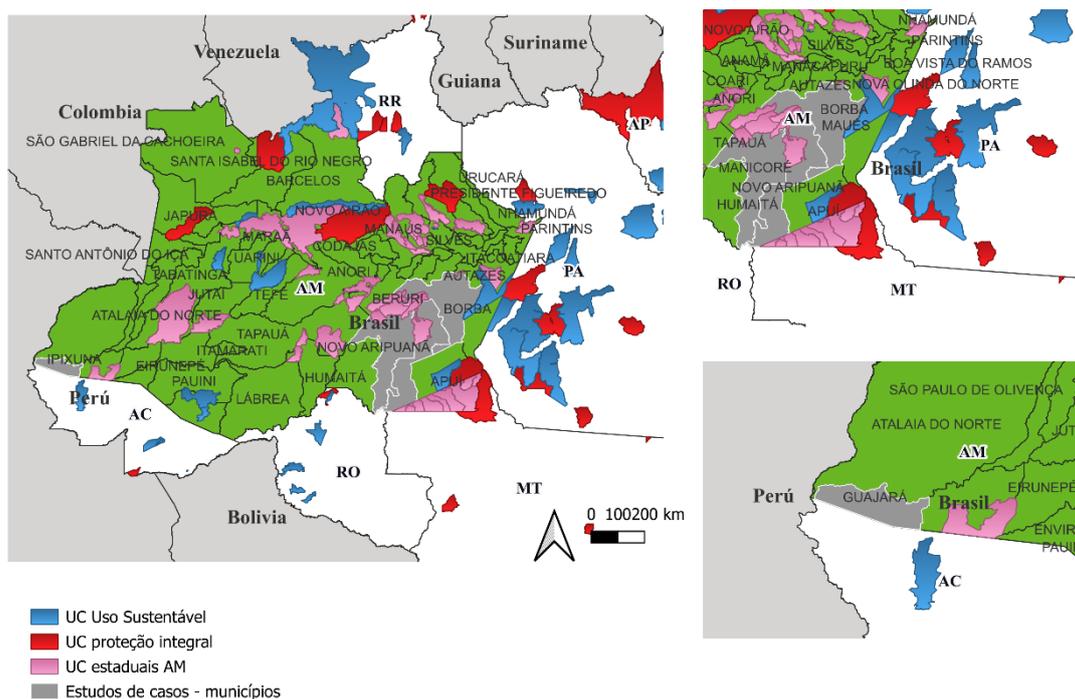
No entanto, a pesquisa se aproximou do desenho de pesquisa interpretativo ao se manter flexível ao considerar a possibilidade de a pergunta de pesquisa e os limites ou margens do caso evoluírem em conjunto ao longo da investigação. A pesquisa não representa uma entidade fixa, permanecendo o pesquisador sensível a possíveis redirecionamentos que poderiam significar a adição de suporte teórico e redefinições de unidades de análise em termos de limites espaciais e temporais (Piekkari, Welch & Paavilainen, 2009).

#### **4.2 A escolha dos casos**

A escolha dos casos não foi aleatória. Foi adotada uma amostragem teórica que tem como primeiro critério de escolha a representatividade de um caso. Os casos não foram escolhidos a partir da existência de uma característica “exclusiva”, mas segundo a sua pertinência para responder ao problema de pesquisa (Eisenhardt, 1989; Patton, 2002).

A escolha de casos polares ou contrastantes em que o processo de interesse esteja claramente observável representou o segundo critério de seleção dos casos. Esse critério tem como finalidade identificar facilmente padrões contrastantes nos dados (Eisenhardt & Graebner, 2007). Os casos selecionados foram duas regiões onde as comunidades agroextrativistas estão inseridas em diferentes segmentos da cadeia de valor do cacau do Amazonas.

**Figura 4 - Localização dos estudos de caso**



Fonte: elaborado pelo autor.

O primeiro caso representa as comunidades agroextrativistas da região do rio Madeira. Essa região faz parte do arco de áreas tradicionais da cadeia de valor do cacau no Amazonas, onde as comunidades participam predominantemente do segmento de produto *commodity*. No entanto, foram identificadas algumas iniciativas de inserção regional no segmento de cacau de especial. Nessa mesma região existe um fenômeno de múltiplas cadeias, portanto.

O segundo estudo de caso representa a região do rio Juruá. Nessa localidade, a cadeia de valor do cacau está em fase de desenvolvimento. Trata-se de uma região onde as comunidades agroextrativistas até recentemente desconheciam o valor do cacau e apenas a partir do ano de 2015 começaram a serem capacitadas para participarem da atividade. Na região do Juruá as comunidades e o arranjo da cadeia de valor que está se estruturando fazem parte do segmento de cacau especial.

Os casos estudados guardam a única semelhança de pertencerem a regiões onde as comunidades agroextrativistas têm o mesmo produto de base: o cacau. Mas, as diferenças são significativas:

a) são cadeias com segmentos estruturalmente contrastantes: cadeia de valor longa (global) do segmento de *commodity* e cadeia de valor curta (regional/doméstica) do segmento de cacau especial/de qualidade;

b) na região do rio Madeira existe um movimento nascente de cadeia de valor de cacau especial. Coexistem, nesta região, o segmento de *commodity*, estruturalmente maior e um segmento de cacau especial (qualidade, beneficiado, fino e orgânico). Na região do rio Juruá há concentração no segmento de cacau especial;

c) são regiões com diferentes tempos de experiência na cadeia de valor. A região do rio Madeira se caracteriza como “convencional” enquanto a região do rio Juruá pode ser denominada como “nascente”. Mas, o tempo não guarda relação direta com o nível de maturidade e criação de condições sustentáveis para a participação das comunidades na cadeia de valor do cacau do Amazonas.

### **4.3 Coleta de dados**

Pesquisas qualitativas fazem uso da coleta, integração e apresentação de diversas fontes de dados (Yin, 2016). Os estudos de caso, sejam positivos ou interpretativos, também fazem uso de diferentes procedimentos de coleta de dados (Piekkari, Welch & Paavilainen, 2009). A pesquisa utilizou dados primários e secundários. Os instrumentos de coletas de dados primários foram, principalmente, as entrevistas individuais semiestruturadas em profundidade e um grupo focal. Esses dados foram coletados entre abril de 2021 e outubro de 2022. Os dados secundários utilizados tiveram como fonte documentos públicos (relatórios, documentos, notícias, publicações, estudos especializados) e dados privados disponibilizados por organizações atuantes na cadeia.

#### **4.3.1 Pesquisa documental**

A pesquisa documental facilita o melhor entendimento de um caso e serve como validação de dados coletados através de outros instrumentos de pesquisa e em outras bases de dados (Yin, 2003). A análise documental foi conduzida em paralelo às demais fases da pesquisa, mas foi iniciada e realizada especialmente na etapa anterior à pesquisa de campo para a coleta de dados primários. Essa etapa permitiu uma maior familiarização do pesquisador com os casos antes de iniciar as imersões de campo, que permitiram novas descobertas e aprofundamentos. Na fase posterior de análise, os documentos foram

retomados para a realização da triangulação dos dados. O Quadro 3 apresenta os documentos analisados.

**Quadro 3 – Dados secundários**

<b>Caso</b>	<b>Cód.</b>	<b>Documentos analisados</b>	<b>Número de páginas</b>
<b>Rio Madeira</b>	DSM01	Notícia sobre renda com cacau na região do rio Madeira	04
	DSM02	Notícia sobre produção de cacau no Amazonas	02
	DSM03	Notícia sobre impactos/benefícios do cacau especial	04
	DSM04	Notícia sobre cacau e os benefícios ambientais	02
	DSM05	Notícia sobre produção e comercialização no rio Madeira	02
	DSM06	Notícia sobre “microindústria” na RDS do Madeira	04
	DSM07	Notícia sobre empresa compradora de cacau de qualidade na região do rio Madeira	02
	DSM08	Relatório sobre o programa “Bolsa Floresta”	120
	DSM09	Plano de gestão da RDS do rio Madeira, volume I	254
	DSM10	Relatório sobre cacau e sustentabilidade no rio Madeira	05
	DSM11	Notícia sobre empresa compradora de cacau de qualidade na região do rio Madeira	04
<b>Rio Juruá</b>	DSJ01	Notícia sobre chocolate premiado da compradora de cacau de origem Juruá	02
	DSJ02	Notícia sobre a primeira colheita de cacau de uma comunidade do Juruá	02
	DSJ03	Informativo “Projeto Valores da Amazônia”	03
	DSJ04	Notícia sobre o fortalecimento da cadeia do cacau no Juruá	04
	DSJ05	Notícia sobre interferência do alagamento sobre a produção de cacau no Juruá	03

DSJ06	Notícia sobre produção e conservação florestal com cacau no Juruá	03
DSJ07	Relatório anual de atividades, 2019	41
DSJ08	Relatório anual de atividades, 2020	50
DSJ09	Relatório anual de atividades, 2021	63
DSJ10	Notícia sobre a segunda colheita de cacau de uma comunidade do Juruá	03
DSJ11	Cartilha sobre boas práticas de produção de cacau nativo	41
DSJ12	Matéria no <i>The Washington Post</i> sobre o cacau da Amazônia	3
<b>Total de páginas</b>		<b>617</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 3.3.2 Entrevistas individuais e grupo focal

Para o desenvolvimento das entrevistas individuais, a principal fonte de dados desta pesquisa, foram utilizados roteiros semiestruturados para os atores dos diferentes setores que compõem a governança da cadeia (Apêndice 1). As primeiras entrevistas foram realizadas face a face na modalidade não presencial através de mediação tecnológica via plataforma Zoom Meetings, especialmente no período de quarentena decorrente do coronavírus (covid-19). Todas as entrevistas com os agroextrativistas foram conduzidas pessoal e presencialmente durante viagem de pesquisa de campo nas comunidades no estado do Amazonas no mês de outubro de 2022 com duração de catorze dias.

As entrevistas para o primeiro estudo de caso foram realizadas em comunidades da Reserva de Desenvolvimento Sustentável do rio Madeira, no município de Novo Aripuanã, situado na mesorregião do sul amazonense e microrregião do Madeira. As entrevistas para o segundo estudo de caso foram realizadas na comunidade do Novo Horizonte, pertencente ao município de Guajará, situado na mesorregião do sudoeste do Amazonas e na microrregião do Juruá. A distância entre os dois casos é de aproximadamente 2049 quilômetros, sendo o trajeto realizado mais favoravelmente por meio aeroviário. A viagem de campo, além de propiciar uma imersão nas realidades

locais, serviu para coletar o testemunho dos agroextrativistas, que devido às dificuldades de acesso à comunicação digital não teriam como serem ouvidos.

A estrutura da entrevista foi baseada em um conjunto de questões-chave que ajudaram a definir as áreas a serem exploradas e serviram como um guia para os temas que deveriam ser tratados (Gill, Stewart, Treasure & Chadwick, 2008). Não seguiu um roteiro rígido, mas uma concepção mental das perguntas que, em algumas situações ou para alguns atores, foram diferentes devido ao contexto e o ambiente da entrevista. Seguiu-se um modo conversacional bidirecional em que o entrevistado pode fazer perguntas ao pesquisador, estabelecendo um relacionamento social com o entrevistado (Yin, 2016). As entrevistas foram gravadas em vídeo ou áudio a fim de favorecer a concentração do pesquisador no tópico e na dinâmica com o entrevistado.

A escolha dos entrevistados foi baseada em sua condição representativa de ser um informante-chave com possibilidade de favorecer o entendimento do fenômeno em estudo. Para isso, tem-se como critério de escolha básico o envolvimento direto ou entendimento aprofundado do indivíduo sobre o fenômeno. Os entrevistados conformam uma amostra do tipo não probabilística e não aleatória. A escolha amostral adotou a intencionalidade para a escolha dos participantes, segundo o critério de existência de um interesse particular em determinados elementos da população. Assim, foram entrevistados agentes do poder público, organizações não governamentais (ONGs), indústrias fabricantes de chocolates, compradoras de cacau, atravessadores locais e agroextrativistas. O Quadro 4 apresenta os atores entrevistados na pesquisa.

**Quadro 4 - Participantes das entrevistas individuais**

<b>Caso</b>	<b>Cód.</b>	<b>Representação</b>	<b>Tempo</b>
<b>Rio Madeira</b>	ONG02	Organização socioambiental 02	37 min
	CMP01	Empresa fabricante de chocolate de Manaus 01	60 min
	PPF02	Instituição federal especializada em cacau 02	89 min
	CMP02	Empresa fabricante de chocolate de Manaus 02	54 min
	AMM01	Associação local da RDS rio Madeira 01	27 min
	AAGEM01	Associação agroextrativistas da RDS Madeira 01	45 min
	AGECM01	Agroextrativista e comprador local do Madeira 01	15 min
	AGECM02	Agroextrativista e comprador local do Madeira 02	21 min
	AGEM01	Agroextrativista na região do rio Madeira 01	10 min

	AGEM02	Agroextrativista na região do rio Madeira 02	16 min
	AGEM03	Agroextrativista na região do rio Madeira 03	13 min
	AGEM04	Agroextrativista na região do rio Madeira 04	11 min
	AGEM05	Agroextrativista na região do rio Madeira 05	19 min
	AGEM06	Agroextrativista na região do rio Madeira 06	13 min
	AGEM07	Agroextrativista na região do rio Madeira 07	16 min
	Juruá	ONG03	Organização socioambiental 03
ONG04		Organização socioambiental 04	82 min
AGECJ01		Agroextrativista e comprador local do Juruá 01	53 min
AGECJ02		Agroextrativista e comprador local do Juruá 02	36 min
AGEM01		Agroextrativista na região do rio Juruá 01	13 min
AGEM02		Agroextrativista na região do rio Juruá 02	20 min
AGEM03		Agroextrativista na região do rio Juruá 03	15 min
AGEM04		Agroextrativista na região do rio Juruá 04	25 min
<b>Total</b>			<b>720 min</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Em fase anterior à coleta de dados presencial no estado do Amazonas, com o objetivo de coletar dados primários e ampliar o entendimento sobre o fenômeno, foi realizado um grupo focal para capturar a perspectiva coletiva de atores relevantes da bioeconomia do cacau no Amazonas. Os grupos focais são uma técnica de coleta de dados a partir de uma visão coletiva construída através da interação de um grupo sobre um tema determinado, com propósitos de pesquisa, que é monitorado ou gravado pelo pesquisador, que assume o papel de mediador ou facilitador (Gill, Stewart, Treasure & Chadwick, 2008; Morgan, 1996).

O grupo focal foi realizado em 22 de fevereiro de 2022 no âmbito do II Workshop de Bioeconomia promovido pela Universidade de São Paulo (FEA/USP) e Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (Inpa), na modalidade online<sup>1</sup>. A sessão, que foi mediada e gravada pelo pesquisador por meio da plataforma Zoom Meetings, teve como tema central a questão: como criar e apropriar valor em benefício das comunidades que participam da cadeia de valor do cacau no Amazonas? O grupo focal permitiu aos

<sup>1</sup> Link de acesso ao grupo focal: III Bioeconomia e cadeias de valor: cacau amazônico – YouTube - <https://www.youtube.com/watch?v=pUngVQxH56s&t=6042s>

participantes realizarem trocas seguindo uma discussão mais livre e menos guiada. Os participantes do grupo focal são apresentados no Quadro 5.

**Quadro 5** - Participantes do grupo focal

<b>Cód.</b>	<b>Representação</b>	<b>Tempo</b>
CMP01	Empresa fabricante de chocolate de Manaus 01	<b>121 min</b>
PPE01	Instituição pública estadual agropecuária do AM 01	
ONG01	Organização socioambiental 01	
PPF01	Instituição federal especializada em cacau 01	

**Fonte:** elaborado pelo autor.

As tradições positivas e indutivas divergem sobre a razão do uso de múltiplas fontes de dados. O positivismo defende que em estudos de caso as várias fontes de evidências e dados precisam convergir, a partir da triangulação dos dados, para uma explicação única, o que aumentaria a validade do estudo (Yin, 2003). Em estudos de casos interpretativistas o uso de diferentes fontes de dados seria uma forma importante de validação do estudo de caso, e a triangulação permitiria evidenciar significados através das diferentes formas de visualização do fenômeno. O resultado da triangulação em um estudo de caso pode ser uma única explicação convergente, mas também a descoberta de diferentes significados mantidos pelas pessoas. A qualidade do estudo seria avaliada não pela convergência, mas pela capacidade de representar os múltiplos significados êmicos (Stake, 2000).

#### **4.4 Análise dos dados**

Os dados coletados foram analisados a partir da técnica da análise temática de dados, que pode adotar abordagens epistemológicas diferentes, mas que seguem as mesmas etapas. Tais abordagens e etapas serão descritas nas seções seguintes.

##### **4.4.1 A epistemologia da análise temática de dados**

A análise dos dados foi realizada através do método da análise temática, que tem como propósito identificar, organizar e oferecer *insights* sobre os padrões de significados e temas de um conjunto de dados. A análise temática permite ao pesquisador enxergar e

dar sentido aos significados e experiências coletivas ou compartilhadas. O objetivo consiste em identificar aspectos comuns naquilo que é falado ou escrito e dar sentido às semelhanças, que podem ser significados óbvios/patentes, ou latentes/pressupostos, isto é, ideias que estão por de trás daquilo que é explicitamente falado (Braun & Clarke, 2012).

A análise temática pode ser realizada de maneira indutiva ou dedutiva. A abordagem indutiva (*data-driven*) representa uma análise conduzida de baixo para cima (*bottom-up*), por meio daquilo que existe nos dados, com a finalidade de construir códigos e temas que são reflexo exclusivo do conteúdo dos dados e livres de teorias ou quadros analíticos (*framework*) prévios. Os dados não são codificados para atender a códigos preexistentes, mas para melhor representar os significados tal como comunicados ou transmitidos pelos participantes. A abordagem dedutiva (*theory-driven*) parte de códigos, quadros analíticos, ideias ou tópicos preestabelecidos que são trazidos aos dados pelo pesquisador e fundamentam a sua interpretação teórica de cima para baixo (*top-down*) (Braun & Clarke, 2012).

A análise temática dedutiva tende a ser associada à abordagem epistemológica positivista, enquanto a análise indutiva geralmente está vinculada à abordagem epistemológica subjetiva. A codificação, no entanto, raramente está associada exclusivamente a uma dessas abordagens, e com frequência assume uma combinação entre epistemologias (Braun & Clarke, 2012; Byrne, 2021).

Essa visão defende a impossibilidade de a análise ser puramente indutiva ou dedutiva. Seria improvável uma abordagem exclusivamente indutiva pelo fato de o pesquisador tanto levar alguma carga teórica para os dados quanto por requerer alguma forma ou critério para identificar se uma informação seria suficientemente relevante para responder ao problema de pesquisa e, portanto, merecedora de um código. Também não seria factível uma abordagem apenas dedutiva, visto que o pesquisador raramente ignora o conteúdo semântico dos dados quando os analisa e codifica, e uma apreciação do relacionamento entre diferentes itens de informação do conjunto de dados é necessária a fim de identificar semelhanças em relação a uma teoria ou quadro analítico pré-existente (Braun & Clarke, 2012; Byrne, 2021).

Mais do que nunca, tem sido utilizada uma combinação entre as abordagens (Braun & Clarke, 2019). Essa combinação tem limites e uma abordagem tende a assumir o protagonismo sobre a outra, o que indica uma orientação geral quanto a priorizar o significado baseado em teoria ou o significado baseado nos dados e participantes (Braun & Clarke, 2012). Nesta pesquisa, a análise temática dos dados optou por uma combinação

entre essas abordagens, mas a epistemologia indutiva subjetiva acabou assumindo o protagonismo, pois os dados foram codificados abertamente e os significados dos participantes foram enfatizados e privilegiados. Um nível de análise temática dedutiva foi empregado com o propósito de assegurar que os códigos abertos contribuíssem para a produção de temas significativos para a questão de pesquisa (Byrne, 2021).

#### 3.4.2 Etapas da análise temática de dados

A análise temática teve início com a transcrição de todas as entrevistas individuais e do grupo focal. Os dados primários e secundários foram organizados e importados para um *Computer Aided Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS), que auxilia a organização e armazenamento de evidências empíricas de diferentes formatos (Baxter & Jack, 2008). O suporte de um CAQDAS auxilia no esforço de apresentação da análise e dos resultados de maneira transparente e confiável (O’Kane, Smith & Lerman, 2021). O CAQDAS utilizado nesta pesquisa foi o *software* ATLAS.ti (versão 22).

A operacionalização da análise temática seguiu seis etapas, conforme a

Figura 5 (Braun & Clarke, 2006, 2012, 2017). Embora as etapas sejam sequenciais, a análise não foi linear, ao contrário, seguiu-se um processo recursivo e interativo de idas e vindas a cada uma das fases sempre que necessário. Essas etapas podem proporcionar novas interpretações sobre os dados e podem requerer interações aprofundadas nas fases prévias. As etapas da análise temática foram: 1) familiaridade com os dados; 2) geração inicial dos códigos; 3) geração dos temas; 4) revisão de potenciais temas; 5) definição e nomeação dos temas; 6) produção do texto da tese (Braun & Clarke, 2020).

A primeira etapa permitiu uma imersão nos dados a partir da escuta, visualização, transcrição ortográfica dos áudios e vídeos de entrevistas, bem como da leitura e releitura dos documentos a fim de conhecer os dados intimamente. Foram realizadas notas sobre o conjunto de dados bem como das transcrições individuais (*memos*) conforme esses dados foram analisados, a fim de destacar itens de potencial interesse e relevantes para a questão de pesquisa a partir de uma leitura ativa, analítica e crítica que permitiu a identificação de significados nos dados (Braun & Clarke, 2006, 2012, 2017).

Na segunda etapa foi iniciada a análise sistemática dos dados através da codificação, que forma os blocos de construção da análise. Os códigos identificam, resumizam e rotulam uma parcela dos dados potencialmente relevante para a questão de

pesquisa, e podem ser realizados em dois níveis de significados, patente ou latente, ambos os quais foram empregados quando ofereceram informação relevante. Os códigos devem ser representativos para o desenvolvimento de temas e curtos, mas suficientemente detalhados e capazes de se sustentarem sozinhos e informarem aspectos em comum entre os dados que os constituem em relação ao tema de pesquisa (Braun & Clarke, 2006, 2012, 2017).

Após a interpretação individual dos dados (codificação), a terceira fase consistiu na interpretação do significado agregado do conjunto dos dados. Os códigos foram revisados e analisados para serem combinados a partir do compartilhamento de significados em comum. Essa combinação originou os temas e subtemas a partir de múltiplos códigos que compartilham um conceito ou característica subjacente semelhante, gerando então um único código (tema). Quando um código demonstrou ser representativo de uma narrativa ampliada do conjunto de dados, ele foi elevado ao nível de subtema ou até mesmo de tema. Foram as relações entre os códigos identificadas pelo pesquisador que originaram os temas. A importância dos temas não foi representada pela quantidade de códigos que o compõe, mas a partir do padrão dos códigos e dados e sua capacidade de comunicar algo significativo para responder à questão de pesquisa. Os temas podem ser distintos e até mesmo contraditórios, desde que coerentes e lúcidos (Braun & Clarke, 2006, 2012, 2017).

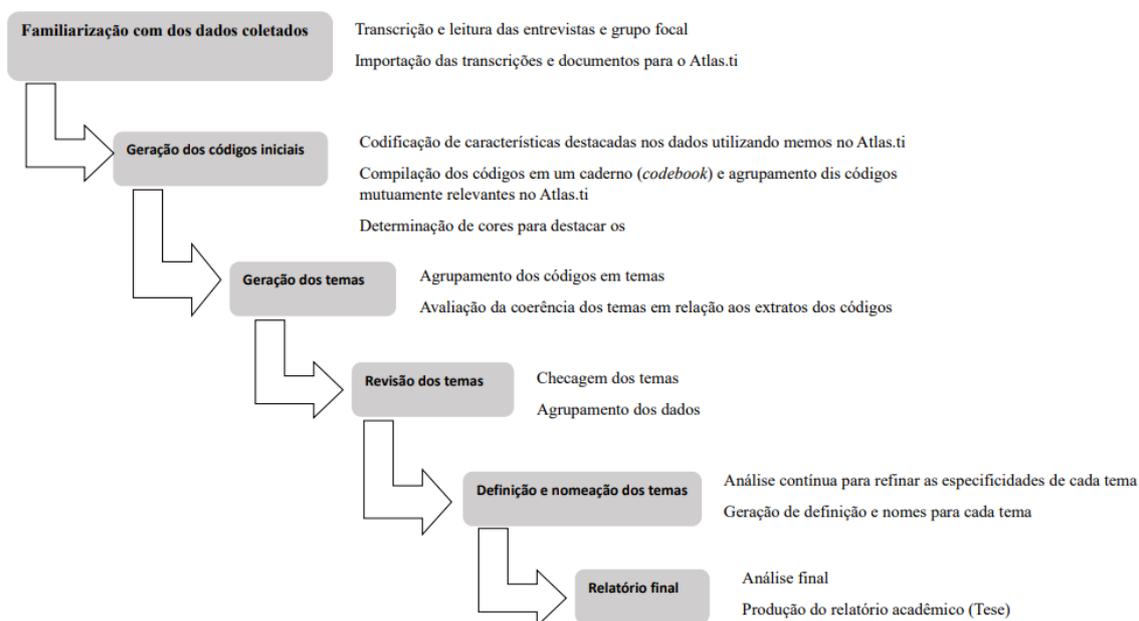
Na quarta etapa foram revistos os potenciais temas em relação aos dados codificados e ao conjunto de dados, assim como a coerência dos temas em relação ao conjunto de dados, a fim de avaliar a capacidade de um tema em oferecer uma interpretação adequada dos dados em relação à questão de pesquisa. Foi analisada a coerência da relação estabelecida entre os itens dos dados e os códigos que constituem os temas e subtemas com vistas a avaliar a sua capacidade de representar uma lógica argumentativa e contribuir para a narrativa geral dos dados (Braun & Clarke, 2006, 2012, 2017).

Na quinta fase, foi apresentada uma análise detalhada da estrutura de temas. A estrutura permitiu que os temas e subtemas fossem expressos em relação ao conjunto de dados e pergunta de pesquisa. Essa etapa representa uma análise em profundidade dos itens de dados a fim de identificar extratos de dados que deveriam ser extraídos quando os resultados da análise foram escritos. Os extratos escolhidos ofereceram argumentos vivos e convincentes sobre os respectivos temas e são representativos daquilo que os

participantes da pesquisa disseram ou, analiticamente, a partir do que foi interpretado como importante sobre o que os participantes disseram.

Por fim, na sexta etapa foi realizada a redação da pesquisa que, de fato, está entrelaçada às etapas de análise. Nesta etapa, foi retomado o que estava escrito até então. A escrita prévia precisou ser revista, visto que os códigos e temas mudaram e evoluíram ao longo da análise. Os temas seguem uma certa ordem no texto com o propósito de serem conectados numa lógica significativa capaz de oferecer uma narrativa congruente dos dados (Braun & Clarke, 2006, 2012, 2017).

**Figura 5** - Etapas da análise temática de dados



**Fonte:** elaborado pelo autor com base em Braun & Clarke, 2006, 2012, 2017

## 5 RESULTADOS

Esta seção se encarrega de apresentar os resultados obtidos a partir da análise temática dos dados qualitativos analisados. Os resultados apresentam os temas que emergiram tanto indutiva (*data-driven*) quanto dedutivamente (*theory-driven*), assumindo uma combinação entre as epistemologias indutiva e dedutiva (Braun & Clarke, 2012; Byrne, 2021).

A amostra teórica diversificada composta por atores dos diferentes segmentos de governança (pública, privada, comunitária e socioambiental) foi determinante para a construção dos temas e subtemas. Como acordado previamente com os participantes da pesquisa, a narrativa dos temas e as citações não identificam os entrevistados e suas respectivas instituições. A identificação segue a codificação apresentada no capítulo metodológico (Quadro 4 e Quadro 5).

A pesquisa se estrutura em dois estudos de casos representativos da cadeia de valor do cacau em duas regiões do estado do Amazonas: rio Madeira e rio Juruá. Nesses casos há diferentes segmentos de cadeia de valor: cacau convencional (*commodity*) e cacau especial/de qualidade (beneficiado, fino, orgânico e certificado). São dois casos que refletem diferentes níveis de maturidade em relação às condições de participação sustentável das comunidades na cadeia de valor.

Os resultados serão apresentados em duas seções dedicadas aos resultados específicos de cada um dos estudos de caso. Cada um deles guarda em seus resultados temas e subtemas emergentes idênticos, semelhantes e diferentes devido às singularidades, contextos específicos e segmentos da cadeia. Além dessas duas seções, uma terceira seção dedicada a governança pública compõe os resultados. A governança pública representa um tema transversal às duas regiões, cadeias e segmentos, por isso, será apresentada ao final do capítulo.

## 5.1 Caso 1 – A cadeia do cacau silvestre no rio Madeira

Nesta seção são apresentados os resultados da análise temática dos dados coletados para a cadeia de valor do cacau na região do rio Madeira, especialmente no território da Reserva de Desenvolvimento Sustentável do rio Madeira, na porção do território do município de Novo Aripuanã. Nessa região, a cadeia do cacau está predominantemente dedicada ao segmento de *commodity*, liderado pelas empresas compradoras globais (*global buyers*), que se relacionam indiretamente com as comunidades através dos elos intermediários. No entanto, existem movimentos de estruturação de um segmento de cacau especial liderado sobretudo por duas empresas fabricantes de chocolates de Manaus.

A análise dos dados resultou em um conjunto de temas e subtemas apresentados no Quadro 6. A governança multipolar representa o tema principal, que se conecta com cinco temas principais e catorze subtemas. A multipolaridade emerge a partir da governança exercida pelos diferentes segmentos (privado, socioambiental, privado e público). Cada um dos segmentos interfere sobre as possibilidades de criação de condições de participação das comunidades da região do rio Madeira na cadeia de valor do cacau de origem amazonense.

**Quadro 6 - Temas, subtemas e conteúdo (caso 1)**

<b>Tema central</b>	<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Conteúdo</b>
Governança multipolar	Meso-organizações	Abordagem generalista (transversal) em larga escala na cadeia cacau <i>commodity</i>	Intermediação de diferentes modalidades de recursos, desenvolvimento de alternativas econômicas, organização horizontal, investimento em infraestrutura, capacitação em processos, incentivo à verticalização.
		Abordagem concentrada (focada) em escala piloto na cadeia de cacau especial	Diversificação de acesso a fontes de recursos, intermediação de ações conjuntas verticais, desenvolvimento de fornecedores, acompanhamento, assistência técnica e extensão rural focada em cacau beneficiado.
	Relações horizontais	Modelo organizacional e gerencial coletivo	Origem, finalidade precípua, nível de autonomia gerencial, governança, tecnocracia, autonomia, desafios (redução de recursos, patrimônio moral, política comunitária).
		Ações coletivas	Vazio de ações coletivas socioprodutivas, ausência de cultura coletiva motivação para participação da associação.
	Relações verticais	Governança “quase-escambo” na cadeia <i>commodity</i>	Governança preço-relacional, “instituição do adiantamento”, escambo, isolamento e vulnerabilidade multidimensional, nível de dependência, assistencialismo, garantia de volume.
		Níveis de intermediação e apropriação de valor na cadeia <i>commodity</i>	Atravessadores, estratégia dos atravessadores, comunidades tomadoras de preços, trocas assimétricas, captura de valor, assimetria informacional, trocas assimétricas.
		Governança <i>bean to bar</i> na cadeia de cacau especial/qualidade	Governança relacional, ações conjuntas verticais, “instituição do adiantamento, construção de reputação, confiança e colaboração, garantia de qualidade.
		Níveis de intermediação e apropriação de valor na cadeia de cacau especial/qualidade	Níveis de fornecedores, comunidades tomadoras de preço, comunidades fixadoras de preços, captura de valor, trocas mais simétricas (equânimes).
	<i>Upgrading</i> econômico	O desafio da qualidade do cacau do rio Madeira	Qualidade do produto, infraestrutura de beneficiamento, capacitação, estrutura da cadeia
		Conhecimentos tradicional, formal e tecnológico e a sucessão familiar	Aporte tecnológico, acesso ao conhecimento científico e tecnológico, ATERF, comunicação digital, reconfiguração do perfil agroextrativista.
		A certificação socioambiental	Efeitos da estrutura da cadeia, desenvolvimento de nicho, certificação <i>ex-post ou ex-ante</i> .
		Iniciativa de verticalização	Histórico de experiência, adesão comunitária, assimetria informacional, condições de oferta e demanda, competências para o negócio.
	Efeitos sobre os meios de vida subsistência	A diversificação nos meios de subsistência	Expectativas, barreiras, impacto, aproveitamento da biodiversidade em novas linhas de produtos.
		Restrições ambientais e competição com as atividades ilegais	Restrições ambientais, mudanças ecossistêmicas, imprevisibilidade de produção e renda, presença e aliciamento de atividades ilegais, impacto socioambiental negativo.

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 5.1.1 Meso-organizações na cadeia do cacau na região do rio Madeira

Na região do rio Madeira, a cadeia de valor do cacau dispõe de organizações socioambientais não governamentais que atuam nos segmentos da cadeia a partir de diferentes propostas de valor. No segmento de cacau *commodity*, a governança das meso-organizações ocorre através de uma conexão indireta e transversal à cadeia de valor do cacau. No segmento de cacau especial/de qualidade, a governança se efetiva a partir de uma intervenção em menor escala, porém mais focada na cadeia. A diferença de abordagens de governança socioambiental contribui para diferentes possibilidades de participação sustentável das comunidades da região nos segmentos da cadeia do cacau.

#### 5.1.1.1 Abordagem generalista (transversal) na cadeia de cacau *commodity*

No segmento de *commodity* existe a presença de uma ONG (ONG01) que atua predominantemente na intermediação de disponibilização de recursos e desenvolvimento de diferentes opções econômicas de produtos agrícolas e florestais não madeireiros nas comunidades. A contribuição da governança socioambiental na cadeia do cacau teve início a partir da atuação da ONG01 em 2010. Essa organização tem na cadeia do cacau o desafio de tornar o comunitário extrativista em agroextrativista, aquele que maneja o ecossistema. A ONG01 atua nessa cadeia na disponibilização de recursos para a melhoria das condições de vida e subsistência das comunidades residentes em unidades de conservação (UCs) no Amazonas. Não se trata de uma organização especializada no desenvolvimento da cadeia de valor do cacau, mas que contempla esse produto de maneira transversal.

A atuação da ONG01 na região do rio Madeira se estrutura a partir do “Programa Bolsa Floresta” (PBF) do governo do Estado do Amazonas, efetivado no ano de 2007 no âmbito da Lei nº. 3.135/2007, que formalizou a Política Estadual sobre Mudanças Climáticas e que tem como público de interesse as comunidades das unidades de conservação estaduais. Além de recursos estaduais, o programa conta com recursos do Fundo Amazônia do BNDES e com doações de entidades privadas. Esse programa recompensa os serviços ambientais prestados pelas famílias moradoras das dezesseis UCs do Amazonas, que em contrapartida assumem um compromisso formal de desmatamento zero. A implementação dessa política se efetiva a partir da parceria com a ONG01, que estabelece a intermediação e intervenção direta nas comunidades.

O Bolsa Floresta beneficiou cerca de 37 mil pessoas até setembro de 2022 com um investimento de um pouco mais de R\$57 milhões. Esse programa conta com diferentes modalidades. A modalidade “Associação” tem como receptores as associações de moradores das UCs e contribui para que organizações coletivas de agroextrativistas tenham acesso a recursos para aquisição e manutenção de patrimônio, custeio e gestão para manter a capacidade da entidade de receber recursos. A modalidade “Social” tem como recebedores as comunidades que recebem recursos para serem aplicados em melhorias nas áreas de saúde, educação, comunicação e transporte. A modalidade “familiar” representa um auxílio mensal recebido pelas mulheres das famílias residentes em UCs. Por fim, a modalidade “Renda” tem como prioridade o investimento agrícola, como aquisição de equipamentos e investimento na lavoura. Esse recurso tem como finalidade o apoio à produção sustentável para agregar valor e melhorar a renda dos produtos da floresta.

O suporte à organização social e o empoderamento das comunidades das UCs estaduais consiste numa vertente de atuação da ONG01 que apoiou a criação da associação de moradores e produtores da RDS do rio Madeira, a Associação dos Produtores Agroextrativistas da Reserva de Desenvolvimento Sustentável do rio Madeira (APRAMAD) e a capacitação para o empoderamento das diretorias que se sucederam na associação.

Na vertente econômica, a ONG01 atua no desenvolvimento de potenciais alternativas econômicas. Na região do rio Madeira, essa gestão socioambiental tem apoiado também o desenvolvimento da cadeia do cacau. Através do programa Bolsa Floresta foram aplicados recursos para a melhoria de infraestruturas físicas e equipamentos da associação e organização legal das associações locais que representam as 45 comunidades que fazem parte da RDS. Em complementariedade, a ONG01 atua na capacitação para a melhoria do manejo das plantas nativas e qualidade do produto, realização de novos plantios, investimento em infraestrutura de beneficiamento e desenvolvimento de subprodutos de cacau na região do Madeira.

[...] a menina dos olhos em busca de uma nova realidade é o cacau. Ele [comunitário da RDS do rio Madeira] agora faz parte do quadro de colaboradores da ONG01, fortalecendo ainda mais as ações em prol das melhorias para a sua região (DSM08).

O cacau da RDS ainda se caracteriza como *commodity*, pois não segue as recomendações para o processo de beneficiamento primário necessário e, portanto, não

possui os critérios de qualidade para acessar o mercado de cacau especial com um preço superior ao praticado nas transações dos agroextrativistas da RDS. O mercado para este produto ainda são os atravessadores, que também não têm interesse em atributos de qualidade intrínsecos organolépticos (aroma, sabor, textura, odor etc.) e extrínsecos (socioambientais), apenas em volume/escala de produção.

A ONG01 consiste no único suporte que muitos produtores da RDS conseguem acessar. No entanto, a abordagem da organização se caracteriza como generalista e transversal à cadeia do cacau. Embora tenha contribuído com a disponibilização de recursos, a intervenção da ONG01 sofre impacto negativo da estrutura atual do segmento de *commodity* onde atua. A contribuição da ONG01 na cadeia ocorre num contexto de isolamento, não há um esforço para a criação de valor conjunto a partir de uma cooperação com outros componentes da governança como o poder público e a indústria.

**Quadro 7 - Evidências do subtema abordagem generalista (transversal) em larga escala na cadeia cacau *commodity***

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Abordagem generalista (transversal) na cadeia cacau <i>commodity</i>	<p>“Foi a oportunidade de uma dinâmica diferente para o Rio Madeira, onde políticas públicas não chegavam devido à distância” (DSM08).</p> <p>“Com apoio do Bolsa Floresta para associar produção e conservação ambiental, as comunidades receberam roçadeiras, adubo e outros implementos que aumentaram a renda na agricultura. Sem o programa, que também ajudou a equipar a associação, seria impossível o deslocamento para todas as comunidades” (DM08).</p> <p>“[...] a nossa associação tem apoio, depois que passou para o meu mandato [...], e temos também uma parceira nossa aqui que é uma ONG, a ONG01, que atua na reserva toda, ela não atua só na nossa associação, atua entre a reserva toda, e tem dado muito apoio para nós. A nossa associação estava com dificuldade de documentação e eles ajudaram a prefeitura, e a secretaria, o [órgão público agropecuário estadual], então eles têm nos ajudado da maneira que eles podem” (AMM01).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

**5.1.1.2 Abordagem concentrada (focada) na cadeia de cacau especial/qualidade**

Ainda na região do rio Madeira, mais recentemente, uma segunda meso-organização socioambiental do terceiro setor (ONG02) com quase vinte anos de atuação em outras regiões passou a prestar suporte à cadeia do cacau. Essa organização tem acessado recursos de instituições internacionais de cooperação técnica para o desenvolvimento, como a Agência Alemã de Cooperação Internacional (GIZ) e o Ministério do Meio Ambiente do Japão. A presença da ONG02 se concentra na nascente

cadeia de valor do cacau especial (beneficiado, fino, orgânico, certificado). A abordagem da ONG02 está mais diretamente focada na oferta e disponibilização de assistência e extensão agrícola e florestal para os agroextrativistas locais.

[...] esses produtores são assistidos pela ONG02, que dá todo esse suporte para eles, faz a capacitação, capacitação de beneficiamento, boas práticas. Mas, esses que trabalham com os atravessadores não têm esse tipo de organização, é muito individual mesmo (ONG02).

Atualmente a ONG2 atende 64 produtores com a oferta e disponibilização de treinamento e equipamentos para o desenvolvimento do processo adequado de beneficiamento primário das amêndoas de cacau. No entanto, trata-se de uma atuação ainda restrita em termos de escala e segmentada para os produtores integrados ou que começam a fazer parte da cadeia de suprimento de uma primeira empresa de fabricação de chocolates de Manaus (CMP01) fundada em 2017. Essa característica talvez faça emergir, num primeiro momento, a discussão sobre inclusão e exclusão dos produtores em cadeias de valor, porém a escala de atuação também pode representar um estágio de desenvolvimento e maturidade da CMP01, fazendo com que novas famílias possam ser incluídas no futuro.

O relacionamento entre a ONG02 e os agroextrativistas favorece a transmissão de conhecimento para aqueles que estão inseridos nos projetos de cacau de qualidade. Indiretamente, a atuação da organização socioambiental permite o estabelecimento de ações conjuntas entre a CMP01 e o desenvolvimento de sua base de fornecedores. A cooperação entre a ONG02 e a CMP01 também consiste em estratégia de atuação que permite a diversificação de acesso a fontes de recursos para o desenvolvimento da cadeia. Algumas fontes de recursos podem ser acessadas apenas por organizações privadas com fins lucrativos, enquanto outras são acessadas exclusivamente por organizações do terceiro setor sem fins lucrativos. Esse mecanismo de atuação tem permitido a contratação de um número maior de profissionais extensionistas para atuarem na assistência técnica e no processo de certificação orgânica dos produtores, permitindo um suporte mais próximo e o aumento da base de fornecedores na cadeia de suprimentos da CMP01.

A atuação da ONG02 representa uma mediação entre os produtores e a empresa compradora que facilita o desenvolvimento de sua cadeia. A atuação da ONG02 se efetiva no contexto de estruturação da cadeia de cacau especial. A intervenção da ONG02 para o desenvolvimento dos processos de manejo e beneficiamento se efetiva em conjunto com

a estruturação de um arranjo de cadeia de valor disponível e que tende a ser mais recompensadora para a produção. A participação sustentável dos agroextrativistas que compõem essa cadeia de valor é favorecida devido à garantia de compra do produto a um preço superior ao praticado no mercado de *commodity*.

**Quadro 8 - Evidências do subtema abordagem concentrada na cadeia de cacau especial/de qualidade**

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Abordagem concentrada (focada) na cadeia de cacau especial/qualidade	<p>“[...] a ONG02, que é uma instituição, uma ONG local aqui da qual eu faço parte também, e que está conseguindo acessar alguns editais para atender essa cadeia que a CMP01 vinha, veio desenvolvendo até agora, então praticamente boa parte do trabalho mais pesado que a CMP01 vinha fazendo, a ONG02 está assumindo. Nos últimos dois... no último ano a gente conseguiu aprovar três editais, dois do Japão e um da Alemanha, foi a GIZ, e a gente está conseguindo levar uma estrutura diferenciada agora, o trabalho diferenciado para essas famílias que a gente vinha atendendo [...]” (CMP01).</p> <p>“Ano passado estávamos trabalhando com dezesseis produtores. Agora em fevereiro já vamos aumentar este número para 64 pessoas e temos uma meta de em dois anos trabalhar com 150 produtores com certificação de produção orgânica”. [...] (DSM04).</p> <p>“[...] a ONG02, que está desenvolvendo as atividades aqui diretamente voltados para a produção do cacau, não só produção, mas também outras melhorias, tem sido uma grande incentivadora da cultura do cacau por aqui” (ONG02).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 5.1.2 Relações horizontais: desafios à organização horizontal

Este tema se estrutura em dois subtemas que apresentam a configuração das relações horizontais estabelecidas na cadeia do cacau na região do rio Madeira. Nota-se que os agroextrativistas não estabelecem relações de cooperação socioprodutiva e ações coletivas. A Associação dos produtores agroextrativistas da reserva de desenvolvimento sustentável do rio Madeira atua especialmente na mediação dos recursos externos para as famílias, mas não estabelece organização e vínculos socioprodutivos horizontais, o que interfere nas possibilidades de participação sustentável das comunidades da região nos segmentos da cadeia de valor do cacau no Amazonas.

#### 5.1.2.1 Modelo organizacional e gerencial coletivo

As comunidades agroextrativistas na região do rio Madeira são desarticuladas de uma função socioprodutiva coletiva. Essas organizações seguem um modelo

desenvolvido entre as décadas de 1970 e 1990, quando foram constituídas organizações coletivas no Amazonas, como associações e cooperativas, com um nível acentuado de incipiência. As organizações de produtores na região do rio Madeira, assim como na maior parte do estado, nasceram com a finalidade distorcida, pois foram constituídas com o propósito de se obter personalidade jurídica para acessar recursos e políticas públicas, principalmente como um mecanismo de acesso aos recursos públicos e do terceiro setor.

Essas organizações emergiram num modelo de “cima para baixo” induzidas por intervenções governamentais como um instrumento de política de reforma agrária, mas com problemas de governança, transparência e controle sobre os recursos coletivos. Essas entidades não nasceram organicamente com a finalidade de induzir a organização socioprodutiva do agroextrativismo ou de representação na cadeia de valor com maior poder de negociação coletiva, inclusive para influenciar preço. A função de organização socioprodutiva dos agroextrativistas com a finalidade de efetivar o bem comum, produzir e comercializar coletivamente não é uma realidade na região. A distorção de sua função precípua acentua o isolamento e a dependência do agroextrativista e se efetiva em uma das causas para a não apropriação da renda no território.

A organização socioprodutiva e política dos produtores é tema central para as condições de *upgrading* na cadeia de valor em favor dos agroextrativistas, e é especialmente relevante para fazer frente às representações bem-organizadas de interesses globais que competem e cooperam e que, embora estejam geograficamente distantes, criam superestruturas horizontais (associações industriais, fundações etc.) com o propósito de ocuparem cada vez mais espaços de poder decisório na governança com reflexos sobre toda a cadeia. A estrutura atomizada da produção agrícola não significa que a não organização horizontal consista numa discussão sem propósito.

[...] aqueles que não se organizam verdadeiramente para ocupar esses espaços [governança/decisão] para poder fazer valer as suas questões, perdem. É o caso do produtor de cacau, ele é muito desorganizado, mas é muito desorganizado, não é pouco não, ele é muito desorganizado (PPF02).

Além de um desalinhamento de sua função precípua, essas entidades enfrentam um desafio associado ao seu modelo gerencial. Existem, neste campo, duas visões antagônicas sobre o modelo e o nível de autonomia que as comunidades deveriam ter para gerenciar essas organizações produtivas.

Há quem defenda que essas organizações devam ser gerenciadas por profissionais técnicos e não pelos próprios associados. Essa visão pressupõe que a autonomia seria um limitante ao desenvolvimento da organização. O modelo autônomo seria semelhante àquele mesmo adotado entre as décadas de 1970 e 1990, quando foi iniciado o processo de constituição dessas entidades no Amazonas. Mas, também há uma percepção antagônica que defende um modelo autônomo baseado nos princípios de pertencimento e participação, envolvendo os atores locais com autonomia decisória.

Ambas as afirmativas podem convergir para uma solução de capacidade gerencial. O exame de um dos casos considerados bem-sucedidos no Amazonas, uma cooperativa que organiza a cadeia do cacau na região dos afluentes do rio Purus, pode ser a base para um possível modelo. Essa organização exporta há mais de uma década para a Europa um cacau silvestre de qualidade com valor agregado em uma escala considerável para as características da produção e restrições ambientais existentes no Amazonas. A gestão dessa cooperativa segue um modelo híbrido entre as duas perspectivas antagônicas. Os cargos diretivos são ocupados pelos sócios agroextrativistas, mas existe uma equipe multidisciplinar de profissionais que participam ativamente do gerenciamento da organização. Também o crescimento dessa cooperativa justifica a necessidade de profissionalização. Um caminho intermediário entre a tecnocracia e a autonomia poderia ser factível.

O modelo coletivo existente no Amazonas se reflete na organização pactuada na cadeia do cacau na região do rio Madeira. A organização horizontal dos comunitários da RDS se estabelece a partir de uma denominada “Associação Mãe”, uma espécie de federação das demais associações representativas das comunidades da RDS. Essa entidade foi fundada em 2009 em meio às etapas de implantação da unidade de conservação criada em 2006 e que previa o cumprimento formal da organização social dos residentes da RDS. Trata-se de uma organização que, embora disponha de autonomia, também foi induzida verticalmente pelo poder público. A abrangência geográfica sob responsabilidade da associação é de 288.117 mil hectares, onde existem 45 comunidades e vivem mais de quatro mil pessoas. As comunidades são subdivididas em seis polos, e em alguns deles existe uma associação comunitária ou um representante eleito para facilitar a descentralização e a tomada de decisões. A “Associação Mãe” tem a atribuição de efetivar a interlocução com as organizações públicas e privadas e administra os repasses da ONG01 para os programas da RDS.

A associação depende da disponibilidade de recursos, geralmente disponibilizados pelos programas da ONG01. O volume de repasses diminuiu devido às questões institucionais recentes (2018-2022) na política socioambiental do governo federal, como a desmobilização do Fundo Amazônia desde 2019. A diminuição de recursos representou um primeiro entrave para a nova gestão da “Associação Mãe” que iniciou seu mandato em 2021. Um segundo entrave mais recente para a gestão está atrelado à manutenção das obrigações da entidade e de seu próprio patrimônio moral. Ambos, segundo os dirigentes, precisam ser reconstruídos a fim de restaurar a confiança dos associados.

Seja qual for o modelo, não se pode perder de vista que a própria previsão jurídica de alternância democrática das lideranças dirigentes dessas entidades em certa medida representa um desafio à sua maturidade. O olhar sobre o nível de organização socioprodutiva dessas organizações não pode ser feito através de uma lente romântica. Existem relações políticas nas comunidades que influenciam o seu nível de organização horizontal.

A cada alternância de direção não se tem garantia de perpetuidade da organização e há constante necessidade de reestruturação. Esse processo envolve o desenvolvimento de habilidade e competência daqueles que serão os novos responsáveis pela gestão da entidade, o que é um desafio para as organizações públicas e privadas, como as ONGs que prestam suporte às organizações coletivas. O papel das lideranças comunitárias e diretivas bem como de novas lideranças competentes para a sucessão dessas entidades é determinante para a maturidade e sustentabilidade da organização socioprodutiva.

**Quadro 9** - Evidências do subtema modelo organizacional e gerencial coletivo na região do rio Madeira

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Modelo organizacional e gerencial	<p>“[...] o agricultor, hoje, tem muito pé atrás para entrar num sistema cooperativo... E quando entra ele não se sente o dono da cooperativa, ele acha que o presidente é que tem que fazer tudo [...]” (PPF02).</p> <p>“[...] nós temos os agricultores nesse cenário altamente dependente [...], e a sua deficiente organização do ponto de vista socioprodutivo [...]” (PPF01).</p> <p>“[...] e no Amazonas a gente ainda está lutando para ter uma gestão, essas associações precisam ser geridas por pessoas, técnicos da área, e não, eu acredito, não pelos próprios associados, não pelos próprios extrativistas, se limita muito ao crescimento de uma associação, uma cooperativa” (CMP1).</p> <p>“[...] a gente discorda desse princípio, eu acho que o pertencimento começa quando você envolve sim os atores locais e eles sim dizem o que querem fazer, como querem fazer com apoio nosso, a demanda de investimento dos empreendedores locais [...]” (ONG01).</p>

	<p>“[...] a gestão dela [cooperativa do rio Purus] é feita por profissionais, diversos profissionais, [...] agrônomo, economista, advogado, profissionais que formaram essa cooperativa que trabalha produtos extrativos, e o cacau é um deles [...]” (PPE01).</p> <p>“[...] também estão, como o CMP01 falou, desorganizadas. É muito difícil você criar associações, cooperativas, foram criadas muitas nas décadas anteriores, na década de 70, 80, 90, mas foram associações criadas, cooperativas criadas para tomar crédito, porque o crédito só chegava via associação, não era associações e nem cooperativas formadas para um objetivo que era custo para organização social dos Ribeirinhos” (PPE01).</p> <p>“[...] uma associação que tinha o equilíbrio moral muito grande, e perdeu o equilíbrio moral, perdeu o patrimônio moral da associação, ficou muito desequilibrado, o maior gargalo que eu já encontrei foi tentar recuperar a confiança dos sócios, para ele acreditar que ainda tem jeito na associação, porque todos estavam desestimulados, foi o maior gargalo que eu encontrei, sem recursos, sem lanchas, mas o maior foi esse, tentar recuperar a confiança dos sócios” (AAGEM01).</p> <p>“[...] associações foram construídas para acessar políticas [...]” (ONG01).</p>
--	---

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 5.1.2.2 Ações coletivas na região do rio Madeira

A “Associação Mãe” da RDS do rio Madeira, embora seja composta por agroextrativistas, não desempenha uma atribuição de organização socioprodutiva relacionada ao cacau. A organização possui apenas alguns contratos de comercialização com o poder público para determinadas culturas agrícolas anuais. No cacau, predominam as iniciativas individuais dos agroextrativistas. Um dos aspectos que interferem no valor apropriado pelos agroextrativistas se refere ao nível de organização para a comercialização do produto.

A RDS do rio Madeira consiste em território que representa um bem ou patrimônio público de uso coletivo. As áreas utilizadas pelos agroextrativistas não são particulares, contudo, cada indivíduo tem uma delimitação de área que pode utilizar. Embora essa natureza coletiva denote que as atividades poderiam ser tratadas coletivamente entre os atores locais (agroextrativistas e organizações sociais coletivas), há ausência de ações coletivas socioprodutivas. A intermediação de acesso a recursos dos programas da ONG01 ou do poder público representa a motivação principal de participação dos sócios. Os moradores da RDS somente conseguem acessar os recursos a partir da associação. Predomina na RDS o desenvolvimento de práticas individuais, acirrando o isolamento e a atomização dos produtores.

As ações coletivas não são desenvolvidas devido a uma ausência de cultura coletiva que represente uma base ao desenvolvimento de atividades socioprodutivas de maneira conjunta. Não há um planejamento coletivo comunitário, cada agroextrativista produz e comercializa individualmente. No entanto, há entendimento sobre a importância das organizações coletivas como um meio de agregação de valor e aumento de poder coletivo dos produtores a partir da comercialização conjunta.

**Quadro 10 - Evidências do subtema ações coletivas na região do rio Madeira**

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Ações coletivas	<p>“[...] essa nossa associação que eu estou hoje liderando, eu estou há pouco tempo nela, há um ano, e ultimamente ela não está fazendo nenhum tipo de trabalho com a parte do cacau [...], o cacau a gente não... ainda não fizemos nenhum trabalho com ele, a associação, mas os nossos sócios eles fazem individualmente, eles fazem o trabalho do cacau individualmente aqui na região” (AMM01).</p> <p>“[...] tinha que ter uma associação cooperativa que viesse a fazer com que o produtor beneficiasse seu cacau a ter valores no seu mercado e aí a associação ou a cooperativa fazia a venda da própria região para o mercado” (AGECM01).</p> <p>“[...] como a cadeia do cacau hoje eles estão trabalhando diretamente com agricultores, e sem considerar essa coletividade ou essa gestão coletiva que eles têm nos seus territórios dessa relação do coletivo, até porque essas áreas geralmente não são particulares, são áreas coletivas de uso, são as reservas, logo, o uso dessas terras é coletivo, então têm que ser tratadas atividades de forma coletiva entre os atores locais [...]” (ONG01).</p> <p>“O individualismo dentro da comunidade de fato é um gargalo muito forte, porque é uma ideia de que não é narrada, todo mundo que tem o seu vende o seu individual, eu posso vender [...] e o meu vizinho também para quem quiser, não há um planejamento coletivo, ninguém se empenha em trabalhar nesse lado coletivo, em fazer um planejamento comunitário” (AAGEM01).</p> <p>“[...] nenhuma cooperativa [...], mas isso não acontece aqui não, é cada qual por si e Deus por todos, está entendendo? Está desunido esse negócio aí, não existe, não temos” (AGEM02).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 5.1.3 Relações verticais

A coexistência dos segmentos de cacau *commodity* e de cacau especial na região do rio Madeira denota a configuração de diferentes formas de relacionamento vertical entre os compradores e as comunidades fornecedoras. Os tipos de relacionamentos têm características singulares que interferem nas possibilidades de criação e apropriação de valor por parte das comunidades. Os parâmetros relacionais estabelecidos nos segmentos

da cadeia interferem na efetivação de condições de participação sustentável das comunidades na cadeia de valor.

#### 5.1.3.1 Governança “quase escambo” na cadeia de cacau *commodity*

As transações entre as comunidades e os “repassadores nacionais” são efetivadas a partir de trocas monetárias ou não monetárias. A transação geralmente ocorre através de uma espécie de “instituição do adiantamento”. Nessas transações os repassadores nacionais compram antecipadamente o produto por meio do adiantamento de recursos para o agroextrativista a fim de assegurar a oferta do produto no período da safra.

Mesmo a safra começando apenas em fevereiro de cada ano, a necessidade antecipada de recurso por parte do agroextrativista implica num comprometimento de sua safra futura. Culturalmente, as transações de compra e venda de cacau sempre foram efetivadas com base no adiantamento de pagamento por parte dos repassadores nacionais que transitam pelas comunidades às margens do rio Madeira.

A segunda forma de transação ocorre através de uma troca que tem características muito semelhantes ao escambo. Os repassadores nacionais muitas vezes são o elo entre os meios rural e urbano, entre os agroextrativistas e a cidade. Esses agentes transportam em seus grandes barcos uma diversidade de produtos, tanto itens de necessidade básica como alimentos ou mercadorias de maior valor, que são vendidos ou trocados pelo cacau silvestre das comunidades agroextrativistas. Nessa prática de quase escambo, geralmente os produtos dos repassadores nacionais são trocados por um preço superior ao preço praticado pelo cacau. Por consequência, o agroextrativista assume um débito a ser cumprido na safra seguinte ou precisa complementar a troca com recurso monetário. São trocas assimétricas, portanto.

Esse tipo de relação se materializa a partir da vulnerabilidade socioeconômica das famílias agroextrativistas, que se expressa em necessidades materiais básicas não supridas e na sua condição de isolamento que impede seu acesso ao mercado enquanto vendedor e comprador. A logística e os meios de comunicação constituem uma segunda causa para a vulnerabilidade à ação de repassadores nacionais: a assimetria informacional. A condição de isolamento impede que o produtor tenha acesso às informações mínimas necessárias para efetivar as trocas de venda de cacau e compra de mercadorias.

Existe um elevado nível de dependência do agroextrativista em relação ao repassador nacional. Essa dependência se nutre da vulnerabilidade multidimensional

desse ator que dispõe de poucas opções de venda, uma outra característica desse contexto. O atravessador se reproduz nessa dependência, mas também desempenha um papel na cadeia para os agroextrativistas. O repassador nacional ocupa um vazio institucional. É nesse espaço que o atravessador atua, embora essa atuação seja discutível. Entre a opção de não vender ou de receber um preço desequilibrado, na verdade, só existe uma opção para o agroextrativista: as transações assimétricas.

É muito bonito falar, às vezes falar mal dos atravessadores, mas a primeira coisa que eu digo, então os órgãos competentes que resolvam esse problema, porque o atravessador ele acaba muitas vezes por ser o mal menor, porque o ribeirinho não tem solução, ele não tem a cadeia, ele às vezes não consegue nem fazer uma ligação, ele não tem um barco, ele não tem nada, então ele simplesmente colheu. É aquilo que eu digo: entre ter cinco reais ou não ter nada, ele prefere ter os cinco reais, e ele acaba por ser explorado, essa é a verdade (CMP02).

O assistencialismo dos repassadores nacionais representa um dos raros tipos de suporte direcionado aos agroextrativistas. A transação de compra e venda de cacau *commodity* consiste numa relação de mercado determinada pelo preço, mas que se sustenta tanto na dependência quanto na confiança e reputação mútua construídas a partir de transações efetivadas, assim como no papel exercido pelo atravessador na garantia da subsistência dos núcleos familiares e na compra garantida da produção.

**Quadro 11** - Evidências do subtema mecanismo de governança “quase-escambo” na cadeia de cacau *commodity*

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
<p>Governança “quase-escambo” na cadeia de cacau <i>commodity</i></p>	<p>“[...] é um tipo de comercialização, principalmente no Amazonas, em que se utiliza o escambo, uma parte dessa produção é comercializada via escambo, os batelões, que são aqueles navios grandes que navegam no rio e são verdadeiros armazéns, trocam cacau por mercadoria” (PPF02).</p> <p>“[...] pela necessidade dele ele vai lá e diz assim, ‘oh, fulano eu tenho um cacau aí que eu estou tirando e eu estou precisando de uma gasolina, eu estou precisando de um ‘rancho’, uma estiva, uma cesta básica, e você faz aí o valor, assim que eu tirar o meu eu venho aqui pagar’, então é dessa forma, o comerciante vende e depois recebe com o fruto do cacau” (AMM01).</p> <p>“[...] ele já tem um comprador que está duas vezes no mês aqui com nós, faz ter o cacau, faz ter a melancia, faz ter o jerimum, faz ter o milho, faz ter o que tiver ele está duas vezes no mês aqui com nós, ele não dá as costas não” (AGECM02).</p> <p>“[...] hoje para nós fazer um ‘rancho’ na cidade se torna barato, mas ao mesmo tempo vai se tornar caro porque a gente vai pagar passagem, vai pagar o frete, aí vai sair quase a mesma base, né, aí por isso a gente resolve trocar na beira mesmo que evita despesa [...], que a gente não tem muita saída” (AGEM04).</p> <p>“[...] a gente conhece bem eles, a gente confia neles e eles confiam na gente. Às vezes eu compro uma mercadoriazinha aí, ‘colega, eu vou te pagar com cacau’, eu venho aqui, se ele não se confiar ele não vai deixar, mas se confia eles deixam [...]” (AGEM05).</p> <p>“Existe uma confiança, isso eu lhe garanto, até os dias de hoje [...], é tipo aquele cara que eles confiavam [...] e ele fornecia a cesta básica da família, e aí o meu pai pagava quando estava seco o cacau [...]” (AMM01).</p> <p>“Já o preço não, o preço porque está lá em cima o preço do produto, nesse caso quem sai perdendo somos nós produtores” (AGEM04).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 5.1.3.2 Níveis de intermediação e apropriação de valor: trocas assimétricas

O mercado para o cacau *commodity* produzido na região do rio Madeira é constituído principalmente por atravessadores. Esses atores, que são reconhecidos na cadeia de valor como “repassadores”, navegam o rio e executam a logística de escoamento da produção das comunidades em direção ao Pará. Por isso, muitas vezes o cacau amazonense acessa o mercado com a identidade de cacau paraense.

Os repassadores representam o elo final entre as comunidades e as principais global *buyers* de cacau. Essas empresas têm subsidiárias de compra no estado do Pará,

destino intermediário do cacau amazonense, que, posteriormente, segue para as unidades de processamento sediadas na Bahia, região representante do parque nacional de processamento de cacau. Os “repassadores nacionais” estão localizados geralmente nas zonas urbanas das principais regiões produtoras de cacau do Amazonas, como os afluentes do rio Madeira. O elo entre o repassador final e as comunidades são os agentes “intermediários comunitários”, comerciantes da própria comunidade, de diferentes portes, que ligam os compradores ribeirinhos aos repassadores.

Nesse segmento da cadeia de valor de cacau, há, portanto, dois níveis de intermediação entre os agroextrativistas e a indústria global de processamento. A primeira transação da cadeia se efetiva entre os agroextrativistas e o “intermediário comunitário”. Predominantemente, o agroextrativista vende o seu produto em frutos ou em amêndoas sem o devido beneficiamento primário, pois não dispõe de infraestrutura para a fermentação e secagem do produto. Os compradores locais, geralmente, têm uma unidade de beneficiamento primária e compram o cacau em fruto dos agroextrativistas da comunidade para beneficiá-lo e revendê-lo para os “repassadores”.

Outra forma de atuação consiste na manutenção de pontos estratégicos na comunidade por parte dos repassadores. Esses pontos são mantidos com recursos financeiros ou itens de necessidade básica gerenciados pelos comerciantes dos locais onde os agroextrativistas comercializam seu produto. Não há muitas opções para o agroextrativista escapar desses pontos de venda de mercadorias de necessidades básicas.

Os poucos agroextrativistas que beneficiam o produto acabam não sendo recompensados, pois essa amêndoa não acessa o mercado com diferencial de preço. A qualidade não consiste em especificidade primordial para o cacau que acessa o mercado *commodity*. Quem determina o preço praticado nessa transação é a figura do “repassador nacional”.

Por isso, o preço do cacau *commodity* oscila durante a safra, geralmente, começando com preço superior e encerrando a safra com um preço inferior ao de seu início. Não há nessa transação espaço para negociação, o agroextrativista assume a condição de tomador de preço assim como os elos intermediários. O agroextrativista sofre, portanto, com a ação de captura de valor na cadeia por parte de outros agentes que não criam valor diretamente.

Esse processo é intensificado pela condição de desorganização horizontal e de isolamento do agroextrativista (em termos de localização geográfica, comunicação e de inexistência de atividades coletivas), que acentua a sua assimetria informacional em meio

a uma estrutura de mercado oligopsônica altamente organizada. A formação de preço e a apropriação de valor guarda relações com a dinâmica global, como a variação nas cotações do preço internacional do cacau, mas também com a dinâmica local determinada nas relações estabelecidas entre os intermediários e os produtores nas comunidades.

Existem estruturas de poder geograficamente distantes que alimentam essa configuração de perpetuação da desigualdade. A comercialização constitui um dos principais pontos fracos na cadeia do cacau e penaliza os agroextrativistas que não têm conhecimento e acesso a outras opções de venda.

**Quadro 12** - Evidências do subtema níveis de intermediação e apropriação de valor na cadeia de cacau *commodity* na região do rio Madeira

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Níveis de intermediação e apropriação de valor (trocas assimétricas)	<p>“[...] existe esse repassador das grandes compradoras nacionais; eles têm os seus ‘compadres’ lá nas comunidades que são abastecidos com dinheiro e que, por exemplo, se a esposa do camarada lá, do produtor, adoecer ou vai parir, ela vai na cidade e quando chega lá procura o repassador e ele paga tudo, e ali já paga com o cacau que está sendo produzido lá, já assumiu aquele compromisso de entregar o cacau para o repassador” (PPE01).</p> <p>“[...] término desse ano eu andei fazendo uma compra de cacau por preço mais alto, tem que vender mais barato, porque quando ele fechou o seu contrato ficou com preço mais baixo e não tive outra opção a não ser fazer entregas” (AGECM01).</p> <p>“[...] o atravessador já deixa o recurso na mão do comerciante sabendo que o comunitário não vai fugir daquele ponto estratégico, que a gente se torna submisso a esse mercado” (AAGEM01).</p> <p>“Tem um certo conhecimento do que está acontecendo depois do que passa por eles, eles trazem aquele preço, a gente avalia que está bom e a gente vende por falta de opção, não conhece outro mercado e acaba vendendo” (AGEM07).</p> <p>“O produtor está dentro da porteira ainda é aquele que menos é aquinhoado com a riqueza gerada pela economia cacauera” (PPF01).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 5.1.3.3 Governança *bean to bar* na cadeia de cacau especial/de qualidade

A filosofia *bean to bar*, além de proporcionar um chocolate artesanal, mais natural e com a menor quantidade de ingredientes possível, tem como princípio o estabelecimento de uma governança do tipo relacional. As iniciativas empreendidas para o desenvolvimento de um segmento de cacau especial (beneficiado, fino, orgânico,

certificado) buscam estabelecer relações com as comunidades baseadas em princípios declarados que são antagônicos àqueles predominantes na cadeia *commodity*.

[...] isso traz mais envolvimento dos atores junto a essas empresas, e aí a gente parte do princípio que construir com eles é mais fácil [...] (ONG01).

As condições inadequadas de competência existente nas comunidades para entregar um produto de qualidade e as deficiências estruturais de suporte à cadeia no Amazonas demandam uma intervenção direta das empresas no desenvolvimento e funcionamento da cadeia. Trata-se uma abordagem de governança que propicia apoio ao desenvolvimento dos produtores a partir de ações coletivas verticais que facilitam a coconstrução de valor, o *upgrading* na cadeia e o estabelecimento de relacionamento entre as partes viabilizadas pelo acompanhamento e trocas mais frequentes.

Em Manaus existem duas empresas fabricantes de chocolates *bean to bar* (da amêndoa à barra). A primeira (CMP01) foi fundada em 2017 e a segunda (CMP02) foi fundada em 2018. A primeira empresa desde o início estabeleceu uma cadeia de suprimentos de cacau orgânico e beneficiado com a região do rio Madeira, enquanto a segunda apenas mais recentemente assumiu o objetivo de estabelecer uma rede de suprimentos de cacau fino naquela região. Para a segunda empresa o cacau beneficiado não significa automaticamente a origem de uma amêndoa no nível de qualidade necessário para a fabricação de um chocolate fino. Há uma diferença entre as abordagens na cadeia do cacau especial.

A prática de adiantamento de recursos dos atravessadores para seus fornecedores provocou a necessidade da adoção de uma abordagem semelhante por parte da CMP01. A atuação dos atravessadores, de certa forma, consiste num risco ao abastecimento da cadeia do cacau de qualidade, o que levou a empresa a praticar o adiantamento de recursos para os seus fornecedores. Em contrapartida, esse mecanismo envolve um nível de risco financeiro para a empresa compradora, que precisa dispor de capital de giro para financiar os agroextrativistas e garantir a compra adiantada da safra. Além do maior preço pela qualidade do cacau beneficiado, a empresa precisa adiantar esse recurso.

Embora exista uma certa competição entre as cadeias ou entre os compradores de cacau de qualidade e *commodity* na região do rio Madeira pelo fornecimento, há um entendimento sobre o papel desempenhado pelo atravessador. É ele quem muitas vezes consegue atender certas necessidades básicas das famílias que a empresa compradora de

cacau de qualidade não consegue. Por isso, há um certo cuidado para que a presença de um novo ator que implementa mecanismos de governança com lógicas diferentes das convencionais não “quebre” as relações duradouras estabelecidas entre comunidades e atravessadores, que desempenham um papel importante devido aos vazios institucionais existentes.

[...] é um pouco delicado a gente entrar nessa relação que já ocorre há muitos anos entre esses atravessadores e as famílias que a gente atende, porque a gente também não consegue oferecer o suporte que esses atravessadores conseguem, que é estar semanalmente na frente da casa deles levando mantimentos, enfim, então a gente não quer quebrar essa relação que ele já tem, a gente só quer fazer parte também de alguma forma (CMP01).

Essa transação tem em sua cultura o adiantamento de recursos de maneira informal, ou seja, não há um contrato formal que assegure direitos e deveres entre as partes. A garantia dessa transação está baseada na instituição da confiança entre as partes. Embora já tenha havido quebra de contrato por parte algumas famílias agroextrativistas, as relações entre a empresa e seus fornecedores depende da confiança que se estabelece ao longo do tempo.

O cumprimento da promessa de pagamento de preço superior pelo cacau de qualidade beneficiado foi o grande diferencial no relacionamento entre a CMP01 e as famílias agroextrativistas. O cumprimento das transações iniciais e o acordo de preço superior cumprido estabeleceu confiança entre as partes, o que permite o desenvolvimento assistido dos fornecedores, que passaram a ter maior disposição para modificar suas práticas tradicionais e aprimorar seu produto. Um desafio para a construção desse relacionamento consiste em construí-lo em meio às relações duráveis e estáveis já existentes com os atravessadores, que já desfrutam da confiança dos agroextrativistas, que, por sua vez, têm um nível de dependência elevado em relação a seus compradores.

A segunda empresa de chocolates de Manaus (CMP02) ainda está em fase inicial de desenvolvimento de sua rede de suprimentos na região do rio Madeira. O principal desafio para o desenvolvimento do negócio dessa empresa é justamente a sua cadeia produtiva. Para essa organização, já há consenso quanto à necessidade de intervenção direta para garantir o desenvolvimento e funcionamento da cadeia. É notável a demanda por investimento financeiro para criar as capacidades das comunidades de desenvolverem sua técnica de produção, especialmente de beneficiamento primário. O produto existente ainda não tem a qualidade que se procura em uma matéria-prima para a fabricação do tipo

de chocolate formulado pela empresa. O desafio da governança está na construção de um parâmetro relacional simétrico e nos mecanismos para adequar o cacau da região à demanda da CMP02. Essa governança junto às comunidades implica em investimento de recursos financeiros e de tempo para superar as barreiras relacionais.

A condição de relacionamento com os “repassadores nacionais”, que sempre existiram na cadeia do cacau, associados a um histórico negativo de assimetria, constitui risco às iniciativas de sustentabilidade da cadeia como as propostas pela CMP02. Essa condição histórica não motiva o engajamento efetivo dos agroextrativistas e representa uma barreira para a construção de novos parâmetros de relacionamento na cadeia *bean to bar*. Essa condição se reforça com a ausência de reputação e confiança entre as partes.

Uma outra barreira para as novas iniciativas de desenvolvimento da cadeia do cacau *bean to bar* consiste no histórico de iniciativas que não foram levadas adiante, inclusive de empresas que demonstraram interesse em desenvolver a cadeia na região. O sucessivo depósito de confiança seguido por recorrentes frustrações gerou entre os produtores um nível de aversão às novas propostas.

As barreiras ao estabelecimento de colaboração inibem a cocriação de valor com as comunidades. Esse processo tem como etapas preliminares a necessidade de mudança de mentalidade, convencimento e aprendizagem para o aprimoramento da qualidade do cacau amazonense para nichos de mercado específicos. A disponibilidade dos agroextrativistas em efetivar as mudanças para produzir um cacau de qualidade superior implica em mudança cultural, o que depende de uma predisposição.

Esse processo pode se tornar um entrave devido à resistência dos agroextrativistas, que muitas vezes não entendem ou não têm a percepção de necessidade do parâmetro de qualidade. Essa resistência está baseada no enraizamento do processo tradicional de manejo e beneficiamento do cacau que o agroextrativista pratica desde sempre e que aprendeu com seus antepassados. A aversão ao risco de empreenderem os esforços necessários para o aprimoramento do produto e ao final não serem devidamente remunerados pelos compradores acentua o nível de desengajamento com a cadeia do cacau no Amazonas.

O mecanismo encontrado por ambas as empresas para reduzir o nível de desconfiança é o emprego de representantes locais. Esses atores são profissionais técnicos locais que fazem parte do quadro das próprias empresas ou de uma terceira parte, como a ONG02, que colabora com a CMP01. Esses profissionais efetivam a assistência e a extensão técnica nas comunidades, conhecem a região, são próximos ou pertencentes às

comunidades e, por isso, são reconhecidos pelos agroextrativistas. Essa reputação individual mitiga resistências iniciais e facilita o engajamento dos agroextrativistas.

**Quadro 13** - Evidências do subtema governança *bean to bar* na cadeia de cacau especial/de qualidade

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
<p>Governança <i>bean to bar</i> na cadeia de cacau especial/de qualidade</p>	<p>“[...] ficou mais forte quando a gente adianta agora recurso, todo ano a gente tem que adiantar recursos para eles, porque se não o atravessador vai lá e compra com antecedência o cacau e a gente fica sem comprar cacau, por mais que o atravessador pague 70, 80% mais barato do que a gente hoje, mas ele precisa de dinheiro em dezembro [...], ele vai comprometer toda a safra dele e não vai vender para a gente” (CMP01).</p> <p>“[...] mas a parte da cadeia produtiva está nos tomando bastante tempo, é uma preocupação que nós temos, mas se calhar hoje quase 50% da nossa atividade diária, das reuniões, daquilo a gente tem [...], cadeia produtiva e certificação, 50% do nosso tempo está só nisso [...]” (CMP02).</p> <p>“[...] eles não vão querer se disponibilizar para mudar tudo, porque para fazer uma estrutura de fermentação, secagem e trabalhar sério mesmo com o cacau, desse cacau selvagem, eles têm que mudar toda uma cultura deles, e eles não estão dispostos a fazer isso, porque você vai chegar e pagar, vai querer pagar menos, não vai valorizar eles, eles não querem nem começar [...]” (CMP02).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

#### 5.1.3.4 Níveis de intermediação e apropriação de valor: trocas mais simétricas

No segmento de cacau especial foram perceptíveis dois modelos de apropriação de valor. A CMP01 se relaciona diretamente com as famílias, não há a presença de uma organização de produtores como associações e cooperativas. Mas, existem na cadeia dessa empresa dois tipos ou níveis de fornecedores. Os fornecedores de nível I são agroextrativistas que têm infraestrutura primária, dominam o processo de beneficiamento do cacau e são certificados. Os fornecedores de nível II são os agroextrativistas que não têm uma escala mínima de produção, não dominam os processos ou não têm infraestrutura de beneficiamento primária.

Os fornecedores de nível II comercializam seu produto em frutos selecionados, sem beneficiamento algum, para os fornecedores de nível I, que, por sua vez, vendem diretamente com a empresa compradora. Geralmente, os fornecedores de nível I e II são vizinhos próximos. Embora não exista a figura tradicional do atravessador, existem os agroextrativistas fornecedores diretos e indiretos, o que pode configurar uma

representação de atravessador desempenhada por alguns agroextrativistas fornecedores de nível I que intermediam as relações entre a CMP01 e o fornecedor de nível II. Nessas transações o preço do cacau recebido pelo fornecedor de nível II está acima daquele praticado pelo “repassador nacional” no segmento *commodity*.

A especificação de qualidade do cacau exigida pelos compradores depende do aprimoramento de processos por parte dos fornecedores e, por isso, requer uma recompensa maior. Na cadeia de cacau especial/de qualidade, a CMP01 afirma pagar um adicional de 70% a 100% sobre o preço do cacau *commodity*. A empresa declara que poderia pagar um valor superior, mas tem aumentado gradualmente o preço ao longo dos anos. A finalidade de aumento de preço incremental mitiga o risco de desestruturar a cadeia, atraindo fornecedores não capacitados para a entrega do produto com a qualidade requerida.

No início das operações, o preço da amêndoa do cacau era definido a partir dos parâmetros de qualidade. Para isso existiam três categorias de qualidade de cacau (tipos I, II e III) que determinavam o preço recebido pelos agroextrativistas. Esse sistema gerava desconfiança em potenciais novos fornecedores da empresa por não haver segurança quanto ao nível de remuneração que seria recebido, apesar de os três níveis de preços serem superiores aos praticados pelos atravessadores da região.

Mais recentemente, desde 2021, a indústria passou a estabelecer um preço único independente da qualidade. Esse novo sistema de preços é possível também devido à oferta de técnicos extensionistas da empresa ou da ONG02 que acompanham os fornecedores e asseguram a qualidade do produto. O preço também se mantém no mesmo patamar durante toda a safra, enquanto o preço dos repassadores nacionais no segmento *commodity* oscila ao longo do período. No entanto, os produtores ainda são tomadores de preço nessa relação, não tendo influência sobre a determinação de preços.

Na cadeia de cacau especial/de qualidade existe o segmento de cacau fino, que tem atributos específicos ainda mais acentuados de qualidade. A segunda empresa de chocolates de Manaus (CMP02), que inicia o desenvolvimento de sua cadeia de fornecimento na região do rio Madeira, foi concebida para acessar esse segmento. Para essa indústria, o fato de o cacau ter seguido o processo de beneficiamento não assegura automaticamente os parâmetros superiores de uma matéria-prima que será utilizada para a fabricação de chocolates finos de elevado valor agregado para um nicho *superpremium* nacional e internacional.

Esse empreendimento atua a partir de uma abordagem diferenciada de fixação de preços. Quem determina o valor da amêndoa de cacau são as comunidades

agroextrativistas. Essa forma de relação tem sido praticada com seus fornecedores de outras regiões da Amazônia. Por essa razão, muitas vezes esse produto ainda é oneroso para a empresa, o que torna seu produto final de difícil competição nas regiões do mercado nacional onde estão presentes. Embora exista uma margem de possível negociação, há menor poder de barganha por parte da empresa.

O preço mais elevado sofre influência da competição com algumas empresas nacionais e internacionais que compram o cacau amazônico de qualidade, como é o caso do produto de uma cooperativa do Amazonas que há mais de dez anos comercializa para a Alemanha, Estados Unidos e Brasil e de uma cooperativa do Pará que vende para o Japão. No entanto, o nível de desenvolvimento da qualidade das amêndoas de cacau encontradas na região do rio Madeira impede a efetivação dessa prática transacional.

No primeiro exemplo, a CMP01 determina o preço recebido pela comunidade, e o agroextrativista representa um agente tomador de preço. No segundo exemplo, há uma certa inversão entre agentes fixador e tomador de preços. A CMP02 toma o preço fixado pelas comunidades, onde já existe uma rede fornecedora sustentável.

**Quadro 14 - Evidências do subtema níveis de intermediação e apropriação de valor na cadeia de cacau especial na região do rio Madeira**

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
<p>Níveis de intermediação e apropriação de valor na cadeia de cacau especial/de qualidade (trocas mais simétricas)</p>	<p>“[...] o atravessador chega a pagar de sete a dez reais aqui, enquanto uma outra empresa que atua também aqui na região estava pagando dezoito reais, mas pelo cacau beneficiado, ou seja, praticamente o dobro do que o atravessador paga” (ONG02).</p> <p>“[...] com as estratégias que os produtores, os próprios produtores certificados que fornecem para a CMP01, eles conseguem comprar dos outros pequenos a produção dele, é assim. E quem compra esse cacau para beneficiar consegue pagar até um pouco mais que o próprio atravessador [...]. Dessa forma, grande parte da produção que ia para o atravessador deixa de ir para o atravessador e vai para a CMP01” (ONG02).</p> <p>“[...] a gente tem dois tipos de produtores, tem um produtor que é o que já domina a técnica de fazer o corte, colheita, e tem o produtor que é o vizinho dele que não domina ainda e que tem uma produção muito pequena [...]. A gente tem níveis de produtores, o direto e o indireto, e aí é uma relação direta que a gente tem com todos eles, a gente acompanha todos eles, e não tem atravessador não” (CMP01).</p> <p>“[...] ele pediu 35, a gente não pode dizer, ‘ah, eu só pago vinte’, é complicado, porque se não a gente entra também num caminho que, espera aí, estamos a explorar, a gente não sabe, a gente tenta, ‘oh, não, está caro, mas não tem como abaixar?’, mas não tem como a gente fazer muita pressão, a gente tenta entender o trabalho que eles têm” (CMP02).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

#### 5.1.4 *Upgrading* econômico

Os atores da governança se defrontam com um desafio associado à conjuntura da cadeia do cacau na região do rio Madeira que explicita a necessidade de um efetivo *upgrading*. Na cadeia do cacau, o aprimoramento de produto e processo são interdependentes. A melhoria da qualidade de produto está atrelada à capacitação dos produtores e à infraestrutura adequada de beneficiamento primário. A disponibilidade, o acesso e a compatibilização de conhecimentos (tradicional, científico, tecnológico e formal) são pré-requisitos para o *upgrading* da cadeia e para a criação de condições de sustentabilidade para as comunidades participarem dos segmentos da cadeia.

##### 5.1.4.1 O desafio da qualidade do cacau no rio Madeira

A maior parte do cacau silvestre produzido na região do Madeira ainda não atende às especificações de compradores de cacau especial, com maior propensão de pagarem um preço superior por uma amêndoa de qualidade. O produto, predominantemente, não segue as recomendações adequadas de beneficiamento primário pós-colheita (fermentação e secagem), passando apenas pela etapa de secagem realizada em espaço sem as condições adequadas. Essa configuração tem como uma de suas causas a falta de formação, treinamento e infraestrutura de beneficiamento primário nas comunidades ribeirinhas. Há a necessidade de aprimorar os processos para sustentar a melhoria de produto.

As áreas dos agroextrativistas são de pequeno porte, com pouca densidade de plantas de cacau e, por consequência, baixo nível de produtividade e de produção, o que inviabiliza a instalação de infraestrutura de beneficiamento. Em algumas áreas existem infraestrutura devido à escala um pouco maior de produção própria ou adquirida a partir da intermediação de compra de cacau na própria comunidade para ser comercializado junto aos repassadores.

A estrutura da cadeia de valor também se configura como um dos motivos para o não engajamento dos produtores em iniciativas de aprimoramento de processo e produto. O tempo investido nesse processo não é recompensado pelo preço praticado pelos atravessadores, principais compradores dos agroextrativistas da região. Não há um arranjo na cadeia de valor com capacidade de absorver o produto com atributos especiais na escala existente. Por essa razão, o cacau silvestre orgânico é comercializado como um produto do tipo *commodity*. Perde-se valor na maior parte da produção de cacau silvestre.

Embora predomine na região do rio Madeira a cadeia do cacau *commodity*, existem iniciativas de valorização do produto através da cadeia do cacau especial/de qualidade a partir das empresas locais de fabricação de chocolates. A presença da primeira empresa de chocolates do Amazonas (CMP01) contribui para o *upgrading*. O produto procurado por esse empreendimento é o cacau de qualidade beneficiado, que passou pelas etapas de fermentação e secagem. A atuação desta empresa se concentra nas cerca de sessenta famílias agroextrativistas que compõem a sua cadeia de fornecimento. Essas famílias vendiam o cacau tipo *commodity* para atravessadores, mas atualmente comercializam um produto qualidade, com acreditação orgânica conferida por um método de certificação participativo.

A CMP01, em conjunto com a ONG02, contribui para um *upgrading* da cadeia do cacau da região do rio Madeira. Antes da operacionalização da primeira empresa fabricante de chocolates de Manaus não existia na região do Madeira uma preocupação com a qualidade. A presença da empresa na região facilita o desenvolvimento de treinamento e capacitação para seus fornecedores, especialmente em termos de processos de manejo e beneficiamento primário.

A oferta de técnicos extensionistas por parte da empresa e da ONG02 possibilita um acompanhamento e uma assistência técnica mais próximos aos agroextrativistas, viabilizando o desenvolvimento de processo e produto. Um desafio para a ONG02 e para a CMP01 é a extensão territorial da região. A distância limita a capacidade de ofertar treinamento e capacitação para as famílias aprimorarem seus processos.

A segunda empresa de chocolates de Manaus (CMP02), embora seja amazônica, tem como seus fornecedores principais os produtores da região da Transamazônica, região do estado do Pará. O déficit de qualidade ainda existente no cacau amazonense foi o que impulsionou a empresa a abrir a sua cadeia de suprimentos no Pará a fim de iniciar as suas operações. Ao mesmo tempo, a CMP02 começa a prospectar e investir no desenvolvimento da cadeia de valor no Amazonas. Os potenciais fornecedores amazonenses estão numa etapa ainda inicial de aprendizado dos processos.

[...] o problema aqui no Amazonas é mais profundo, então a gente antes de pensar numa certificação nós temos que ver os processos, os processos da colheita do cacau, fermentação, secagem, armazenamento, todo um processo, ou seja, nós estamos mais atrasados aqui no Amazonas (CMP02).

Embora o cacau amazonense seja considerado um produto nativo com propriedades capazes de torná-lo de excelente qualidade, um dos principais entraves na operação da CMP02 e que interfere na sua escalabilidade é a sua cadeia de suprimentos no estado. Esse entrave está atrelado a uma barreira que impede o estabelecimento de uma base de suprimentos na região do rio Madeira. A qualidade da matéria-prima é determinante para a fabricação de um chocolate fino para o mercado *premium* no qual atua a empresa.

**Quadro 15 - Evidências do subtema o desafio da qualidade do cacau do rio Madeira**

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
O desafio da qualidade do cacau do rio Madeira	<p>“[...] para a cadeia do cacau deslançar aqui nessa região eu acho que [falta] mais incentivo, hoje aqui já está tendo, já deram um pontapé, mas eu acho que ainda não é o suficiente, trazer melhorias na parte de estrutura é essencial, acompanhamento técnico, capacitar os produtores é também fundamental para que a cadeia do cacau aqui nessa região possa decolar” (ONG02).</p> <p>“[...] para Amazônia, principalmente para o Amazonas que é focado principalmente, a maioria do nosso cacau aqui é o cacau selvagem, é o cacau nativo que ocorre naturalmente, não são fazendas grandes não, não é um cacau para o mercado de <i>commodities</i>, né, a gente tem que investir nesse cacau de qualidade” (CMP01).</p> <p>“Nós temos recebido várias amostras de vários produtores de cacau aqui do Amazonas, e até agora todas foram rejeitadas, cacau que para nós nem de graça a gente consegue fazer alguma coisa com ele, a gente não consegue tirar um chocolate de qualidade, e o mercado de chocolate é um mercado extremamente exigente, e não adianta andarmos aqui a dizer, olha, este é um chocolate diferente, isto é um chocolate de cacau selvagem, ele é mais áspero, ele é mais amargo, não são justificações para um chocolate. Hoje a gente trabalha com cacau de qualidade para ter chocolate de qualidade, então não vale a pena, isso aqui é a nossa filosofia, qualidade, qualidade acima de tudo” (CMP02).</p> <p>“Porém, é muito mal explorado, o que resulta em frutos de baixa qualidade, com baixo custo no mercado. Falta formação e treinamento para quem o produz” (DSM11).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

5.1.4.2 Conhecimentos tradicional, formal e tecnológico e a sucessão familiar

O segmento agrícola da cadeia do cacau em nível global e na Amazônia tem como característica um reduzido aporte tecnológico. No Amazonas, o sistema de produção silvestre não foi racionalmente concebido por razões intrínsecas às condições ambientais

da Amazônia. O sistema é predominante composto por árvores nativas. Os processos dos agroextrativistas também carecem de capacitação tecnológica e de acesso aos conhecimentos científico e tecnológico já existentes a fim de maximizar os fatores de produção em termos de melhoria na produtividade ou qualidade do produto.

A adoção de inovação e o desenvolvimento tecnológico dos processos agroextrativistas representam condições necessárias ao *upgrading* da cadeia. Segundo os atores que desenvolvem tecnologia para o setor, esse fator não representa um desafio para a alavancagem da cadeia, pois já existem soluções tecnológicas efetivas. No entanto, a governança da cadeia tem como dilema a etapa seguinte de disponibilização, acesso, transferência e absorção desse fator de produção no meio rural e nas práticas dos agroextrativistas.

Então, dentro do sistema de produção não tem problema de solução tecnológica, mas você tem um problema seríssimo que é pegar as soluções tecnológicas e entregar na mão do produtor, você não tem assistência técnica, o que é uma questão seríssima dentro do sistema de produção (PPF02).

O produtor de cacau na região do rio Madeira ainda segue quase exclusivamente as práticas tradicionais, sem aporte tecnológico adequado. Há também uma barreira do agroextrativista, decorrente do enraizamento do costume cultural existente em sua prática, em compatibilizar o conhecimento tecnológico e o tradicional. Essa forma de operação faz com que o agroextrativista não tenha uma mínima previsibilidade de seus resultados.

Essa barreira se solidifica ainda mais na baixa capilaridade de disponibilidade e acesso aos serviços de extensão e assistência técnica agrícola e florestal (ATERF) adequada e em condições de alavancar o *upgrading* na região. Ainda é necessário um estreitamento entre o conhecimento tradicional e o saber tecnológico para criar as condições necessárias ao desenvolvimento de melhores condições produtivas. Essa capacitação envolve a participação e a cooperação entre os atores dos níveis vertical e horizontal da cadeia de valor.

O fenômeno da sucessão familiar representa uma dimensão central para a sustentabilidade da cadeia do cacau, em nível global e no Amazonas. Essa cadeia é composta por produtores com média de idade avançada e com sérias dificuldades para garantir a sucessão familiar, o que limita o aprimoramento e a manutenção das práticas de manejo agroextrativistas, que dependem da disponibilidade de mão de obra familiar.

A condição de sucessão familiar denota que a capacitação e o treinamento dos agroextrativistas não devem se limitar exclusivamente à educação técnica e tecnológica para a produção. Em mesmo nível de importância está a etapa de comercialização, que requer capacidades para além da técnica. Para isso, oportunidades para o desenvolvimento de um nível de educação formal para a emancipação dos agroextrativistas e desenvolvimento de competências para operar a etapa da comercialização de seu produto também é essencial.

A sucessão familiar também concorre com o desejo da juventude de migrar para as cidades. Concorrer com os atrativos do meio urbano depende da geração de oportunidades para os jovens do campo. A comunicação digital é central para facilitar a mediação entre os jovens e o mundo exterior, para que as novas gerações tenham acesso às ferramentas e oportunidades educacionais e de treinamento. Essa configuração representa uma transformação no perfil do agroextrativista. Portanto, não são apenas os processos que requerem um *upgrading*. O agroextrativista também requer uma reconfiguração para que seja capaz de operar numa cadeia de valor tão complexa quanto a do cacau em melhores condições de garantir os meios de vida e subsistência sustentáveis.

**Quadro 16 - Evidências do subtema conhecimentos tradicional, formal e tecnológico e a sucessão familiar**

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
<p><b>Conhecimentos tradicional, formal e tecnológico e a sucessão familiar</b></p>	<p>“[...] da maneira que a gente, que os meus pais tratavam. Eu também não fiz um curso para cuidar do cacau, diz que tem a fermentação do cacau, mas eu não cheguei fazer esse curso, aí dá maneira que ele me ensinou [...]” (AGEM02).</p> <p>“[...] na hora da colheita, de ter um local adequado para colocar o cacau, a gente trabalha do jeito dos primários mesmo, a gente faz um geral ali de tábua, e seca em cima o cacau, não tem nenhuma técnica, eu vou falar como meu pai trabalhava, e como a gente trabalha até hoje [...]” (AMM01).</p> <p>“[...] a formação do conhecimento em que a gente vai envolver o saber local com a tecnologia ainda está muito aquém [...]” (ONG01).</p> <p>“[...] com capacitação, que tem que ser vertical e horizontal, e todos esses atores, tanto os das organizações a nível de comunidades, município e estado, vai perpassar pela organização estadual e federal, contando também com essas organizações sociais” (PPF01).</p> <p>“[...] a evasão da mão de obra rural dos filhos, a sucessão familiar é um problema muito sério [...]. A média de idade dos produtores de cacau já ultrapassou 58 anos de idade, o que na área rural é o equivalente a um pouco mais de setenta [...]” (PPF02).</p>

	“Aí a gente vê que se você tem um pouco mais de educação, e eu estou falando de educação formal mesmo, você consegue vencer algumas barreiras, que é a logística, que é a comunicação, e que é a esperteza dos outros. Faz com que você possa ultrapassar barreiras jamais imaginadas [...]” (PPF02).
--	---

**Fonte:** elaborado pelo autor.

#### 5.1.4.3 A certificação socioambiental do produto

Ainda que o cacau silvestre de origem agroextrativista tenha características de um produto orgânico por natureza, ainda é comercializado predominantemente como uma *commodity* sem adição de preço. Algumas das razões para isso são a ausência de uma instituição ou terceira parte que reconheça essas características do produto na região, como uma certificadora tradicional ou uma denominação de origem coletiva. O desenvolvimento de segmentos com possibilidade de remuneração superior, como o cacau com certificação socioambiental ou com selo orgânico, inerente ao processo produtivo desempenhado pelos agroextrativistas do Amazonas, acaba esbarrando na estrutura da cadeia de *commodity*. Há percepção entre os atores de que esses rótulos, no contexto da cadeia, não agregam valor ao preço, pois não é atribuído reconhecimento aos elos sequenciais da cadeia.

A prática dos repassadores consiste na busca de menores preços e na não disposição a atribuir uma remuneração superior por um produto com parâmetros de qualidade intrínsecos ou extrínsecos superiores. Esse entrave é uma fragilidade das certificações, num contexto em que o agroextrativista inclusive opera com antecipação de recebíveis e comprometimento de sua safra.

[...] eu não sou contra certificação, absolutamente, quem quiser tem, mas que vai gastar dinheiro à toa a maioria vai, porque hoje esse é um comércio em que “me mostra o teu produto aí, eu não quero saber se é *Rainforest*, se ele é UTZ, se ele [não é bom], não quero saber disso, é, está bom, já é alguma coisa, mas me mostra aí o teu cacau, ah, esse me interessa, quanto tem?” (PPF02).

O segmento para os tipos de cacau especial corresponde a apenas cerca de 5% a 10% do mercado global, o que o torna altamente competitivo. Esse tipo de produto pressupõe um posicionamento mais ativo e estratégico e uma organização horizontal mais sofisticada por parte dos atores que desejam acessá-lo. Essas certificações, sem a devida

organização de um arranjo na cadeia de valor que reconheça e valorize esse atributo, inviabiliza a criação e apropriação de maior nível valor para as comunidades.

Nesse nicho, nos casos identificados na região do rio Madeira, a certificação ocorre em etapas diferentes, mas sempre associadas ao atributo de qualidade do produto, determinante para a sua valorização concreta. A certificação *ex-post* à comprovação da qualidade foi a estratégia adotada pela primeira empresa de chocolates do Amazonas (CMP01). Para essa empresa, a certificação consiste num mecanismo para agregar valor ao seu produto final e acessar mercados ainda inacessíveis. No entanto esse processo começou após uma etapa inicial de reconhecimento da qualidade da matéria-prima entregue pelos fornecedores.

Após a comprovação da qualidade da matéria-prima, a empresa começou a induzir o processo de certificação de seus fornecedores. Atualmente, os agroextrativistas da cadeia de suprimentos têm um selo de certificação orgânica que adota um modelo participativo. A certificação não constituiu, em princípio, uma barreira à entrada para os agroextrativistas acessarem a base de fornecimento da empresa, desde que conseguissem entregar um produto de qualidade.

Para a segunda empresa de chocolates do Amazonas (CMP02), a certificação representa uma exigência desde o início da escolha dos fornecedores. As comunidades do Pará que fazem parte de sua base de fornecimento já eram certificadas *ex-ante* ao início do relacionamento. Ao buscar fornecedores mais próximos, na região do rio Madeira, a empresa se depara com a inexistência de organização horizontal e, por consequência, de certificação. Essa realidade representa uma nova barreira à entrada para essas comunidades e um desafio ao desenvolvimento da cadeia de fornecimento da empresa na região. Para superar esse imperativo, há um entendimento de que será necessário investimento direto da empresa no desenvolvimento da certificação de seus fornecedores na região do rio Madeira atrelado ao desenvolvimento da qualidade da amêndoa de cacau.

Uma base ampla de fornecimento certificada é especialmente relevante para essa empresa, visto que ela almeja acesso ao mercado internacional. O mercado estrangeiro tem barreiras à entrada representadas tanto pela qualidade intrínseca do produto quanto pelas garantias socioambientais, que não são sustentadas apenas no relato de origem, mas em instituições, uma terceira parte garantidora, como as certificações.

Com esse propósito, a empresa dispõe de certificação socioambiental registrado nos Estados Unidos, Brasil e União Europeia. Os mercados prioritários são o americano e o europeu, que podem representar um portal de acesso aos demais mercados que aceitam

essas creditações que tanto asseguram que o produto tem propriedades orgânicas quanto sinalizam que a empresa não pratica relações socioambientais exploratórias. Esses aspectos são percebidos como especialmente importantes devido à relação de vínculo entre o produto e a Amazônia.

**Quadro 17 - Evidências do subtema certificação socioambiental do produto da região do rio Madeira**

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
A certificação socioambiental do produto	<p>“[...] aí tem orgânico, fino de aroma, <i>gourmet</i> [...], mas vamos dizer que esses sejam diferentes, especiais, isso não dá 5% da produção mundial, então tu imagine o que é tapa que ocorre aí para você se posicionar num mercado desse. Então o fato também de você ter uma certificação não implica que você tenha um mercado aberto para você, e tendo um mercado aberto para você, você vai vender por um preço melhor” (PPF02).</p> <p>“[...] os produtores têm a propriedade certificada, a produção do cara sai de lá como orgânica, e a CMP01 vê nesse quesito a qualidade no produto dele, então a CMP01 valoriza” (ONG02).</p> <p>“Mas também para o mercado internacional e não vir com nenhuma certificação o cliente também vai ficar desconfiado. Então, eu conheço o cliente europeu, se a gente diz, ‘ah, é cacau da Amazônia’, ‘pô, mas cacau da Amazônia não tem aqui nenhuma certificação’. O cliente não vai comprar, a gente precisa dizer que ele é orgânico, contar a história, a origem e justificar o preço. Aí o cliente vai pagar, não tem problemas em pagar, ele até vai sentir bem e dizer ‘eu comprei, paguei mais caro, mas eu estou a ajudar’, essa é uma filosofia de grande parte dos consumidores europeus” (CMP02).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

5.1.4.4 Iniciativa de verticalização da cadeia do cacau silvestre na região do rio Madeira

A possibilidade de produção agroextrativista de derivados de cacau e chocolate tem sido visualizada como um possível horizonte de criação e apropriação de valor superior nas comunidades. Essa abordagem tem seus próprios riscos, já que esses produtos implicam na entrada em mercados com barreiras e dinâmicas próprias, diferentes daqueles conhecidos no mercado de amêndoa de cacau.

Na própria região do rio Madeira há um histórico de experiência dessa abordagem. Com o propósito de mitigar a atuação dos atravessadores na região, em 2011 surgiu a proposta na RDS do rio Madeira de construção de uma microindústria de produtos derivados do cacau, que foi implementada em 2012 por meio da ONG01 e da associação dos produtores agroextrativistas da RDS.

A produção da unidade industrial somente é efetivada em períodos específicos. Trata-se de uma escala experimental: os produtos desta unidade são comercializados apenas em feiras e eventos dos municípios locais e de Manaus. A plena capacidade da iniciativa pode estar associada aos desafios de diferentes ordens, como a organização socioprodutiva da comunidade. O desenvolvimento da iniciativa de *upgrading* funcional através da microindústria foi comprometido pela baixa adesão dos comunitários. Atualmente, apenas uma família faz uso das instalações da fábrica.

[...] um tempo atrás já teve um movimento bem maior impulsionado por incentivo da ONG1, mas parece que o coletivo aqui não funcionou muito bem, não. No início tinha um grupo muito grande de pessoas envolvidas, mais mulheres, mas aí eu não sei o que aconteceu, acho que foi um problema só de gestão e o negócio não foi para a frente. Hoje em dia quem toca esse trabalho é apenas uma pessoa que estava lá no início e hoje ela faz o mesmo trabalho, só que não coletivo, é bem particular, ela faz geleia, faz licor, faz chocolate em bastão, faz chocolate em pó também, e consegue vender para outros mercados, mas é só ela também [...] (ONG02).

A estratégia de *upgrading* tinha como propósito principal mitigar a ação dos atravessadores na região, especialmente nas comunidades da RDS. A intenção era estabelecer fluxos de transação entre as comunidades e a microindústria a fim de controlar a venda e agregar valor ao produto, porém, a abordagem ainda não conseguiu efetivar a proposta inicial. Nas demais comunidades, os agroextrativistas não têm informações sobre o funcionamento e as práticas dessa unidade. Há uma assimetria informacional em decorrência do baixo nível de organização entre produtores. Nem mesmo a associação de produtores da RDS tem conhecimento pleno sobre as condições atuais de funcionamento da microindústria e de seu gerenciamento.

Outros desafios podem estar associados aos resultados desta iniciativa, como o nível de desenvolvimento de produto, às condições de mercado e demanda e à existência de competências dos agroextrativistas para gerenciarem um negócio de produtos derivados de cacau. As lógicas de produção e comercialização de cacau e de subprodutos e produtos finais são diferentes e exigem competências diferenciadas.

**Quadro 18 - Evidências do subtema iniciativa de verticalização da cadeia do cacau silvestre na região do rio Madeira**

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
<p>Iniciativa de verticalização da cadeia do cacau silvestre na região do rio Madeira</p>	<p>“[...] a gente tem que trabalhar a verticalização dessa produção [...], ali, o Pará já tá fazendo muito isso, e o produtor está agregando bastante valor à sua produção, e uma forma de agregar valor para essa produção a nível de produtor é verticalizar a produção lá no local que ele está” (PPE01).</p> <p>“[...] a falta de profissionalização do produtor para poder trabalhar verticalização. Por enquanto eu não penso que o produtor de cacau na Amazônia [...], por enquanto eu não imagino você conseguir transformar o produtor de cacau num empresário de chocolate, como muitos pensam que isso pode acontecer, não, chocolate é uma coisa e produzir amêndoas de cacau é outra completamente diferente” (PPF02).</p> <p>“Nessa “fabriqueta” são produzidos vários tipos, tem várias produções já do cacau em pó, em barra, e outros produtos, mas ela foi um pensamento da [...], que trouxe a ideia de outros locais. Existe investimento na comunidade Verdum, e é muito sustentável esse projeto, porém faltou planejar equilíbrio de proposta, e um grupo equilibrado para trabalhar com essa “fabriqueta”, então por conta de toda essa falta de planejamento ela [...], e a gente acaba vendo que não tem uma exportação dentro da unidade [de conservação] para lá, para dentro dessa fabriqueta, que a intenção era controlar a venda do cacau pela fabriqueta para agregar valores, e tirar da mão do atravessador, mas isso não aconteceu” (AAGEM01).</p> <p>“[...] tem uma associação aqui em cima, do Verdum, eles já fazem vários beneficiamentos com cacau, lá tem vários beneficiamentos e tem uma cooperativa que eles fazem lá, até tem a festa do cacau que eles fazem, lá eles fazem várias guloseimas do cacau, tudo vai parar na mesma comunidade” (AGECM01).</p> <p>“[...] mas faltou planejamentos para que pudesse com essa fabriqueta nós pudessemos dominar [...], por conta de gerência não planejada não conseguimos [...]” (AAGEM01).</p> <p>“Porque na verdade a gente aqui não sabe nem como é que está funcionando aquilo ali, ninguém sabe, assim, [...] se eles compram, como é que funciona lá, eu ainda não sei. Muita gente nessa região não sabe como funciona, sabe que existe lá uma fábrica de cacau que produz vários tipos de coisas do cacau, mas não tem acesso a essa fábrica lá” (AGEM07).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

5.1.5 Efeitos sobre os meios de vida e subsistência: benefícios e entraves

A cadeia do cacau se insere num contexto de diversidade de meios de vida e subsistência, que se soma a um *mix* de produtos agrícolas que compõem parte da renda familiar. Essa cultura permanente tem vantagens e desvantagens quando comparada às demais, mas não se sustenta isolada das outras fontes de renda. Um dos entraves às

condições de a cadeia do cacau se efetivar como um meio de subsistência significativo para as comunidades são as restrições ambientais que criam imprevisibilidades e interferem no engajamento dos produtores. Uma segunda ameaça à cadeia consiste na competição e aliciamento das atividades ilegais, com destaque para o garimpo de ouro praticado massivamente no rio Madeira à época da coleta de dados e que foi alçado à condição de uma fonte de renda na região.

#### 5.1.5.1 A diversificação nos meios de subsistência

O agroextrativismo no Amazonas é sociobiodiverso. O cultivo de cacau no estado não tem características de sistema de monocultura. Os agroextrativistas vivem no contexto de um ecossistema com diversidade de meios de vida e subsistência. O cacau representa uma entre outras fontes de renda, tendo importância como opção de subsistência das famílias, mesmo considerando a participação reduzida do Amazonas na produção nacional total (0,3%). Na região do rio Madeira, o cacau consiste em um importante complemento de renda que não concorre com as demais culturas agrícolas, pois seus calendários ocorrem em períodos inversos. Duas condições induzem a necessidade de adoção de modelos biodiversos. A primeira corresponde à restrição do porte das áreas em posse ou ocupadas pelos agroextrativistas, e a segunda à necessidade de mitigação do risco ambiental causado, sobretudo, pelas cheias dos rios.

Embora a atividade do cacau seja a mais antiga na região, atualmente, para a maioria das famílias, a cultura passou à condição de segunda ou terceira mais relevante em termos de renda. No entanto, o cacau se torna mais vantajoso comparado às demais culturas agrícolas, especialmente às de curto prazo, devido a sua maior tolerância às mudanças ambientais e às doenças. Por esse motivo, há a expectativa entre os agroextrativistas de o cacau, devido à sua característica permanente, tornar-se um tipo de fonte de rendimento de longo prazo e uma garantia de subsistência sustentável no presente e para às gerações vindouras.

No entanto, as dificuldades de escoamento e comercialização de produtos de espécies de lavouras permanentes, como o cacau, desestimula investimentos, o que leva a um maior interesse por culturas de ciclo curto cujos resultados em termos de consumo de subsistência e renda com a venda de excedentes são mais rápidos. Portanto, uma barreira ao avanço da cultura na região está associada ao seu ciclo longo até o início da

produção que destoa do tempo das necessidades de subsistência de curto prazo dos agroextrativistas.

Entre os produtores inseridos na cadeia de cacau especial existe uma evidência mais concreta dos benefícios gerados por essa cultura. Os produtores que estão inseridos na cadeia de suprimentos da CMP01 têm uma percepção de mudanças mais concretas em suas condições financeiras. Essa percepção levou também a uma valorização maior do cacau por outros produtores da região que estavam abandonando o cultivo e saindo dessa cadeia. A percepção de resultados alcançados em termos de renda por outros agroextrativistas tem motivado o engajamento de novos fornecedores, que passaram a desejar iniciar o processo integrativo de participação nessa cadeia.

[...] parte desses produtores pequenos já relatam que no próximo ano pretendem sair do atravessador por conta desses altos e baixos, porque acham mais vantajoso beneficiar cacau e vender para a CPM01 do que continuar naquele velho sistema do atravessador e ganhar pouco, porque, assim, a pessoa tem o mesmo trabalho, mas de forma diferente do que se fosse beneficiar e ganhar pouco, vendendo para atravessador, então eles entendem que só é mudar um pouco a rotina deles de trabalho e ganhar o mesmo preço que os fornecedores da CMP01 estão ganhando hoje em dia (ONG02).

A diversidade de produtos nativos e exóticos existente no ecossistema fez com que as duas empresas fabricantes de chocolates do Amazonas tenham iniciado o aproveitamento dessas matérias-primas (seringa, açaí, banana, jenipapo, ervas para infusões) para a composição de novas formulações de chocolates ou para o desenvolvimento de outras linhas de produtos. Essa abordagem favorece a não concentração de todas as expectativas dos produtores em um único produto, reduzindo seus riscos e a tendência à monocultura. A utilização dos frutos amazônicos após os processos de liofilização e desidratação nas novas formulações do produto final, criando novos sabores com as especiarias nativas, está em desenvolvimento e pode contribuir para dar escala à diversificação dos meios de subsistência nas comunidades.

### Quadro 19 - Evidências do subtema diversificação nos meios de subsistência

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Diversificação nos meios de vida e subsistência	<p>“Hoje em dia sabemos qual o valor do cacau de melhor qualidade, fermentado, diferente do que a gente trabalhava antes” (DSM05).</p> <p>“[...] o amazônico, o agricultor, o morador Ribeirinho, ele desenvolve pelo menos três ou quatro cadeias produtivas no seu dia a dia, então é necessário olhar, ter uma olhada bem [...] em relação ao período no dia em que ele ocupa o seu tempo para fazer suas atividades que não é só com cacau ou trabalho só com castanha, ou trabalha só com açaí. Trabalha com tudo isso, então esse planejamento estratégico deve existir considerando essas vertentes” (ONG01).</p> <p>“[...] a gente não quer focar cem por cento no cacau porque senão daqui a pouco eles estão derrubando tudo e ficando só no cacau e amanhã a CMP01 pode falir, por exemplo, e vai dar problema, e como a CMP01 é na floresta a gente já pensa em novos produtos” (CMP01).</p> <p>“Todos os nossos bens, as nossas matérias-primas têm grande valor e merecem ser vistas, e essa é a nossa missão aqui da nossa empresa, trabalhar e melhorar para que todos ganhem com isso. Onde a gente puder valorizar o que é nosso, o que dá nossa região aqui, da nossa Amazônia, a gente vai tentar trabalhar, a gente vai tentar puxar para a gente” (CMP02).</p> <p>“[...] você não deve ter o plantio só dele para sobreviver, tem que ter outras rendas, nesse período que entra a safra do cacau para todo mundo é uma renda que cresce muito, e é importante sim o cacau, na região... já vi plantios de cacau novos, esse ano vai dar todo esse cacau, está bonito o cacau dele” (AGEM01).</p> <p>“[...] o maior desafio é esse de plantar, e esperar produzir. Tu que tem família grande, eu estou esperando três anos e meio sem ter uma ajuda, sem ter o recurso [...]” (AGEM02).</p> <p>“É uma garantia de nossa sustentabilidade, o cacau é permanente, diferente de outras culturas que a gente planta em três meses e acaba, e o cacau não, é eternamente, desde que não venham essas enchentes muito grandes, assim, para matar as plantas” (AGEM07).</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 5.1.5.2 Restrições ambientais e competição com as atividades ilegais

O cacau produzido na várzea enfrenta um entrave imposto por restrições ambientais. A produção de cacau convive com as cheias anuais do rio Madeira. Embora o cacau seja mais tolerante quando comparado às demais culturas agrícolas que são fontes de renda dos ribeirinhos, esse fenômeno compromete a escala de produção das comunidades bem como a restauração e adensamento das áreas florestais com plantas de cacau que não resistem quando permanecem parcialmente submersas por um longo tempo.

A maior cheia já registrada na região do Madeira foi a ocorrida em 2014, que durou cerca de três meses e dizimou a maior parte das plantas de cacau da região, especialmente as mais jovens e menos resistentes. Os produtores perderam praticamente todas as suas plantas de cacau. Segundo a ONG01, esse fenômeno ocasionou uma redução de cerca de 60% da produção daquele ano comparado à 2013. O impacto das mudanças no ecossistema e a imprevisibilidade de produção têm ocasionado um nível importante de desengajamento dos agroextrativistas com o cacau em área de várzea. Por isso, inclusive as iniciativas do poder público na cadeia têm priorizado a ampliação do cultivo de cacau no Amazonas em áreas de terra firme.

Essa condição estrutural tem gerado um elevado nível de imprevisibilidade sobre o nível das cheias do rio e sobre a produção, tornando a renda vulnerável. Como consequência, esse fenômeno, associado a outras condições estruturais da cadeia de valor, tem implicações negativas sobre o nível de motivação e engajamento do agroextrativista com o manejo e cultivo de cacau.

O fenômeno ambiental e o nível de produção acirram a concorrência entre as atividades agrícolas e as atividades socioeconômicas ilegais e ambientalmente predatórias. A comparação entre as condições de renda gerada com o cacau e com as demais culturas agrícolas abre uma janela para a atração de alguns agroextrativistas para as práticas econômicas predatórias. Na região do rio Madeira, especialmente o garimpo de ouro tem recrutado agroextrativistas.

O garimpo é considerado por alguns produtores como uma fonte de geração e circulação de renda nas comunidades e nos seus pequenos comércios locais. Essa atividade é percebida como opção de subsistência familiar. Contudo, a prática também interfere negativamente nas condições socioambientais da região, como a contaminação da água do rio Madeira e de seu pescado, além de contribuir para a intensificação de outras categorias de ilicitude e aumento de condições de insegurança e violência, como a intensificação de tráfico de drogas ilegais, assaltos e prostituição infanto-juvenil. Esses efeitos interferem negativamente na dinâmica local das comunidades e nas suas condições de subsistência e bem-estar. Em dado contexto, dinamizar as oportunidades de emprego e renda a partir de cadeias de valor capazes de mitigar esses efeitos e promover impactos positivos são determinantes.

**Quadro 20 - Evidências do subtema restrições ambientais e competição com as atividades ilegais**

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
<p><b>Restrições ambientais e competição com as atividades ilegais</b></p>	<p>“O que levou o cacau na reserva do Madeira diminuir o volume foi primeiro, a inundação, em 2014 foi uma inundação que quase zera essa extração dentro da unidade, e depois de lá veio sucessivamente acontecendo, desmotivou o extrativista” (AAGEM01).</p> <p>“[...] a região lida com a questão dos garimpos, operados ilegalmente em balsas nos rios, com impacto do mercúrio à saúde e meio ambiente. Enquanto um cacho de banana custa R\$ 20, uma grama de outro vale R\$ 250” (DSM08).</p> <p>“[...] a gente tem aí uma desmotivação em função da imprevisibilidade das suas modalidades, o rio Madeira, como todo mundo sabe, é o que chama de várzea [...] e seca, e [...] esse processo de enchente e de vazante ele está sendo influenciado pelas usinas hidrelétricas que ficam lá acima, em Porto Velho, de Santo Antônio, geral. Isso tem ocasionado uma imprevisibilidade do período de enchente, fator que é determinante para o cultivo” (ONG01).</p> <p>“O cacau era uma fonte de renda bem [...] para as famílias dessa região e ninguém plantava outra cultura a não ser cacau aqui nessa região devido à garantia de vendas, tinha estabilidade nisso também, hoje é diferente, muitos deixaram de produzir por esse motivo, a enchente destruiu o cacau e eles deixaram de plantar, assim como aconteceu com nós aqui também, aconteceu a mesma coisa, logo em seguida vieram outras enchentes, quer plantar, vem enchente, a gente já tem medo de investir [...]” (AGEM07).</p> <p>“[...] eu acredito que se produzisse o tanto de cacau hoje eu não ia nem trabalhar em garimpo, porque tem vez que não dá mais para manter a família [...], tem vez que eu vou num garimpo dar uma trabalhada para poder manter a minha família, que não dá mais para só o cacau sustentar a família, mas dava assim antes, tanto que não era preciso eu ir” (AGEM02).</p> <p>“[o garimpo] não é uma escolha, porque não é bom, converso com gente que trabalha no garimpo e não é bom, noite e dia a pessoa não dorme direito, não come direito, não bebe direito, mas é uma opção, não é uma escolha, eu vou para o garimpo porque eu vou viver bem, eu vou enriquecer? Não, talvez antes, já aconteceu isso, quando tinha muito ouro, madeira, hoje já não tem mais, está dando só para manter a despesa mesmo [...]” (AGEM07).</p> <p>“Dentro dessas unidades nós temos para dizer um número, mas é um número muito elevado, sofrido com vários impactos causados no garimpo, primeiro nós temos um nível muito elevado de peixe contaminado de mercúrio, há de se prever futuramente um aumento de enfermidades causado pelo [...]. Segundo, é atração para venda de drogas, onde tem uma balsa, alguém que vai passar uma droga, que vai gerar uma consequência familiar [...], assalto, já aconteceu morte causado pelo impacto da droga [...], e temos também os estupros de vulnerável, prostituição desequilibrada dentro das comunidades [...] (AAGEM01).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

## **5.2 Caso 2 - A estruturação da cadeia do cacau silvestre do rio Juruá**

Nesta seção são apresentados os resultados da análise temática dos dados coletados para a cadeia de valor do cacau na região do rio Juruá, no município de Guajará. Nesse território, a comunidade do Novo Horizonte iniciou a sua inserção na nascente cadeia de valor em 2017 e participa exclusivamente do segmento de cacau especial/de qualidade, liderado por uma empresa fabricante de chocolates com sede em São Paulo.

A análise dos dados resultou em um conjunto de temas e subtemas que explicam o papel da governança para o estágio atual de criação de condições de participação da comunidade nesse segmento da cadeia. A partir dos dados emergiram os temas e subtemas apresentados no Quadro 21. A governança multipolar representa o tema central, que se conecta com cinco temas principais e dez subtemas. A multipolaridade emerge a partir da governança exercida pelos diferentes segmentos (privado, socioambiental, horizontal e público).

O cacau nativo da Amazônia tem passado por um processo de reconhecimento no mercado devido ao seu potencial de atingir classificações de qualidade superior, possíveis devido às características do ambiente, que propiciam o desenvolvimento de sabor e aroma especiais. O foco das iniciativas na região do Juruá se concentra no mercado de cacau-chocolate de qualidade, que demanda uma matéria-prima com características diferenciadas, possíveis de acordo com as especificidades do local de ocorrência (origem) e do processo de beneficiamento. Isso decorre do valor sensorial existente na biodiversidade do cacau nativo do Juruá.

**Quadro 21 - Temas, subtemas e conteúdo (caso 2)**

<b>Tema central</b>	<b>Temas</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Conteúdo</b>
Governança multipolar	Meso-organizações	Mediação da organização socioprodutiva comunitária	Planejamento e engajamento comunitário, estruturação da cadeia, recursos, modelos biodiversos.
		Mediação de relacionamento entre comunidade e compradores	Movimentos de aproximação entre mercado e comunidade, lastro reputacional da ONG03.
	Relações horizontais	Modelo organizacional e gerencial coletivo	Nível de engajamento, participação, confiança na comunidade, lideranças comunitárias, expectativa de renda.
		Ações coletivas	Organização socioprodutiva orgânica informal, coordenação local, regras, padrões, atividades coletivas, impacto logístico sobre a organização coletiva.
	Relações verticais	Governança <i>bean to bar</i>	Monitoramento, acompanhamento, treinamento e troca de informação, construção de confiança e reputação, instituição do adiantamento.
		Níveis de intermediação e apropriação de valor	Níveis de coordenação e intermediação, acordos de preço, simetria informacional na comunidade, assimetria informacional externa, confiança, risco de descontinuidade, distribuição de valor e trocas mais simétricas (equânimes).
	<i>Upgrading</i> econômico	Iniciativas de criação de valor	Raridade intrínseca e qualidade, certificação e manutenção de mercado, restauração florestal produtiva para aumento de produção, mitigação de imprevisibilidade ecossistêmica.
		Desenvolvimento de ativos comunitários	Cooperação entre ONG, indústria e comunidade, nova competência coletiva comunitária,
	Efeitos sobre os meios de vida subsistência	Diversificação nos meios de subsistência	Alternativa ocupacional, percepção de nível de renda, práticas regenerativas, de conservação e restauração florestal produtiva, modelo biodiverso, manutenção da biodiversidade do cacau.
		Expectativas e benefícios paraeconômicos	Herança intergeracional (fonte de subsistência e acesso às novas oportunidades), permanência na comunidade e preservação do núcleo familiar, reconhecimento e autorreconhecimento (moral e estima), racionalidade não acumulativa.

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 5.2.1 Meso-organizações na cadeia de valor do cacau especial do rio Juruá

Na região do rio Juruá, a nascente cadeia de valor do cacau especial está sendo estruturada a partir da iniciativa da governança meso-organizacional exercida por uma ONG que participa desse processo a partir de diferentes formas de atuação que interferem nas possibilidades de criação de condições de participação sustentável das comunidades da região nos segmentos da cadeia do cacau.

#### 5.2.1.1 Mediação da organização socioprodutiva comunitária

A estruturação da cadeia de valor do cacau na região do Rio Juruá guarda semelhanças com o desenvolvido na região do rio Purus, onde os agroextrativistas passaram a descobrir e atribuir significado e valor econômico ao cacau a partir de 2005, por intermédio de uma meso-organização socioambiental da Alemanha. Foi a ONG04 que facilitou a abertura de mercado para o cacau silvestre daquela região, que até então desconhecia o valor ofertado pela natureza. O cacau se tornou um novo negócio e principal produto da sociobiodiversidade daquela região. Esse caso é um dos mais reconhecidos na cadeia de valor do cacau de qualidade do Amazonas, que depois passou a receber suporte de outros parceiros para o desenvolvimento do produto e intensificou a organização socioprodutiva dos agroextrativistas.

No Juruá, a proposta de desenvolver a atividade do cacau também teve início por intermédio de uma organização socioambiental. A estratégia dessa organização está atrelada ao desenvolvimento e estruturação de cadeias de valor de produtos nativos, especialmente óleos vegetais, borracha e cacau silvestre. Para isso a atuação da organização consiste em aperfeiçoar e padronizar o manejo sustentável de produtos florestais não madeireiros.

A finalidade da iniciativa da ONG03 consiste em criar valor público por meio da conservação da floresta e a recuperação de áreas degradadas a partir de sistemas agroflorestais (SAFs). Para isso, a estruturação das cadeias de valor requer a atuação no desenvolvimento de alternativas econômicas para as comunidades da floresta. O foco do projeto são principalmente as organizações de famílias agroextrativistas dos estados do Amazonas e do Acre que vivem em áreas de difícil acesso na floresta amazônica, regiões com elevado índice de vulnerabilidade social e pouco acesso às políticas públicas.

A ONG03 contribui para o compartilhamento de conhecimento, facilitação de organização socioprodutiva, estruturação de mercado e, portanto, para a cocriação de valor privado com finalidade de criação de valor público (conservação da biodiversidade e dos ecossistemas da Amazônia). O primeiro projeto da ONG3 relacionado a esses produtos teve início em 2015 e contemplou comunidades da região do Rio Juruá (Acre e sul do Amazonas) em uma área de 206 mil quilômetros quadrados.

A primeira fase do projeto foi a realização de oficinas de mapeamento e planejamento participativo junto às comunidades ribeirinhas que vivem às margens do rio Juruá. Nessa etapa foi realizado um inventário de identificação de áreas com presença de cacau silvestre. Às margens do Rio Juruá, foi identificada a incidência de plantas de cacau selvagem em cinco comunidades ribeirinhas, uma no Acre e quatro no Amazonas (Novo Horizonte, Luciano, Rebojo e Santo Antônio), situadas no município de Guajará. Cada uma das comunidades tem diferentes densidades de presença de plantas por hectare, que variam entre 30 e 64 plantas de cacau.

Devido ao nível de engajamento nas demais comunidades, o projeto evoluiu apenas na comunidade do Novo Horizonte. A governança social na região permitiu a identificação do valor econômico do cacau silvestre capaz de se tornar uma fonte de renda para as famílias. Complementando a abordagem de desenvolvimento, a ONG3 prestou suporte também através de um incentivo na forma de “bônus”, um recurso financeiro disponibilizado na fase inicial de estruturação da cadeia para que os agroextrativistas delimitassem suas áreas de manejo (estradas). Coube à ONG03 também as ações de estruturação e compartilhamento de conhecimento para a gestão da produção na comunidade, como as práticas de manejo e de beneficiamento do cacau, que até então eram desconhecidas.

A ONG3 tem incentivado há cerca de quatro anos a recuperação de áreas degradadas com cacau. A nova proposta representou o início de um novo projeto em 2022. Essa nova iniciativa recebe apoio de outras entidades e o patrocínio de uma empresa global de materiais esportivos, com duração prevista de quatro anos de acompanhamento e assistência técnica. A meta do projeto consiste em recuperar 0,5 hectare de floresta por ano para cada agroextrativista das comunidades assistidas. O modelo biodiverso implantado conta com a adoção de um produto líder da sociobiodiversidade, determinado segundo a vocação das comunidades e a capacidade de geração de renda para elas. Na região do rio Juruá, o cacau foi eleito como espécie prioritária do modelo a fim de

aprimorar as condições de oferta regular de cacau para a empresa compradora e, conseqüentemente, a renda das famílias.

**Quadro 22** - Evidências do subtema mediação da organização socioprodutiva comunitária

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Mediação da organização socioprodutiva comunitária	<p>“O que me motivou foi que a ONG03 chegou, nós começamos a fazer uns estudos com ela, pessoal que veio de fora, dando as informações como era para ser, como é que a gente podia trabalhar com cacau” (AGEJ01).</p> <p>“Seu objetivo é a conservação de florestas, através do fortalecimento das cadeias de valor de produtos da sociobiodiversidade amazônica, com foco em comunidades organizadas em cooperativas e associações de produtores agroextrativistas, em dois estados da Amazônia: Acre e Amazonas” (Dado secundário).</p> <p>“[...] mas tudo com o apoio da ONG03, então tem os projetos que outras empresas patrocinam para ONG03, e a ONG03 que traz até a gente. A gente conseguiu também já uma doação que ajuda famílias nas comunidades a trabalhar com coisas do cacau, com matéria-prima, e estamos conseguindo um barco para fazer transporte das amêndoas” (AGECJ02).</p> <p>“[...] a ONG03 veio fazer com a gente, com o técnico da ONG03 mostrando que era possível [...]” (AGECJ01).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

#### 5.2.1.2 Mediação de relacionamento entre comunidade e compradores

O cacau silvestre da origem Juruá foi descoberto por uma empresa fabricante de chocolates de São Paulo (CMP03) a partir de um seminário organizado pela ONG03, que mediou a aproximação entre a comunidade do Novo Horizonte e a empresa. Essa etapa configura um processo em que a conexão entre o mercado e o cacau da floresta amazônica foi estabelecido num movimento ativo de aproximação do mercado em direção à comunidade mediada por uma terceira parte, representada pela governança socioambiental. As comunidades não dispõem de meios para chegarem ao mercado sozinhas.

Movimentos de aproximação entre duas partes desconhecidas para o estabelecimento de relações econômicas são desafiadores na ausência de histórico reputacional. Nesses casos, uma terceira parte garantidora facilita as relações. Isso foi o que aconteceu para o estabelecimento de cooperação entre a comunidade do Juruá e a empresa apresentada pela ONG03. A presença dessa ONG na comunidade desde 2015 foi um mecanismo mediador para que a nova relação fosse inicialmente baseada no lastro reputacional da relação mais antiga entre a comunidade e a ONG03, que assume o papel de fiadora de credibilidade.

Além do depósito reputacional, a mediação de uma terceira parte como a ONG03 serve como uma forma de reduzir a exposição da comunidade frente a uma possível ação negativa. A reputação das transações e os cumprimentos de acordos entre a comunidade e a CMP03 permitiu o estabelecimento de relacionamento duradouro. A mediação indica a existência de uma relação entre atores econômicos e não econômicos, estabelecendo uma rede cujo centro passa a ser a comunidade.

**Quadro 23 - Evidências do subtema mediação de relacionamento entre comunidade e compradores**

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
<p>Mediação do relacionamento entre comunidade e compradores</p>	<p>“Hoje eu falo muito em credibilidade que a ONG03 tem dentro das comunidades, eu acho que essa credibilidade transparece nos nossos parceiros, eles sabem que a gente vai fazer um serviço de qualidade, tanto é que está aí nessa parceria deles com a CMP03, que foi através da ONG03” (ONG03).</p> <p>“[...] esse diálogo, graças a Deus, foi fácil, por causa da ONG03 que deu, fez a gente encontrar eles e eles encontrarem a gente aí ficou uma coisa fácil, porque quando eles viram a gente interessada, querendo aprender e fazendo do jeito deles, eles já quiseram vir para cá para ver se nós íamos fazer aqui, e foi quando deu certo” (AGECJ02).</p> <p>“[...] conhecemos a CMPO3, ela estava lá acompanhando, era convidada, na época, acho que era da ONG03. Aí de lá quando nós viemos para cá no ano seguinte, que nós fizemos a limpeza das áreas, conseguimos colher, ela [CMP03] disse: ‘quando for terminar a comunidade de vocês eu quero ir’, no ano seguinte a gente pensava em recolher três caixas, uma amostra de uma aprendizagem, mas já deu cinco caixas [...]” (AGECJ02).</p> <p>“[...] eles [ONG03] já trouxeram no mesmo ano o comprador, no caso a empresa CMP03, e aí CMP03 veio, e quando passaram o processo para a gente aprender tudo da secagem, ou melhor da fermentação à secagem, aí que CMP03 ficou do lado mesmo [...]” (AGECJ01).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

**5.2.2 Relações horizontais: de alimento de animais silvestres a produto fino**

Este tema caracteriza as relações horizontais estabelecidas entre os agroextrativistas na região do rio Juruá. Não há uma organização coletiva formalmente estabelecida para mediar as relações socioprodutivas da comunidade. No entanto, existe uma organização orgânica que media essas relações e as ações coletivas na comunidade.

### 5.2.2.1 Modelo organizacional e gerencial coletivo

O projeto de estruturação de cadeias de produtos da sociobiodiversidade da ONG03 tinha como população de interesse as comunidades de produtores agroextrativistas organizadas em cooperativas ou associações. Para desenvolver a cadeia do cacau silvestre na região do rio Juruá, foi instalado um núcleo produtivo na comunidade do Novo Horizonte, local com a segunda maior densidade de plantas de cacau por hectare entre as comunidades locais.

O planejamento participativo foi a base para sensibilização e mobilização da comunidade para o início de sua integração à cadeia do cacau, que inicialmente, entretanto, foi efetiva apenas com alguns produtores. Nessa fase inicial algumas famílias da comunidade não depositaram credibilidade na proposta de renda com o cacau, cuja aplicação comercial, até então, era desconhecida.

Na comunidade, o cacau apenas compunha sua subsistência alimentar e também era mantido à disposição para a alimentação de animais silvestres. Por serem nativas da floresta, as plantas têm pouca densidade. Essa foi a primeira das causas para a não credibilidade de algumas famílias no potencial do cacau se tornar uma fonte de renda. Esse estágio inicial de desengajamento representou um desafio para o desenvolvimento de ações coletivas na comunidade.

A existência de um ativo reputacional na comunidade foi importante para superar a resistência inicial. Trata-se de uma comunidade pequena: são cerca de 25 famílias envolvidas na cadeia do cacau. O porte da comunidade facilita o processo de organização socioprodutiva, pois as pessoas em algum nível se conheciam previamente. Um segundo determinante para viabilizar a organização está atrelado à existência de lideranças comunitárias com capacidade empreendedora e com lastro de confiança em sua comunidade.

O engajamento dos agroextrativistas inicialmente resistentes foi favorecido a partir da percepção de benefícios e viabilidade do cacau como uma fonte de renda para as famílias que se integraram à cadeia do cacau desde o início. Novas famílias da comunidade e, mais recentemente, de uma segunda comunidade com presença endêmica de cacau passaram a demonstrar interesse em fazerem parte dessa cadeia de valor. Esse determinante também guarda semelhança com o processo de engajamento comunitário efetivado na cooperativa do rio Purus, onde a organização socioprodutiva foi intensificada a partir da confirmação da expectativa de geração de renda entre os agroextrativistas

pioneiros na cadeia de valor. Naquela região, houve um longo processo para que o ribeirão depositasse confiança no cacau enquanto uma fonte de renda sustentável ao longo do tempo. Nesse aspecto parece residir uma condicionante-chave para a organização horizontal dos agroextrativistas.

[...] essa questão da organização foi difícil porque o ribeirão não acreditou que isso pode dar certo [...] e por uma vez tem a questão que tem que ter um longo prazo gerando uma renda, confiante não somente uma vez só, mas continuando cada ano isso [...] (ONG04).

De um recurso natural de consumo de subsistência das famílias e alimento de animais silvestres sem qualquer atribuição de valor econômico, o cacau passou a ser um produto valorizado pela comunidade devido à expectativa de geração de renda. Um dos incentivos para a persistência na atividade foi a garantia de mercado para venda de seu produto.

**Quadro 24** - Evidências do subtema modelo organizacional e gerencial coletivo na região do rio Juruá

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Organização e governança socioprodutiva	<p>“[...] não foi simples no início convencer o ribeirão ir na mata coletar o cacau, mas começaram umas cinquenta famílias no início, e, quando os outros estavam vendo que funciona e tem uma empresa que compra e chega dinheiro na mão, isso animou os vizinhos e cada vez, cada ano entraram mais famílias nessa cadeia, e com isso cresceu essa formação da cooperação também [...]” (ONG04).</p> <p>“[...] nós não somos cooperados, mas fazia parte dessa cooperativa que é a mesma que compra o coco [de murumuru] [...], e com isso mesmo dando uma quantidade maior do que o esperado eles desanimaram, depois da venda e tal eles acostumados com o coco que eles lutam com milhões [...]” (AGECJ01).</p> <p>“[...] só que as outras famílias não acreditaram muito, porque o cacau só dava para macaco, que eles diziam, né, só dava para macaco comer, não tinha produção, mas mesmo assim os meninos continuaram os processos, eles compravam a produção da comunidade e faziam o processo de fermentação [...]” (ONG03).</p> <p>“[...] lá tem mais, mas aí as pessoas eram menos interessadas, os daqui eram mais interessados. Aí ele trouxe para cá a ONG03, daí para cá ele ficou nos incentivando” (AGEJ04).</p> <p>“Os investimentos previstos nesta cadeia de valor e os preços que podem ser praticados com a comercialização dos produtos se tornaram atrativos para a adesão de novas famílias, além daquelas beneficiárias diretas do projeto” (Dado secundário).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 5.2.2.2 Ações coletivas

A primeira transação comercial do cacau da comunidade realizada em 2018 foi mediada por uma cooperativa local especializada no comércio de outro produto da sociobiodiversidade, o murumuru, produto que tem uma escala e rendimento significativamente superior ao do cacau na região. O resultado da primeira operação foi economicamente positivo, superando as expectativas iniciais. No entanto, a cooperativa decidiu sair da operação do cacau devido ao baixo rendimento para a organização. A escala do cacau ainda é consideravelmente menor comparada à do murumuru. Com a saída da cooperativa, foi proposto que dois agroextrativistas da comunidade liderassem a atividade do cacau, assumindo a responsabilidade pelo primeiro nível de coordenação da comunidade. Essa possibilidade evitou o desengajamento e a ruptura da comunidade com a cadeia do cacau.

Não existe na comunidade uma entidade coletiva formal, como uma associação ou cooperativa que represente uma organização de produtores. Mas há uma organização socioprodutiva orgânica capitaneada por dois agroextrativistas que assumiram o primeiro nível de coordenação da cadeia. As principais atribuições desses agroextrativistas estão associadas à compra do cacau dos demais comunitários, controle da qualidade na seleção dos frutos de acordo com as normas estabelecidas, organização e contratação de pessoas da comunidade para a “quebra do cacau”, execução e controle das etapas de beneficiamento do produto (fermentação e secagem), controle de qualidade do produto, armazenamento e emissão da produção para a empresa compradora.

Essas atribuições denotam o nível de ações coletivas existentes. A comunidade está localizada numa área florestal coletiva, e uma regra estabelecida na fase inicial de desenvolvimento da atividade foi de que cada agroextrativista seria responsável pelo manejo de uma área florestal entre aquelas chamadas de “estradas”, que, geralmente, estão próximas às casas. Essa divisão de área é uma prática típica dos seringais, que fizeram parte da economia regional, inclusive, muitos dos agroextrativistas são descendentes de seringueiros. Cada agroextrativista é o responsável pelo manejo da área sob sua atribuição e, em contrapartida, esse indivíduo tem o direito sobre a produção dessas áreas. O mesmo princípio se aplica para as novas áreas de sistemas agroflorestais que estão sendo introduzidas. Uma regra existente na etapa de manejo são as proibições de uso de agroquímicos e de fogo.

A coleta do cacau é realizada em lotes que são formados em dois dias de coleta. Essa atividade envolve a participação dos núcleos familiares, com participação de mulheres e jovens, com exceção das crianças, que são proibidas de trabalharem. Nesta etapa existe uma regra de não coletar todos os frutos presentes na floresta. Como no princípio o cacau era apenas um alimento para animais silvestres, a comunidade respeita esse propósito, mantendo frutos à disposição para a fauna, o que contribui para a conservação da biodiversidade local. São coletados apenas frutos sadios e maduros, não os misturando com frutos aparentemente inapropriados.

A produção das áreas dos agroextrativistas é “comprada” pelas duas lideranças que coordenam o processo na comunidade. Nessa etapa, encerra-se a responsabilidade dos demais agroextrativistas pelo produto e inicia-se a etapa de abertura e beneficiamento, sob a responsabilidade das lideranças coordenadoras. Para a abertura dos frutos existe uma ação coletiva mais significativa, quando a comunidade se reúne na “casa de quebragem”. Essa etapa é praticamente 100% executada por mulheres, remuneradas por unidades de baldes cheios de cacau.

Todos os frutos coletados devem ser abertos no mesmo dia para não comprometer o beneficiamento primário, especialmente a fermentação do cacau. Essa é uma outra regra associada à garantia da qualidade. A participação feminina nessa etapa está ainda associada a uma atribuição considerada na comunidade como de maior aptidão feminina. Essa condição não representa um protagonismo de liderança político ou decisório das mulheres na atividade e, portanto, em nada tem relação com uma possível mudança nas relações sociopolíticas de gênero, que não foram aprofundadas nesta pesquisa. Todas as demais etapas são controladas e são de responsabilidade das duas lideranças masculinas da comunidade que coordenam a atividade.

As ações coletivas estão sendo reforçadas novamente na comunidade a partir da abordagem complementar da ONG03, que incentiva a recuperação de áreas degradadas a partir de modelos de sistemas agroflorestais biodiversos com o protagonismo do cacau. Nessa nova etapa, os agroextrativistas desenvolvem ações coletivas para o preparo das mudas de árvores e o gerenciamento do viveiro de plantas. Essas plantas são distribuídas segundo a necessidade individual de cada agroextrativista, seguindo o princípio da reciprocidade (movimentos entre pontos de correlação de grupos sociais simétricos), sem uma necessária relação de equivalência tal como pressupõem as trocas econômicas.

As infraestruturas logística e de comunicação impactam negativamente as ações coletivas regionais. O desenvolvimento da cadeia na região do rio Juruá esbarra na

distância, tempo e custo de deslocamento para o estabelecimento de cooperação entre as comunidades que têm potencial para a cadeia. Essa cooperação permitiria ganhos de escala e a aceleração da curva de aprendizado daquelas comunidades que apenas mais recentemente se movimentam para integrar a cadeia.

O custo, a distância e o tempo de deslocamento entre as comunidades inviabilizam uma ação coletiva de estabelecimento de um polo centralizado de beneficiamento na comunidade do novo Horizonte. Devido aos entraves, as comunidades que entraram recentemente, que seriam polos produtivos de uma organização coletiva territorial, estão sendo desenvolvidas pela empresa compradora de maneira descentralizada. Esse modelo também se assemelha ao existente na cooperativa do rio Purus, onde existem polos de beneficiamento, mas a comercialização da produção de todas as unidades de beneficiamento é realizada de maneira conjunta através de uma cooperativa.

**Quadro 25 - Evidências do subtema ações coletivas na região do rio Juruá**

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Ações coletivas	<p>“[...] além de ela [CMP03] querer um cacau fino, de qualidade, ela [CMP03] quer sempre que não coloque as crianças para trabalhar, pode ajudar o pai e a mãe, mas não que tire da escola para fazer aquela atividade [...]” (AGECJ02).</p> <p>“[...] para a nossa surpresa a ONG03 implantou o núcleo aqui, não porque aqui tivesse dado mais produto, produtividade em relação à quantidade de árvore de cacau, mas sim porque aqui nós dialogávamos, nós debatíamos, falávamos alguma coisa, enquanto as outras áreas tinham o maior foco de cacau, mas ficava só naquilo de balançar a cabeça e ninguém argumentava, e aqui a gente sempre trocou ideia [...]” (AGECJ01).</p> <p>“Jovens, é a comunidade toda, eles só não aceitam criança porque não pode, mas jovens, as mulheres, todo mundo vai [...]” (AGEJ04).</p> <p>“[...] a comunidade está organizada, mobilizada para ir no intuito na cadeia do cacau, que é desde a coleta, quebra, secagem, então antigamente eles relatam que a comunidade morava perto, mas praticamente não se conhecia, e hoje na cadeia do cacau tem toda aquela preocupação de envolver todo mundo, o trabalho social, tanto é que a gente chegou a estar tentando envolver também a escola, trazer as crianças mais para perto, mostrar para elas que a pegada hoje é floresta em pé. Então a melhoria que eu vejo hoje na comunidade, esse envolvimento social deles mesmo” (ONG03).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 5.2.3 Relações verticais

Este tema destaca o relacionamento vertical entre a empresa líder da cadeia no rio Juruá e a comunidade fornecedora. Os subtemas suscitam a construção de relacionamento, os parâmetros da governança estabelecida para monitorar e acompanhar a comunidade e os níveis de intermediação e apropriação de valor efetivados nesse relacionamento.

#### 5.2.3.1 Governança *bean to bar*

A empresa fabricante de chocolates de São Paulo (CMP03) que lidera a cadeia de valor na região do rio Juruá e que compra o produto da comunidade do Novo Horizonte tem como seu diferencial a procura por origens inéditas de cacau da Amazônia. A biodiversidade representa uma importante fonte de criação de valor para a empresa. O cacau utilizado pela empresa é de diferentes regiões da Amazônia onde são encontradas variedades específicas com diferenças organolépticas que permitem o desenvolvimento de linhas de produtos baseadas em suas origens. A descoberta de novas origens ocorre por meio de um processo ativo de expedições pela Amazônia para a prospecção de uma matéria-prima com propriedades diferenciadas.

A empresa adota um mecanismo de monitoramento dos agroextrativistas, que têm como finalidade assegurar o cumprimento dos parâmetros de qualidade. A CMP03 acompanha o desenvolvimento da comunidade do Novo Horizonte desde a fase de capacitação para o beneficiamento, a fim de garantir o desenvolvimento de uma matéria-prima de acordo com os parâmetros desejados, garantindo a compra da safra. A empresa visita anualmente a comunidade para realizar capacitação, identificar necessidades de ajustes em processos ou infraestruturas e avaliar as condições gerais dos agroextrativistas fornecedores. Há também uma linha de comunicação direta acessível para a troca de informações entre a comunidade e a empresa.

O relacionamento entre as partes se sustenta na confiança. As partes se conhecem, a maioria dos agroextrativistas conhecem os principais representantes da CMP03 e a frequência de contato permite a construção de reputação. Embora tenha a finalidade de garantir a sustentabilidade de uma origem importante de matéria-prima bem como a sua qualidade, isso envolve investimentos por parte da indústria, para além de uma troca comercial.

Nessa relação, existe também a “instituição do adiantamento”, porém com uma diferença. Esse adiantamento não tem a finalidade assistencialista de garantir a subsistência imediata dos agroextrativistas em troca de sua produção futura, mas a viabilização da atividade do cacau na comunidade. Existem duas modalidades de adiantamento. A primeira não é fixa e apenas se constitui quando surge alguma necessidade de investimento em melhorias ou de ampliação na infraestrutura da comunidade, o que acaba sendo financiado pela CMP03. O custo desse investimento em alguma medida é absorvido parcialmente pela empresa parceira e parcialmente pela comunidade e descontado no preço do cacau. A segunda modalidade de adiantamento é efetivada obrigatoriamente todos os anos no início da safra do cacau. Esse recurso é disponibilizado para as duas lideranças da comunidade que são responsáveis pela compra do cacau. Nesse aspecto reside uma cláusula do contrato informal, na qual a CMP03 adianta recursos para uma comunidade de agroextrativistas na confiança de receber uma produção futura, portanto, um contrato relacional.

**Quadro 26 - Evidências do subtema mecanismo de governança na cadeia de cacau especial na região do rio Juruá**

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
<b>Governança <i>bean to bar</i></b>	<p>“[...] mas de vir aqui, já dormiu aqui na minha casa, a CMP03, eu acho que está com duas vezes que ela vem aqui já, duas vezes [...]” (AGEJ03).</p> <p>“[...] vem uma vez por ano ver como estão as instalações, se está precisando fazer algum reajuste, alguma coisa, ampliar, levar para outras comunidades, ela tem essa preocupação de saber como é que está o produtor que está lá na ponta, como e que ele está, as instalações, se for preciso alguma modificação, algum estudo, alguma coisa que eles estejam precisando ela traz esse profissional ou fala com o agente da ONG03 para levar o profissional, numa ampliação de estrutura fala com o pessoal da ONG03, a gente vai lá e faz uma ampliação, tudo pensando na melhoria do produtor e do produto” (ONG03).</p> <p>“[...] ela [CMP03] mesma vem aqui, traz os chocolates, com produtor, na época ela vem, ela já veio mais duas vezes aqui na época de colheita, que ela sempre gosta de estar visitando os produtores rurais” (AGECJ02).</p> <p>“A compradora vem, a CMP03, né [...], todos os anos eles vêm aqui, eles encomendam aqui dos meninos o cacau, os meninos secam aí transportam para lá” (AGEJ01).</p> <p>“[...] e eles são muito confiantes, se a gente pedir um valor eles perguntam duas, três vezes, mas dá mesmo, mas dá mesmo, quer mais, sabe?” (AGECJ01)</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 5.2.3.2 Níveis de intermediação e apropriação de valor

A relação entre a comunidade e a empresa compradora foi construída e sustentada a partir do cumprimento de acordos de transações. Desde a primeira experiência de coleta e beneficiamento do cacau, em 2018, a empresa firmou acordo de compra da safra inteira. A qualidade do produto permitiu um acordo de preço considerado adequado pelas partes; em 2022, esse preço foi 50% superior ao de 2018.

As transações entre a empresa e a comunidade são realizadas diretamente. No entanto, existem dois níveis de coordenação nessa relação. O primeiro nível se estabelece entre os produtores agroextrativistas da comunidade e as lideranças que coordenam as atividades; o segundo nível, entre esses atores e a empresa compradora. Os preços são negociados anualmente no segundo nível, mas a CMP03 ainda concentra poder de barganha superior do que os representantes da comunidade. No entanto, há a percepção entre os agroextrativistas de que o preço se mantém num nível sustentável.

No primeiro nível, os produtores locais da comunidade vendem sua produção para os coordenadores da atividade na comunidade. É atribuído um preço fixo por unidade de fruto selecionado. Essas transações são mediadas exclusivamente por moeda e inexistente a instituição do adiantamento entre agroextrativistas. Os pagamentos são efetivados à vista no ato de recebimento dos frutos, o que é decisivo para o engajamento dos agroextrativistas e para a sustentabilidade da cadeia na comunidade.

As trocas de primeiro nível são mediadas pela confiança e garantia de recebimento entre os produtores, beneficiadas pelo conhecimento do preço final por todas as partes. Nesse nível, existe simetria informacional: os agroextrativistas têm ciência sobre o valor recebido pelos agroextrativistas que coordenam a compra e o beneficiamento do produto. Há também uma preocupação declarada de manutenção de um patamar equilibrado entre o preço da unidade do fruto pago para os agroextrativistas e o preço do quilo da amêndoa de cacau beneficiado recebido pelo elo final entre a comunidade e a empresa compradora. Essa é uma preocupação com o nível de distribuição de valor na comunidade, que denota a existência de um padrão de trocas mais simétricas. Mas, isso pode significar também um risco de estratificação socioeconômica na comunidade, que pode ser nutrida segundo a posição e capacidade de apropriação de renda (*rent-seeking*) dos agroextrativistas na cadeia.

No segundo nível, os coordenadores da atividade na comunidade se concentram num trabalho que perdura em média quatro meses para o beneficiamento de todos os lotes

de amêndoas. Após o período de safra, esses agentes enviam a produção anual inteira para a CMP03. Após o recebimento do produto, a indústria desconta os adiantamentos e envia o excedente (lucro) para essas duas lideranças. Além dos quatro meses de período de safra, existe um prazo entre o envio do produto e o recebimento do excedente.

A existência de um histórico reputacional construído na percepção de cumprimento dos sucessivos acordos e na frequência de transações sustenta esse relacionamento, que é baseado em um contrato relacional nutrido pela confiança na conduta da CMP03 e, conseqüentemente, pela percepção de baixo risco moral (*moral hazard*) e pela confiança de compra garantida de toda a produção. Há, portanto, um parâmetro de reciprocidade entre os coordenadores da atividade na comunidade e a CMP03. Num primeiro movimento a confiança é depositada pela CMP03 ao adiantar recursos para a comunidade (dávica) e, num segundo movimento, existe a contradávica, que expressam uma relação socioeconômica mediada pela reciprocidade (Polanyi, 1980), que sustenta a certeza de recebimento futuro em um contexto no qual a cultura do adiantamento é muito representativa.

O mercado e a ausência de concorrência representam um dos maiores riscos à sustentabilidade da cadeia do cacau na região do Juruá, onde existe apenas a CMP03. Embora o produto da região se constitua em matéria-prima importante para essa empresa, caracterizando uma relação de dependência mútua, há um nível de assimetria de poder de barganha sobre preços e risco tomado por parte da comunidade. Atualmente, uma decisão de descontinuidade da CMP03 implica em inexistência de mercado aberto para absorver a produção no curto prazo.

**Quadro 27** - Evidências do subtema níveis de intermediação e apropriação de valor na cadeia de cacau especial na região do rio Juruá

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Níveis de intermediação e apropriação de valor	<p>“[...] eu tirei, trago para os meninos aqui, que fazem o pagamento e tudo [...]” (AGEJ02).</p> <p>“É boa a confiança, estava na hora exata, quando termina de apanhar o fruto, a paga está exata, na hora, só terminar e eles pagam” (AGEJ01).</p> <p>“[...] o preço é mais ou menos o que ela [CMP03] diz e o que a gente diz. Ela dá o ponto dela de vista para a gente poder ajustar aqui, mas também a gente vai lá e negocia” (AGECJ02).</p> <p>“[...] em todas as reuniões é apresentado o valor, não é coisa encoberta não, é representado para todo o mundo, eles sabem quanto que é o fruto, eles vendem, inclusive [...]” (AGEJ03).</p> <p>“[...] a gente só tem a agradecer por conta que eles, o que eles falaram até agora, os acordos que a gente faz ano após ano, o que eles dizem eles cumprem” (AGECJ01).</p> <p>“[...] eu acho que o principal desafio na cadeia do cacau hoje seria esse mercado, porque tem a concorrência de mercado, porque hoje só a [CMP03], e se a [CMP03] parar de comprar, quem vai segurar essa produção? Como essas famílias vão ficar? Porque como fala a questão aí, há quatro, cinco anos nessa cadeia, se não tiver mercado com todo esse cacau que a gente está plantando, com toda essa preocupação que a gente está tendo, para mim eu acho que deveria ter a concorrência, para aumentar o preço também [...]” (ONG03).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

#### 5.2.4 *Upgrading* econômico

Esse tema denota as iniciativas que permitiram a criação de condições para a participação da região do Juruá na cadeia do cacau. Nessa cadeia, os aprimoramentos de produto e processo são interdependentes. As iniciativas de criação de valor e o desenvolvimento de ativos comunitários são subtemas que sintetizam as condicionantes que permitiram à comunidade acessar o segmento de cacau especial.

##### 5.2.4.1 Iniciativas de criação de valor

Na região do rio Juruá, a cocriação de valor entre comunidade, ONG03 e a empresa compradora favoreceu a possibilidade de desenvolvimento de um produto de

maior valor agregado comparado ao cacau *commodity*. Trata-se de um produto exclusivo, raro e impossível de imitar devido ao seu conteúdo genético, o que denota o valor existente na biodiversidade do cacau do Amazonas. Entre as demais origens utilizadas pela CMP03, a origem Juruá é a matéria-prima para os produtos mais premiados da empresa. Por isso, a manutenção constante do padrão de qualidade e a regularidade são objeto de atenção em cada um dos lotes coletados e beneficiados. A capacidade de entregar qualidade foi o que efetivou uma marca reconhecida pela origem do produto e o que possibilitou a participação da comunidade na cadeia de cacau especial/de qualidade.

A certificação complementou o aprimoramento do produto da comunidade do rio Juruá. A certificação foi implementada após a abertura de mercado e foi obtida através da cooperativa da região, que intermediou as primeiras transações com a empresa compradora. O selo serviu como uma garantia sustentada numa terceira parte, conferindo garantia ao atendimento de regras ambientais (não uso de agroquímicos, fogo etc.), que sustentam o parâmetro de qualidade orgânica, e de regras sociais (inexistência de trabalho infantil, escravo etc.).

Por ser um produto silvestre que passou apenas a receber práticas de manejo agronômicas, o parâmetro natural e orgânico não representou um entrave para o reconhecimento do selo. Os fatores que requereram ajustes mais significados foram aqueles atrelados ao atendimento das regras sociais, devido ao enraizamento de algumas práticas culturais que precisaram de modificação. Nesse caso, a certificação representou um meio de reduzir as barreiras indiretas à entrada no mercado, pois, para a CMP03, a certificação representa uma credencial para a exportação para o mercado internacional. Porém, para a comunidade o selo não representou um aumento do preço do produto, mas facilitou a manutenção de sua posição no mercado.

[...] além de ela [CMP03] querer um cacau fino, de qualidade, ela [CMP03] quer sempre que não coloque as crianças para trabalhar, pode ajudar o pai e a mãe, mas não que tire da escola para fazer aquela atividade (AGECJ02).

Além da qualidade, o manejo com a finalidade de aumentar a produtividade também compõe a estratégia de criação de valor. Essa vertente se fundamenta em um processo de restauração florestal produtiva iniciado há cerca de cinco anos (2018) com a introdução de árvores primárias de cacau silvestre como variedade de interesse econômico. Essas novas plantas permitirão o aumento da escala, maior previsibilidade e

regularidade de produção e renda na comunidade, compatível com a criação de valor público efetivado na recuperação de áreas degradadas da floresta.

Além de contribuir para conservação do ativo florestal local, a relevância da restauração está também em mitigar as condições imprevisíveis de comportamento do ecossistema. A produção de cacau da comunidade é predominantemente baseada nas plantas silvestres de áreas situadas nas várzeas dos rios que dependem das condições de variabilidade do ecossistema que interferem sobre o nível de produção. Uma condição ecossistêmica importante está vinculada ao tempo de duração da elevação anual do nível do rio, que, estendendo-se além do período normal, pode comprometer a condição agrônômica de produtividade dessas plantas.

No ano de 2019, por exemplo, a expectativa da comunidade era de produzir uma tonelada de cacau. Mas não houve produção suficiente devido à elevação do rio, que perdurou um período superior ao normal e tolerado pelas plantas de cacau, ocasionando também perdas de unidades de plantas. As mudanças ecossistêmicas implicam em um necessário entendimento dos ribeirinhos sobre as possibilidades de oscilação de renda, mas também da empresa compradora, que precisa adaptar a sua demanda às condições dos sistemas socioecológicos (SES).

**Quadro 28** - Evidências do subtema iniciativas de criação de valor

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Iniciativas de criação de valor	<p>“[...] eles foram bem prestativos e aprendemos direitinho, tanto é que o cacau mais premiado que a CMP03 tem é o daqui, tanto é que deu certo que a gente está levando para outras comunidades” (ONG03).</p> <p>“[...] mas aí a natureza também não é regular, devido a ser cacau silvestre um ano dá mais, um ano dá menos [...]” (AGECJ02).</p> <p>“O desafio maior é a própria natureza. Tem ano que produz mais, outros menos, e as árvores não produzem de maneira igual. Às vezes a cheia do rio atrapalha um pouco a produção” (DJ04).</p> <p>“A gente mora na área de várzea e o cacau é de várzea. Então aqueles frutos que ficam na parte de baixo do tronco e acabam atingidos pela água acabam apodrecendo. Nossa produção, que já é pequena, ficou ainda menor” (DJ05).</p> <p>“[...] então, somando os dois, em pouco tempo a gente vai ter o resultado bem mais promissor, que é o que a gente espera, uma quantidade de frutos maior para com isso ajudar na economia, na sobrevivência, na renda familiar dos moradores que vivem às margens aqui da floresta” (DJ04).</p> <p>“O perfil sensorial desse chocolate – que traz notas de frutas vermelhas e certa citricidade – revelou uma possível nova variedade de cacau, que está sendo estudada. ‘É muito especial porque é um perfil totalmente novo para</p>

	o mundo. Foi uma surpresa, estou tendo que provar o chocolate todos os dias para entendê-lo” (Dado secundário).
--	---

**Fonte:** elaborado pelo autor.

#### 5.2.4.2 Desenvolvimento de ativos comunitários

A cooperação entre a comunidade, a ONG03 e a CMP03 efetivou o desenvolvimento de uma competência coletiva comunitária que representa um ativo intangível local. A nova competência favorece uma nova fonte de garantia de subsistência, mas também o treinamento e a assistência técnica contribuem para o desenvolvimento de novas habilidades entre os agroextrativistas. As ações conjuntas possibilitaram o desenvolvimento das capacidades na comunidade necessárias para a sua inserção na cadeia do cacau especial/de qualidade a partir de uma nova competência atrelada ao beneficiamento de um produto nativo de acordo com as especificações da empresa líder da cadeia de valor. Essa colaboração permitiu a atribuição de valor econômico a um recurso natural anteriormente sem aplicação comercial.

No início da estruturação do projeto, a comunidade do Juruá contou com a colaboração de uma consultoria internacional especializada de reconhecida reputação no mercado de cacau fino, que foi facilitada pela CMP03 e pela ONG03. O desenvolvimento de processo, especialmente na etapa de beneficiamento aprendido a partir da consultoria e suas orientações, que diferem das recomendações indicadas pela principal entidade pública federal especializada em cacau, conduziu ao desenvolvimento dos métodos de produção, especialmente na etapa de beneficiamento do produto. Esta etapa determina o nível de qualidade e agregação de valor das amêndoas de cacau de origem Juruá. Atrelada ao desenvolvimento de competências para o manejo e beneficiamento, foi desenvolvida uma infraestrutura física acompanhada de inovações que permitiram melhorar a qualidade do produto.

Os treinamentos iniciais e o acompanhamento frequente dos técnicos da ONG03 e da CMP03 são mecanismos de manutenção dos parâmetros de qualidade do produto

assegurados no processo de beneficiamento. A ONG03 promove treinamentos sobre manejo e técnicas de produção com periodicidade e realiza acompanhamento técnico mensal na comunidade. Na nova etapa do projeto, as capacitações estão introduzindo o treinamento para o plantio de novas plantas do processo de restauração florestal produtiva. Esses esforços de capacitação para o manejo de plantas de cacau de ocorrência natural e das novas plantas introduzidas compõem uma estratégia de aumento de produção da comunidade para atender à demanda que ainda existe da CMP03.

**Quadro 29** - Evidências do subtema desenvolvimento de ativos comunitários

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Desenvolvimento de ativos comunitários	<p>“[...] melhorias que eu já vi na produção do cacau foram as capacitações que a ONG03 têm, a preocupação de levar para eles, que é mais melhoria de uma barcaça, que é uma ampliação de uma barcaça para poder fazer a secagem, porque como a gente sabe que o nosso verão amazônico chove e faz sol, então eles têm uma dificuldade na secagem da amêndoa no inverno; melhoramento nas caixas de fermentação, que era uma caixa grande, pesada, então a gente pensou em fazer uma caixa menor que comportasse menos amêndoas, mas que não ficasse tão pesado na hora de fazer o manuseio, e é isso. E as capacitações que eu já falei da CMP03, que ela traz juntamente com a ONG03” (ONG03).</p> <p>“[...] o menino só indica como é que planta, aí tempo de limpar até chegar o tempo de tirar o fruto para começar a dar aquele fruto que a gente já está vendo aqui, como é o movimento todinho, dali a gente já vai estudando para saber como é para continuar a plantação, para cultivar” (AGEJ02).</p> <p>“[...] então tem um parâmetro a seguir que não pode ser desviado, é a qualidade da fermentação e a secagem, disso não pode fugir, passar dias a mais, dias a menos, a secagem não pode ser inferior a 8% em relação à umidade para não comprometer a qualidade da amêndoa” (AGECJ01).</p> <p>“o [consultor] que veio direto do Havaí, já tinha trabalhado em vinte países com cacau, ele estava fazendo fermentação diferente e a CMP03 queria comprar esse cacau com a fermentação dele. Aí, quando a gente chegou lá, foi na mesma época que teve migração da [entidade agropecuária federal especializada em cacau] para o estilo de fermentação, era um estilo diferente, as caixas bem maiores, passava mais dias fermentando, mesmo assim, comprava o cacau lá, então, quando ele chegou lá e viu o estilo, ele mudou tudo, até na época o preço deles lá era bem mais barato. Depois que o consultor passou lá ele mudou o estilo de fermentação, adotaram o estilo novo dele, aumentou o preço do cacau e daí para cá a gente ficou trabalhando em cima desse jeito dele de fermentação” (AGECJ02).</p> <p>“Pessoal da ONG03, que sempre vêm aqui ainda, aí a gente sempre para mexer sobre o cacau a gente vai vendo e vai crescendo mais, e vai vendo como é para ser e a gente vai” (AGEJ01).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 5.2.5 Efeitos sobre os meios de vida subsistência: conjunto de expectativas e benefícios

A cadeia do cacau especial na região do rio Juruá interfere nas condições de vida da comunidade do Novo Horizonte. O produto representou uma significativa diversificação nos meios de subsistência local e passou a ocupar o papel de protagonista nas iniciativas locais. Não se trata de um produto com possibilidade de se efetivar um meio exclusivo de subsistência, mas que se tornou protagonista num contexto de diversificação de fontes de renda na comunidade, que apresenta uma variedade de expectativas e benefícios não econômicos a partir do desenvolvimento dessa cadeia de valor.

#### 5.2.5.1 Diversificação nos meios de vida e subsistência

O objetivo das iniciativas na comunidade do Juruá consiste em elevar a renda dos agroextrativistas e em aumentar as chances de conservação da floresta em pé. Esse objetivo depende da diversificação dos meios de vida e subsistência. Espera-se que as safras de cacau possibilitem uma transformação social e a continuidade da conservação da floresta. Os agroextrativistas situados nos dois níveis de coordenação têm uma percepção positiva em relação ao preço, embora tenham expectativas de melhoria de seu patamar. Essa percepção está atrelada a diferentes categorias de benefícios.

A melhoria nas condições de vida e subsistência entre os agroextrativistas está ligada ao acréscimo de renda derivado de um produto que anteriormente não possuía atribuição de valor econômico. Essa renda é proveniente da venda direta do produto ou indireta. Os meios de renda indireta associados ao cacau são efetivados através da ocupação temporária masculina nas áreas dos demais agroextrativistas que sazonalmente demandam um acréscimo de mão de obra externa, ou a partir da ocupação feminina na etapa de abertura dos frutos. Esses acréscimos se reverterem em contribuição para a efetivação de condições materiais mais favoráveis, como o acesso a bens materiais duráveis e não duráveis antes quase inacessíveis.

Existe uma percepção entre os agroextrativistas de que o nível de renda efetivado com o cacau silvestre seja superior ao dos demais produtos da sociobiodiversidade que compõem sua cesta de subsistência, comparado inclusive com o tempo laboral empregado nas diferentes atividades.

[...] já colhia coco de murumuru, e sabia que isso já dava resultado, aí quando a ONG03 veio com essa proposta eu apostei também que dava

resultado, então é uma renda a mais, e hoje como dá, o cacau ele dá bem mais do que o murumuru ainda (AGEJ04).

No entanto, o benefício econômico do cacau não pode estar dissociado de um contexto de diversificação de fontes de subsistência inerente ao perfil socioprodutivo do agroextrativismo no Amazonas. Devido a esse princípio, a nova fase do projeto da ONG03, que prevê a introdução do cacau e a diversificação produtiva associados à recuperação florestal, elegeu os modelos biodiversos. O modelo adotado pela ONG03 é decidido segundo o potencial das cadeias de valor de cada uma das regiões de atuação. No rio Juruá, a restauração da floresta é liderada pela introdução de plantas de cacau associadas a outras espécies de interesse para a segurança alimentar da comunidade e também de árvores nativas sem finalidade econômica.

O incentivo à recuperação da floresta na comunidade está atrelado ao desenvolvimento da cadeia do cacau silvestre. O princípio dessa abordagem está em conservar a biodiversidade genética do cacau silvestre e sua composição original em termos de aroma e sabor que sustentam o potencial de o produto receber um valor econômico diferenciado. Para não perder as características originais presentes na variedade do cacau do Juruá, a comunidade, com o suporte técnico da ONG03, produz mudas de árvores de cacau a partir de componentes produtivos nativos da região. A comunidade dispõe de um viveiro com capacidade para nove mil mudas de plantas, especialmente o cacau silvestre, que serão introduzidas em áreas com falhas de cobertura florestal. O modelo biodiverso contribui para a mitigação dos riscos econômicos e fitossanitários atrelados à cadeia produtiva.

[...] essa preocupação da ONG03 de trabalhar com sistemas porque ele vai ter várias culturas, então a doença não vai poder se instalar ali e acabar com tudo, porque vai ter várias culturas ali envolvidas (ONG03).

A conservação e a recuperação florestal em áreas degradadas a partir de modelos biodiversos favorecem as condições para o desmatamento zero e a diversificação dos métodos de produção, que são princípios para a bioeconomia na Amazônia (Bergamo, Zerbini, Pinho & Moutinho, 2022). Esses modelos biodiversos induzem o aumento de produção e renda das comunidades numa escala adequada ao ecossistema, efetivando a criação de valor público e privado e sustentabilidade regenerativa (Bustamante, 2019; Schroth *et al.*, 2016).

### Quadro 30 - Evidências do subtema diversificação nos meios de vida e subsistência

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Diversificação nos meios de vida e subsistência	<p>“[...] mesmo que eu faça três colheitas no ano, mas vai dar seis mil frutos, é, seis mil frutos, dá o que? Nós estamos baseando eu vou colher aí seis dias, né, seis dias, não é um bom dinheiro? É uma renda a mais, isso aí foi muito bom isso na comunidade, já acrescenta muito para nós [...]” (AGEJ03).</p> <p>“[...] várias famílias conseguiram mais uma renda, por meio de um projeto que vem desde 2015, e agora estamos vendo os resultados” (Dado secundário).</p> <p>“[...] foi bom demais, para estimular a gente para tentar o cacau, cresceu muito, todo mundo incentivou e passou para local certo, as áreas para plantar o cacau, para poder tirar o sustento dali, para melhorar de vida, sustentar a família, muitos não tinham mais de onde tirar muito, só aquele pouquinho, e agora nós temos essas áreas de cacau, essa produção” (AGEJ01).</p> <p>“Toda safra a gente tem a preocupação de selecionar os frutos, os melhores frutos, para a gente levar para os viveiros. Em Novo Horizonte a gente tem um viveiro hoje que comporta nove mil mudas de cacau, essas florestais, frutíferas, justamente que é para eles terem a muda de qualidade, levar para campo uma muda de qualidade [...]” (ONG03).</p> <p>“[...] a produção de cacau ajuda as famílias que trabalham na tirada e na quebra do cacau com uma renda que aquece a pequena economia local. Eu não penso só no meu bem-estar, mas também dos outros” (Dado secundário).</p> <p>“Eles mesmos poderiam relatar para tu, o padrão de vida deles melhorou porque foi um complemento a mais, e hoje toda renda que o produtor tem a mais é bom para ele, hoje eles têm barco, têm motor, têm uma internet, tem um produtor que tem internet, tudo através do cacau, porque querendo ou não é uma renda a mais, é uma renda boa, né, porque eles provar aprovar para a comunidade para outras pessoas que o cacau não dá só para o macaco, dá para dividir e fazer uma renda a mais, tanto é que lá no Novo Horizonte há poucos coletores de murumuru, mais é na cadeia do cacau” (ONG03).</p> <p>“Essa floresta aí, daqui tu vê o fogo, tudo é fogo aí, é muito fogo, é de fazendeiro, isso aí não traz coisa boa, cai coisa aqui, aqui na nossa comunidade cai faísca de folha, e é um pouco longe, mas cai, e isso só vem chegando, só vem chegando” (AGEJ04).</p> <p>“[...] aqui no Parananzinho (comunidade próxima) aí, isso aí estão desmatando demais, e é só fazendeiro [...]” (AGEJ04).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

#### 5.2.5.2 Expectativas e benefícios paraeconômicos

A cadeia do cacau permitiu o acesso ao conhecimento de uma nova possibilidade socioeconômica desconhecida entre os agroextrativistas. Embora essa competência

guarde semelhança com as já existentes, sua lógica difere das demais. Os agroextrativistas se ocupavam principalmente em culturas agrícolas de ciclo curto ou no extrativismo de um outro produto da sociobiodiversidade e desconheciam a prática de manejo da cultura do cacau. Essa condição, inclusive, representou um entrave inicial à adesão dos produtores. A árvore de cacau tem um período mais longo e exige manejo antes de iniciar seu ciclo produtivo. Nesse período, podem residir as dificuldades de subsistência das famílias. Por isso, as etapas de introdução de árvores de cacau nas áreas devem ser incrementais, para não comprometer e competir com as demais fontes de subsistência e segurança alimentar de curto prazo.

Também na característica de perenidade residem os benefícios paraeconômicos do cacau, atrelados à percepção dos agroextrativistas de que essas árvores podem representar uma espécie de “herança intergeracional”. Há produtores que depositam no cacau a esperança de que seus herdeiros tenham uma garantia de subsistência ou de acesso a novas oportunidades. Essas expectativas expressam um desejo de continuidade da atividade pelas gerações seguintes e de permanência e preservação dos familiares na comunidade, o que, em alguma medida, tem sido efetivado pelo crescente envolvimento dos jovens nas atividades do cacau, contribuindo com as suas famílias.

[...] eu não espero que meus filhos saiam da comunidade, está entendendo? Eu queria que os meus filhos crescessem aqui, aqui mesmo, porque eu nasci e me criei aqui, eu nunca sai daqui para outro canto, e a gente nunca passou fome, graças a Deus nunca passei necessidade. [...] Eu tenho muito filho aí, então eu quero que quando eu feche o olho isso aqui fique para eles, está entendendo? Então para mim isso aqui já é uma vitória [...] (AGEJ04).

Uma outra categoria de valor não econômico apropriado através da cadeia do cacau está associada ao reconhecimento da comunidade do nível de qualidade de seu produto. Um dos produtos fabricados pela empresa compradora (CMP03) com base no cacau da comunidade do Juruá, inclusive, já foi premiado em três oportunidades: Bronze (prêmio Bean to Bar Brasil de 2019); Prata (International Chocolate Awards, categoria Américas, de 2019) e Ouro (International Chocolate Awards, categoria Brasil, de 2019). O produto da comunidade contribuiu para o seu reconhecimento. Isso se reflete em maior frequência de visitantes e novos parceiros interessados nas iniciativas locais. Sobretudo, o reconhecimento do cacau do Juruá se reflete no autorreconhecimento da comunidade e no desenvolvimento de um senso maior de moral e autoestima entre os agroextrativistas.

Mesmo existindo uma expectativa de melhoria nos preços e na renda, não é perceptível a presença acentuada de uma racionalidade acumulativa entre os agroextrativistas em relação ao cacau. Não há expectativa de que eles se transformem em latifundiários do cacau. As declarações dos produtores da comunidade do Novo Horizonte sugerem mais uma expectativa atrelada à melhoria de suas condições básicas de subsistência e de condições dignas de vida.

**Quadro 31 - Evidências do subtema expectativas e benefícios paraeconômicos**

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Expectativas e benefícios paraeconômicos	<p>“[...] o futuro que a gente pensa e indica para eles é assim, a gente continua mais adiante de ensinar para o filho, de o filho ensinar para o neto e daí continua para a frente, o futuro é esse aí” (AGEJ02).</p> <p>“Então eu vejo o cacau mais uma renda, que vamos dizer se eu pago uma faculdade, e eu acho [...] essa daí, pedagogia, uns duzentos [reais], ela é barata, e então vamos dizer, se eu tirar seis mil frutos em três dias igual eu te falei, eu já vou pagar quantos meses, é isso aí que eu vejo [...]” (AGEJ04).</p> <p>“Mas hoje não, hoje quando nós estamos quebrando o cacau, quando nós marcamos: ‘o dia tal vai ser dia da quebra do cacau’, os jovens já são os primeiros a entrar no meio, eles vão, e hoje já tem até jovem ajudando os seus pais a cuidar de uma área de manejo, então eles veem que isso está dando uma renda, que é um complemento de uma renda” (AGECJ01).</p> <p>“ele [cacau] está conhecido já em muito lugar, no Brasil, a gente começou aqui sem ninguém, só apostando mesmo na gente, e a gente foi lá, trouxe nossa experiência para cá, hoje nós mandamos nosso cacau só para São Paulo. Até artista tem vindo visitar a comunidade, já está acontecendo isso, todo mundo está reconhecido, as famílias que trabalham, as mulheres ficam felizes e tudo, as crianças, quando está tendo alguma coisa na comunidade todo mundo que vem fica satisfeito” (AGECJ02).</p> <p>“[...] vou te dizer que recebe gente daí do... vamos dizer já quase mundial, porque não é só brasileiro, é regional e já mundial, chega na nossa comunidade, e essa ‘comunidadezinha’ bem humildezinha, mas já chega gente de muitos cantos, então só nisso aí eu já acho uma vitória para nós grande [...]” (AGEJ04).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### **5.3 A governança pública na cadeia de valor do cacau do Amazonas: um tema transversal aos casos**

A governança pública consiste em um tema transversal aos casos estudados nas duas regiões do estado do Amazonas. Os dados coletados revelam que a governança pública apresenta condição semelhante independente da região ou segmento da cadeia de valor. Os subtemas destacam as deficiências estruturais presentes na atuação do poder público e as contradições a respeito da trajetória que os atores defendem como prioritárias para a cadeia no Amazonas.

#### **5.3.1 Deficiência estrutural**

A cadeia de valor do cacau é considerada uma das prioridades para as políticas públicas de bioeconomia do Amazonas. A principal organização pública de desenvolvimento agropecuário estadual iniciou em 2021 uma nova fase de ordenamento da cadeia em parceria com a principal entidade agrícola federal especializada em desenvolvimento tecnológico e apoio direto à produção de cacau no país. No entanto, essa entidade não dispõe mais de oferta de profissionais em atividade no Amazonas em função de aposentadorias e não reposição de recursos humanos há mais de trinta anos, o que compromete seriamente sua estrutura de pesquisa em nível nacional. Essa mesma entidade federal passou também a não ter mais a atribuição formal de oferecer o serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural e Florestal (ATERF) no Brasil.

A cadeia do cacau é uma cadeia prioritária aqui pelo estado, mas a gente não vê muita coisa acontecendo, a gente tem relação com o [órgão público agropecuário estadual], com a [entidade agrícola federal especializada em cacau], com algumas secretarias de produção do município, mas não é nada muito grande assim, sabe, mas apoios, pequenos apoios, eu acho que caberia mais apoio aí sim, mas a gente não está conseguindo acessar (CMP01).

A iniciativa protagonista dessa nova fase de ordenamento da cadeia é representada pelo Projeto Prioritário do Cacau. A abordagem do projeto prevê a capacitação de técnicos e extensionistas para atuarem na cadeia com o propósito de aumentar a produtividade, inserir novas tecnologias e garantir a segurança alimentar e nutricional, bem como a geração de ocupação e renda rural por meio da cultura do cacau. Está previsto um investimento da ordem de R\$ 1,3 milhão para o fomento de insumos, mudas de

plantas, implantação de unidades demonstrativas, assistência técnica e capacitação de técnicos e produtores rurais, além de trocas de experiências com técnicos do estado do Pará com vistas ao acesso a tecnologias.

A entidade pública do estado responsável pelo projeto possui 68 unidades representativas no Amazonas, estando presente em todos os 62 municípios do estado. A cobertura assistencial agrícola aparentemente não seria um entrave ao desenvolvimento da cadeia. No entanto, a percepção dos atores é de que as iniciativas ainda são incipientes em termos de escala e de acesso. A grande dimensão geográfica, a quantidade de famílias e a complexidade logística do estado do Amazonas contrastam com uma equipe quantitativamente limitada de profissionais disponíveis para realizar a ATERF.

[...] mas, recentemente, de março de 2020 para cá, surgiu um problema muito sério na cadeia produtiva porque não tem assistência técnica para o produtor, a [entidade agrícola federal especializada em cacau] deixou de fazer assistência técnica por ordem governamental, tiraram da [entidade agrícola federal especializada em cacau] essa função, e até hoje não foi feita uma substituição disso, então o agricultor está à própria sorte no que diz respeito ao que fazer [...] (PPF02).

A percepção dos atores sugere uma deficiência de planejamento e intervenção pública. Há um vazio de políticas públicas na cadeia do cacau no Amazonas, e as iniciativas são geralmente mobilizadas pelo setor privado sem a indução do poder público. Esse quadro inibe a possibilidade de os agroextrativistas serem adequadamente assistidos com orientação técnica e intermediação para o acesso ao financiamento agrícola. O agroextrativista persiste na atividade sem um conhecimento técnico de base, por exemplo, sobre o tipo de solo adequado. O conhecimento de base é ainda exclusivamente tradicional.

A deficiência estrutural do serviço público de ATERF que compõe a política agrícola compromete a organização e desenvolvimento da cadeia, especialmente do segmento agrícola, e também aumenta a exposição dos produtores aos riscos fitossanitários. As doenças já catalogadas, como a vassoura-de-bruxa (*Moniliophthora perniciosa*), podem se espalhar em um contexto de ausência de ATERF disponível para os agroextrativistas. Esse risco é apenas uma conjectura, mas uma realidade. A produção de cacau da região do Juruá sofreu no ano de 2022 com um risco de natureza fitossanitária representado pelo fungo da monilíase (*Moniliophthora roreri*), que foi detectado em local próximo e ocasionou a determinação de uma zona de quarentena na região.

Por esse motivo, a safra de 2022 da comunidade do Novo Horizonte foi estocada por um tempo superior, aguardando uma inspeção fitossanitária para liberar o envio para a empresa compradora. Os órgãos agropecuários estadual ou federal responsáveis pela inspeção e parecer não dispunham localmente de profissional com habilitação para realizar esse procedimento. Como resultado, a safra da comunidade ficou armazenada até que um profissional de outra região fosse enviado pelo órgão estadual para inspecioná-la.

Esse período representou um risco de comprometimento da qualidade da safra, que sem a devida armazenagem poderia contrair contaminações, ocasionando rejeição pela empresa compradora. Antes da ocorrência da monilíase na região, a presença do poder público em iniciativas para o desenvolvimento da cadeia do cacau era desconhecida pela ONG3 e pelos agroextrativistas. Como resultado, o órgão agropecuário estadual iniciou a capacitação de um de seus profissionais locais para habilitá-lo a realizar as inspeções nos lotes de cacau. Essa necessidade pode se tornar recorrente, já que a região está passando por períodos frequentes de determinação de zona de quarentena para evitar a dispersão da monilíase. A mais recente determinação de quarentena está expressa na Portaria decretada em 22 de novembro de 2022 pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, portaria nº. 703/2022).

**Quadro 32 - Evidências do subtema deficiência estrutural da governança pública na cadeia do cacau no Amazonas**

<b>Algumas evidências dos dados</b>	
Deficiência estrutural	<p>“O [órgão público agropecuário estadual] tem uma capilaridade muito grande, para vocês terem uma ideia são 68 unidades que o [órgão público agropecuário estadual] tem no estado, e tem 62 municípios, então a capilaridade do [órgão público agropecuário estadual] é muito grande, e ela está realmente onde estão os produtores” (PPE01).</p> <p>“[...] existe de fato a instituição que é responsável pela Assistência Técnica, estado do Amazonas, existe em todos os municípios do estado, é isso é fato, mas ainda assim passamos dificuldades operacionais muitas das vezes de profissionais, de estrutura para realizar o trabalho de extensão” (ONG01).</p> <p>“[...] o que está acontecendo no Brasil é que a estrutura de pesquisa para cacau no Brasil está sendo enterrada, [entidade agrícola federal especializada em cacau] não contrata ninguém há trinta e seis anos, e não foi feita uma substituição, então quando você não renova você afunda, [...]” (PPF02).</p> <p>“[...] a gente observa que há uma deficiência muito grande de acompanhamento dos órgãos, a gente aqui, em Manaus, nem no Amazonas a gente tem muita capacidade, existem vários órgãos, muito dinheiro para que haja uma melhora, um investimento nessa população, nessa... é uma</p>

	<p>população grande, uma população com muito valor de economia para a região, de economia até para exportação” (CMP02).</p> <p>“[...] isso é um assunto bem chato, na verdade, porque deveria ter essa assistência técnica focada ou bem específica para o cacau aqui pelos órgãos oficiais do governo, mas eu falei que é meio chato porque não há [...]” (ONG02).</p> <p>“[...] o que falta aqui para a gente de incentivo ainda é financiamento e técnico para acompanhar o plantio, porque a gente bota lá numa área de solo que ninguém sabe se é produtivo, então continua sendo isso” (AGECM01).</p> <p>“[...] eles deviam vir para orientar a gente, principalmente tem muita vassoura-de-bruxa aí, então eles deviam vir para tirar, como é que tira, podar, ensinar a gente a podar, mas não vem, mas não vem [...]” (AGEM06).</p> <p>“[...] eu acho que [...] a gente precisa ter dentro dos municípios, que por exemplo, lá no Guajará é o [órgão público estadual agropecuário], nunca fui no [órgão público estadual agropecuário], não sei nem onde é o [órgão público estadual agropecuário], nunca vi um técnico do [órgão público estadual agropecuário]. Então se a gente tivesse tipo esse apoio de parceria seria de uma grande importância para a [ONG03] atuar dentro das comunidades” (ONG03).</p>
--	--

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 5.3.2 Contradições entre abordagens prioritárias

Além da deficiência estrutural, há um desalinhamento entre os atores econômicos e os órgãos do poder público em relação à abordagem prioritária para a cadeia do cacau no Amazonas. O *upgrading* de produtividade tem direcionado a proposta de intervenção dos órgãos públicos, embora exista sinalização declarada em relação à importância do aprimoramento da qualidade do produto para a melhoria de seu preço.

A comercialização de *commodity* requer um considerável *upgrading* de produtividade. Sobretudo na região do rio Madeira, o plantio de novas plantas de cacau será necessário devido à quase extinção de plantas produtivas em decorrência de fenômenos ecossistêmicos que ocasionaram elevações recordes no nível do rio. O próprio aumento de escala no Amazonas enfrenta restrições ambientais naturais, como a elevação dos rios nas áreas de várzea. Para contornar esse entrave, as ações do poder público têm priorizado a expansão para novas áreas de terra firme em detrimento das várzeas dos rios.

Há nessa abordagem alguns aspectos não previstos. O primeiro está associado à condição de descapitalização do agroextrativista e à dificuldade em acessar recursos para

o seu financiamento. O poder público, no âmbito do Projeto Prioritário, atua na disponibilização de treinamento, mudas de plântulas e maquinário para preparar as áreas. Porém, os recursos complementares para executar as demais etapas e para a manutenção do projeto (adubação, irrigação e expansão de área) não são custeados, em um contexto de escassez de acesso ao financiamento.

Essa condição representa um entrave ao engajamento efetivo dos agroextrativistas na cadeia do cacau: o financiamento consiste em uma barreira estrutural para o desenvolvimento da cadeia. Há uma desconexão entre a sazonalidade agrícola e os financiamentos, que, embora até existam, não estão disponíveis nos períodos adequados para as cadeias produtivas, e não apenas para a do cacau. O calendário das instituições não segue ou não está atrelado ao calendário agrícola, portanto, há indícios de uma lacuna ou deficiência em termos de planejamento.

Há a percepção de que as falhas de políticas públicas e decisões são muitas vezes ocasionadas pelo fato de as políticas, com frequência, serem formuladas distantes da realidade e sem a efetiva participação dos atores locais. São políticas *top-down* (de cima para baixo), desconectadas daqueles atores que estão na ponta (*hands on*) e que também conhecem as realidades das cadeias.

[...] eu acho que o mais legal de tudo é procurar escutar quem está trabalhando diretamente com essas famílias, quem está mais próximo, e entender que para uma cadeia conseguir ter uma sustentabilidade como uma cadeia, se tornar sustentável do ponto de vista social, ambiental, econômico, precisa olhar ela de ponta a ponta, acho que o importante é o entendimento, conversar com o máximo de pessoas possíveis que estão diretamente na cadeia em todos os elos e tomar a decisão (CMP01).

Um segundo dilema identificado no Projeto Prioritário do Cacau consiste na não identificação sistemática das variedades de espécies de cacau introduzidas no projeto. As variedades são originárias de outras regiões e biomas do país. Inclusive variedades híbridas podem estar sendo introduzidas, o que em princípio não seria um problema, a depender da abordagem prioritária desejada para a cadeia no Amazonas, especialmente para o mercado de *commodities*. Não se tem conhecimento ao certo sobre quais são essas plantas, o que não permite uma catalogação adequada das espécies utilizadas no projeto.

Essa não documentação representa risco de perda do patrimônio genético presente na biodiversidade do cacau silvestre do Amazonas, o que é também um risco para a cadeia voltada ao mercado de cacau especial/de qualidade. A CMP02 foi convidada a participar

do projeto, porém a não identificação das variedades prejudica a previsibilidade dos resultados em relação à garantia de origem de um produto com a genética nativa da biodiversidade da Amazônia e com o potencial para atingir a qualidade esperada.

**Quadro 33** - Evidências do subtema contradições entre abordagens prioritárias na governança pública na cadeia do cacau no Amazonas

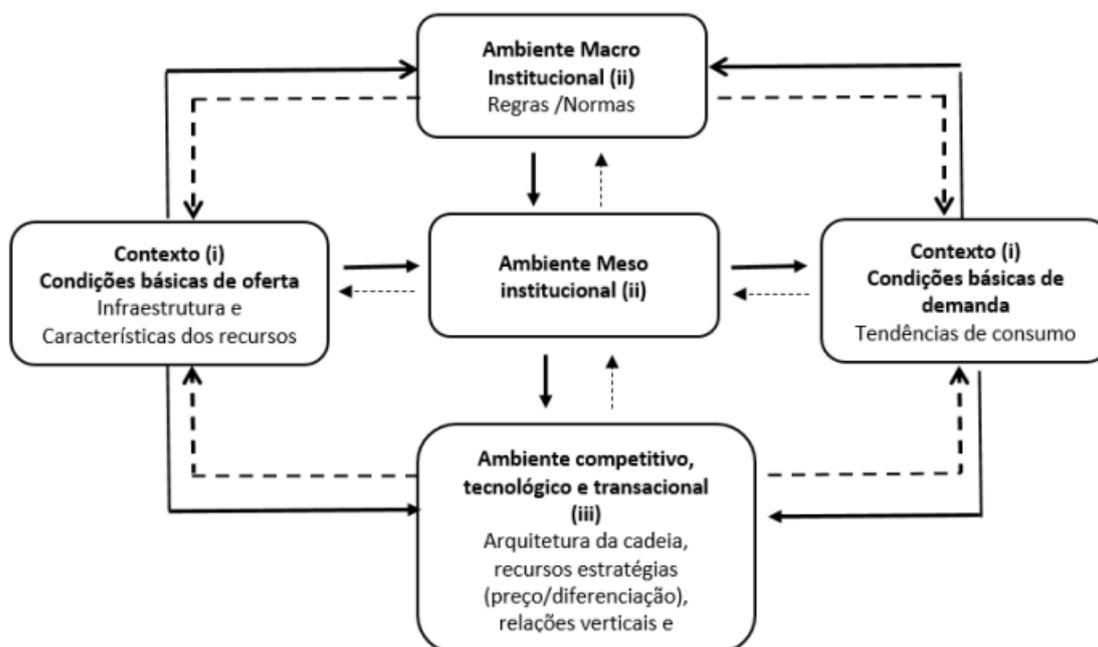
<b>Algumas evidências dos dados</b>	
<p><b>Contradições entre abordagens prioritárias</b></p>	<p>“[...] muitas das vezes ainda a gente vê modelos desenvolvimento sendo pensados no escritório e sem ouvir os atores locais, e quando a gente vai colocar isso na prática a gente toma um choque de realidade, uma realidade muito diferente do que a gente tem pensado” (ONG02).</p> <p>“[...] e aí eu acho que as políticas públicas e os órgãos governamentais ainda estão nessa... ainda nesse pensamento de que a gente tem que aumentar a produtividade, não olhar para a qualidade” (CMP01).</p> <p>“Para nós, empresa, esse cacau pode ser um cacau que não tenha interesse pra gente, como é que podemos assumir um projeto desses se a gente nem sabe qual a espécie do cacau?” (CMP02).</p>

**Fonte:** elaborado pelo autor.

## 6 DISCUSSÃO

Foram estudadas duas regiões onde existem comunidades que participam da cadeia de valor do cacau no Amazonas, em segmentos diferenciados. A análise temática dos dados contribuiu para identificar os temas e subtemas que caracterizam cada um dos setores de governança (meso-organizacional, horizontal, vertical e pública) nos segmentos da cadeia. Os temas e subtemas apresentados ao longo dos resultados se relacionam com as etapas do modelo de mapeamento de cadeias de valor (Figura 2).

**Figura 2** - Relações entre os elementos do modelo de mapeamento e análise de cadeias de valor



**Fonte:** Adaptado de Farina & Zylbersztajn (1998); Saes & Silveira, 2014; Neves *et al.* (2020)

### 6.1 Contexto geral e estratégia integrativa

O contexto geral analisa como os determinantes externos influenciam a formação da cadeia de valor, situando as condições básicas e tendências de oferta e demanda. A bioeconomia do cacau associada ao segmento de *commodities* no Amazonas tem como fatores favoráveis a inexistência atual de autossuficiência de suprimento doméstico, visto que o país importou em média de 57 mil toneladas do produto entre 2017 e 2021 (Brasil, 2023).

Há também uma tendência de demanda crescente de amêndoas de cacau por parte das indústrias de processamento instaladas no Brasil, que têm como ação estratégica declarada a efetivação de autossuficiência doméstica de abastecimento. Nesse segmento, o Projeto de Lei nº. 1769/2019, em tramitação no Congresso Nacional, pretende determinar um percentual mínimo de 35% de concentração de cacau no chocolate comercializado no Brasil – atualmente, exige-se apenas 25%. Caso aprovada, a nova lei terá implicações sobre o aumento de demanda por amêndoas de cacau.

Do lado da oferta dos estados produtores, essa demanda implica em possíveis respostas em aumento de produção. No entanto, no caso do Amazonas, onde a produção da sociobiodiversidade ocorre em áreas de uso comum próximas às várzeas dos rios e baseada no conhecimento tradicional das comunidades, existem restrições técnicas e ecossistêmicas ao aumento de escala que podem representar um entrave ao aproveitamento desta tendência. Nestas áreas, há, portanto, limites ou barreiras à expansão sustentável da escala de produção no Amazonas que podem inviabilizar a sustentabilidade de participação. Para o segmento de *commodities*, a priorização de áreas de terra firme, como proposto no Projeto Prioritário do estado, pode permitir o aumento de participação estadual na cadeia do cacau e a recuperação de áreas degradadas.

Alternativamente, para as áreas de várzea, a tendência de avanço da estruturação e legitimação dos empreendimentos dos segmentos de chocolates especiais com atributos intrínsecos, de qualidade, e extrínsecos, de sustentabilidade socioambiental, pode significar uma oportunidade factível para uma estratégia de diferenciação para o cacau do Amazonas. Essa estratégia depende do pleno desenvolvimento de um cacau especial baseado na raridade presente na biodiversidade, compatível com produção em escala sustentável aos ecossistemas e aos modos de vida e cultura das comunidades locais.

## **6.2 Governança macro e meso-organizacional**

Esta seção descreve a governança macro e meso-organizacional, os fatores que favorecem ou restringem o desenvolvimento da cadeia de valor, situa as regras formais (macro), as regras informais e culturais (selos, rotulagem, certificação) e analisa o papel das organizações públicas e sociais no suporte à implementação de normas e regras. Nesse nível de governança na cadeia do cacau do Amazonas emergiram dois temas: a) as certificações socioambientais e; b) o papel das meso-organizações no suporte à cadeia.

### 6.2.1 Certificações socioambientais

Os atores que participam da governança divergem sobre os efeitos da certificação sobre a melhoria de condições de mercado para os produtores. No segmento de cacau de especial, a certificação é considerada importante, especialmente para as empresas. Contudo, não existem indícios de efeitos significativos em termos de maior margem de apropriação de valor em benefício das comunidades, mas a certificação está associada à sustentação de sua posição na cadeia de suprimento dessas empresas. As normas de certificação são consideradas complementos à qualidade intrínseca do produto.

O atributo extrínseco, socioambiental, não se sustenta exclusivamente. Os produtores seguem as normas e padrões determinados pelos seus clientes a fim de garantir os parâmetros organolépticos desejados. Existem também normas informais, relacionadas à proibição do trabalho infantil e às práticas ambientais, que servem muito mais para uma sinalização de garantia de parâmetros de sustentabilidade por parte das empresas compradoras para o mercado consumidor. A adoção de normas socioambientais na estrutura da cadeia de valor de cacau especial tende a ser mais recompensadora desde que antecedida pela garantia de qualidade do produto.

### 6.2.2 Meso-organizações

Existe uma multipolaridade de condutores na cadeia do cacau no Amazonas, formatada por atores econômicos e não econômicos (Coe, Dicken & Hess, 2008; Henderson, Dicken & Hess, 2002; Levy, 2008; Ponte & Sturgeon, 2014). Nessa cadeia, organizações com diferentes propósitos interagem a fim de estabelecer arranjos de governança de criação e apropriação de valor público e privado (Cabral, Mahoney, McGahan & Potoski, 2019). As organizações não econômicas podem ser definidas como meso-organizações.

Há duas categorias importantes de meso-organizações presentes na cadeia do cacau amazonense: as organizações públicas e as organizações socioambientais do terceiro setor. Essas meso-organizações traduzem regras e normas, prestam informações e programas de treinamento e fornecem diretrizes para organização das transações (Vinholis, Saes, Carrer & Souza Filho, 2021; Ménard, 2017; Ménard *et al.*, 2022). Na cadeia de valor do cacau no Amazonas há um vázio institucional deixado pela diminuição

de presença das meso-organizações agropecuárias públicas. Embora estas tradicionalmente sejam os principais meios de acesso ao conhecimento científico e tecnológico, treinamento e desenvolvimento de boas práticas através da oferta de serviços de assistência e extensão rural e florestal (ATERF), há um nível importante de deficiência estrutural e contradições entre as abordagens prioritárias que acirram a sua efetividade e deixam uma lacuna importante de suporte para os produtores.

As meso-organizações socioambientais (ONGs) ocupam parte da lacuna institucional deixada pelas meso-organizações públicas. Relações importantes são estabelecidas entre as empresas e as meso-organizações socioambientais. Em regiões carentes de um ambiente institucional desenvolvido, as organizações de suporte estabelecem cooperação para estruturar e incluir fornecedores isolados nas cadeias de valor. São essas organizações que induzem a colaboração entre as empresas e as comunidades que participam da cadeia de valor do cacau, especialmente no segmento especial/de qualidade. O incentivo das meso-organizações socioambientais por meio de serviços de treinamento e infraestrutura contribui para o desenvolvimento das competências para as comunidades participarem da cadeia. A governança socioambiental das ONGs incentiva a participação das comunidades num segmento em melhores condições de sustentabilidade. Essas organizações, portanto, auxiliam os fornecedores a aprimorarem as suas condições de inclusão econômica a partir do desenvolvimento de um produto mais valioso (Chatain & Plaksenkova, 2019).

### **6.3 Etapas produtivas e relações nos segmentos da cadeia**

A descrição das etapas produtivas descreve as relações entre os atores da cadeia de valor, considerando a arquitetura da cadeia e os níveis de dependência entre produtores e compradores de acordo com a estratégia competitiva coletiva ou individual adotada, que originam subsistemas estratégicos genéricos (*commodities*) ou de nicho (diferenciação).

A bioeconomia do cacau no Amazonas é composta por dois segmentos (*commodity/bulk* e especial/de qualidade) que configuram estruturas cooperativas e competitivas singulares de criação e apropriação de valor, as quais proporcionam condições diferentes de participação sustentável das comunidades.

### 6.3.1 Relações na cadeia de cacau *commodity*

O segmento *commodity* representa uma cadeia de valor global longa. As comunidades da região do rio Madeira fazem parte de um arranjo liderado por empresas globais de processamento de cacau territorialmente distantes e que se relacionam indiretamente com o primeiro elo da cadeia por meio de atravessadores. Essas indústrias coordenam as comunidades a partir de uma governança unipolar típica de relações do tipo Norte-Sul estabelecidas entre indústrias de países desenvolvidos e fornecedores de *commodities* de países em desenvolvimento. O relacionamento efetivado nesse segmento poderia ser caracterizado como “mercado”. Essa forma de governança se aplica para estruturar relacionamentos à distância, transações simples, com baixo nível de dependência dos fornecedores e determinadas pelo preço.

No entanto, o elo que se relaciona diretamente com as comunidades, representado pelos atravessadores (intermediários locais e repassadores nacionais), efetiva uma coordenação relacional com os produtores que se sustenta na dependência mútua, confiança e função assistencialista exercida por esses atores. Não se trata de uma governança determinada exclusivamente pelo preço, mas por complexas relações entre comunidades e intermediários (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005). Configura-se uma governança “quase escambo” na qual a apropriação de valor é assimétrica (não equânime/equitativa), o que contribui para acentuar a vulnerabilidade dos agroextrativistas.

Nesse segmento, os produtores são individualizados e não efetivaram nenhum tipo de estratégia coletiva. Não existem ganhos de cooperação horizontal ou vertical, o que interfere negativamente sobre a possibilidade de diferenciação com o propósito de melhorar as condições de criação e apropriação de renda. Predominam as leis universais de mercado e não há nenhum tipo de interdependência estabelecida no segmento do cacau *commodity*.

### 6.3.2 Relações na cadeia de cacau especial

O segmento de cacau especial/de qualidade se estrutura a partir de uma cadeia de valor curta. As empresas de fabricação de chocolates são as coordenadoras da cadeia, e a governança assume configurações de relacionamento diferentes das praticadas na cadeia *commodity* (Barrientos, Gereffi & Pickles, 2016; Horner & Nadvi, 2018; Pasquali, Krishnan & Alford, 2021).

Nessa cadeia existem novas empresas líderes que utilizam formas diferentes de governança (Horner, 2016; Pasquali, Krishnan & Alford, 2021). As empresas compradoras e as comunidades fornecedoras estabelecem uma governança relacional (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005), caracterizada como *bean to bar* (da amêndoa à barra), em que as empresas efetivamente desenvolvem e monitoram de perto seus fornecedores e estabelecem relações mais simétricas (equânimes) de trocas. Trata-se de uma coordenação mais inclusiva que facilita o *upgrading* (Bolwig, Ponte, Toit & Halberg, 2010).

A cadeia de cacau especial se estrutura a partir de estratégias de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (VCS). Essas estratégias são configuradas e sustentadas a partir de diferentes relações de interdependência entre produtores e compradores: a) Interdependência conjunta, que está presente na estratégia de criação de valor das duas empresas fabricantes de chocolates de Manaus, no Amazonas (CMP01 e CMP02). Essa estratégia está baseada na coordenação da cadeia de suprimentos de ambas as empresas na região do rio Madeira; e b) Interdependência recíproca, presente no caso da região do rio Juruá, onde as ações conjuntas entre a empresa compradora (CMP03) e a comunidade permite a criação de valor através de ações coletivas.

#### 6.3.2.1 Interdependência sequencial no rio Madeira

Na interdependência sequencial ocorre uma associação entre a estratégia dos produtores e um investimento específico de uma empresa compradora, que passa a determinar como a produção deve ser organizada, portanto, essa empresa exerce uma autoridade hierárquica e passa a coordenar a cadeia. Esse tipo de estrutura pode ser mais vantajoso para os produtores, pois há criação de valor a ser negociado. Um exemplo desse tipo de organização são as estratégias de marca estabelecidas por firmas processadoras com base na qualidade específica de um determinado produto (Saes, 2010; 2008).

Na região do rio Madeira, as estratégias das empresas compradoras de cacau de Manaus (CMP01 e CMP02) estão associadas ao desenvolvimento da qualidade do produto. A matéria-prima local de baixa qualidade se deve à ausência de uma coordenação dos processos de coleta e seleção dos frutos e de beneficiamento primário (fermentação e secagem), em um contexto de ausência de incentivos adequados para o desenvolvimento da qualidade requerido pelas empresas. A solução encontrada pela CMP01 foi o desenvolvimento de mecanismos de incentivos.

O primeiro incentivo foi o financeiro, para o *upgrading* dos processos visando a alcançar o nível de qualidade desejado pela empresa, e consiste num bônus que permite que o preço do produto seja o dobro em relação ao produto *commodity*. O segundo incentivo foi o estabelecimento de ações conjuntas verticais para o treinamento dos produtores. A percepção de aumento no preço do cacau especial por meio da adoção de melhores práticas fez aumentar o número de fornecedores da CMP01. Essa empresa introduziu uma forma diferente de coordenação da cadeia na região do rio Madeira. Os mecanismos de incentivo permitiram a ampliação da oferta da matéria-prima de acordo com o parâmetro de qualidade desejados.

Para a CMP02, que surge com uma estratégia de internacionalização, os atributos intrínsecos, de qualidade, e extrínsecos, de sustentabilidade, são determinantes. Os parâmetros requeridos pela CMP02 são superiores ao da CMP01. A especificidade da matéria-prima e a escassez de fornecedores aptos a entregarem-na aumentam a margem de criação de valor a ser negociado. Por isso, os preços praticados pela CMP02 são superiores aos da CMP01 nas regiões onde existem fornecedores com competência desenvolvida, o que ainda não é o caso da região do rio Juruá. A CMP02 também identificou que esse entrave está atrelado à ausência de treinamento para os produtores. Para desenvolver seus fornecedores locais, a empresa está estabelecendo uma coordenação local com base nos mesmos mecanismos de incentivo oferecidos pela CMP01 – preço superior e ações conjuntas verticais.

#### 6.3.2.2 Interdependência recíproca no rio Juruá

Na interdependência recíproca os agentes são mutuamente dependentes e as decisões são distribuídas entre os produtores; por isso, as soluções são mais complexas. Os recursos criados possibilitam melhor apropriação de margem pelos produtores. Um exemplo desta estratégia são as marcas no segmento rural, como indicações geográficas e denominações de origem baseadas na qualidade regional de um produto agrícola (Saes, 2010; 2008)

A experiência da região do rio Juruá descreve uma estratégia de criação e apropriação de valor em uma comunidade baseada na qualidade de seu produto. Esse caso se sustenta numa ação conjunta estabelecida entre uma organização do terceiro setor (ONG03), uma empresa de chocolates especiais (CMP03) e uma comunidade ribeirinha. As ações conjuntas horizontais e verticais são a base de sustentação dessa estratégia.

O conhecimento complementar necessário para o desenvolvimento do produto da comunidade foi essencial para posicioná-lo nesse segmento mais rentável da cadeia de valor. Através da mediação de mercado da ONG03, sinalizando o potencial de uma nova origem de matéria-prima para a CMP03, foi possível complementar o conhecimento específico necessário para a criação de valor na comunidade através do aprimoramento da qualidade do produto, estabelecendo a região do rio Juruá como uma das comunidades fornecedoras da empresa.

O cacau comercializado em conjunto pelos produtores se sustenta numa marca de origem no rio Juruá, configurando uma interdependência recíproca. Esse caso de interdependência é mais complexo, pois requer o engajamento dos atores da governança horizontal, socioambiental e vertical nos processos de transferência de conhecimento, o que requer um alinhamento da estrutura de governança.

#### **6.4 Contribuição gerencial e recomendações da pesquisa**

A pesquisa contribui para o conhecimento da governança de uma cadeia de valor prioritária para a bioeconomia no Amazonas. Os dois casos apresentados são baseados em paisagens semelhantes e em atividades atreladas à sociobiodiversidade. No entanto, existem condições diferenciadas de participação sustentável para as comunidades nas duas paisagens investigadas. Esse resultado está atrelado aos segmentos da cadeia de valor aos quais as respectivas comunidades se associaram e à governança exercida pelos diferentes atores nos respectivos segmentos. Com base nos resultados apresentados e discutidos, são propostas a seguir recomendações gerenciais específicas para cada um dos setores de governança da cadeia com a finalidade de efetivar condições favoráveis para as comunidades participantes da cadeia.

##### **6.4.1 Governança pública**

Existe uma lacuna representativa de participação efetiva do poder público (municipal, estadual e federal) no desenvolvimento de condições pré-competitivas na cadeia do cacau no Amazonas. Essa contribuição depende do fortalecimento da capacidade institucional do Estado e de uma política pública setorial para a cadeia adequada ao perfil socioprodutivo, cultural e ambiental do Amazonas. O fortalecimento institucional se associa à criação de condições efetivas de atuação das instituições

públicas de suporte científico e tecnológico. Operacionalmente, essa recomendação prevê a recomposição de recursos, especialmente humanos, para essas instituições. Uma política pública setorial e integrada vinculada às estruturas da cadeia (*commodity* e qualidade) com capacidade de conectar a oferta e a demanda nas diferentes paisagens do estado representa uma possibilidade. Um critério importante é a sua abertura à participação dos diferentes atores da cadeia, especialmente dos agroextrativistas, estabelecendo uma política “de baixo para cima”.

#### 6.4.2 Governança meso-organizacional

Os vazios institucionais tornaram-se o espaço de atuação das meso-organizações socioambientais. A cadeia de valor *commodity*, estruturalmente assimétrica, não permite o êxito completo dos objetivos dessas organizações. Uma abordagem desvinculada do desenvolvimento de uma estrutura de cadeia de valor favorável à participação sustentável das comunidades torna as iniciativas incompletas. Um modelo de intervenção favorável às comunidades é proposto pelas ONGs que prestam suporte ao segmento de cacau especial/de qualidade, efetivando uma intervenção integrada de suporte ao desenvolvimento e mediação de mercado, conectando comunidades e compradores e desenvolvendo ativos comunitários como competências e organização horizontal entre os produtores. A mediação mercadológica para a aproximação de mercado e a formatação de cadeias mais recompensadoras e recíprocas são determinantes para o êxito da atuação dessas organizações.

#### 6.4.3 Governança horizontal

A não organização dos produtores face à estrutura de mercado (oligopólio) e a superorganização horizontal do conjunto de empresas, sobretudo no segmento *commodity*, comprometem a sustentabilidade das comunidades fornecedoras. O desenvolvimento de relações horizontais entre os produtores depende de facilitação de iniciativas públicas e privadas, de ONGs e empresas. O caráter principal dessas iniciativas deve ser o estabelecimento e organização de ações coletivas socioprodutivas de produção e comercialização. Uma etapa importante consiste em romper com o paradigma assistencialista que orienta a concepção de organizações coletivas cuja finalidade acaba

sendo distorcida para meramente mediar o acesso aos programas e benefícios públicos de transferência de renda ou de pagamento por serviços ambientais.

#### 6.4.4 Governança vertical

Os parâmetros relacionais estabelecidos entre comunidades e compradores determinam as condições de sustentabilidade na cadeia de valor. A governança dos atores deve estar engajada com a finalidade de estabelecimento de relações que assegurem distribuição de valor e benefícios de maneira mais equitativa/equânime entre os atores da cadeia. As relações estabelecidas no segmento *commodity* representam uma estrutura global de governança que extrapola o Amazonas. As estratégias de vantagens competitivas sustentáveis baseadas em diferenciação do produto são uma opção para estabelecer condições mais favoráveis à apropriação de valor a partir de uma coordenação mais inclusiva e recíproca dos fornecedores de cacau do Amazonas.

### 6.5 Contribuição teórica do estudo

A tese contribui para o debate da governança multipolar, examinando como a presença das empresas líderes e os atores não econômicos de dois segmentos ou grupos estratégicos de uma cadeia de valor interferem na participação favorável de comunidades agroextrativistas fornecedoras de cacau no Amazonas. A pesquisa contribui ao demonstrar que a governança de uma cadeia de valor de um produto da bioeconomia no Amazonas não se restringe à condução das empresas líderes (governança unipolar). Essas cadeias são coordenadas por meio de uma abordagem multipolar, em que diferentes atores econômicos e não econômicos exercem poder sobre a sua formatação e organização.

A multipolaridade implica numa dispersão de poder entre atores na organização das cadeias de valor. Esses atores definem em conjunto as especificações econômicas, sociais e ambientais e a formatação do *upgrading* ou *downgrading* das cadeias de valor (Lee & Gereffi, 2015; Ponte, 2014). Os atores estabelecem relações horizontais, diagonais, verticais e multidirecionais que formatam as atividades econômicas (Coe, Dicken & Hess, 2008; Henderson, Dicken & Hess, 2002; Levy, 2008).

Contudo, cada parte interessada tem seus próprios interesses e agendas, contesta, compete, colabora e coopera por uma participação maior na criação e apropriação de valor

através de uma atividade econômica geograficamente dispersa (Levy, 2008; Yeung & Coe, 2015). Assim, as cadeias ou redes de produção são um campo organizacional (fenômeno econômico e político) em que os atores lutam para construir relações econômicas, estruturas de governança, regras e normas institucionais (Coe, Dicken & Hess, 2008; Kano, Tsang & Yeung, 2020; Levy, 2008).

Os segmentos das cadeias de valor da bioeconomia do cacau no Amazonas são governados a partir da ação de diferentes atores econômicos e não econômicos. No entanto, os estudos de caso denotam que podem coexistir diferentes abordagens de multipolaridade presentes numa mesma cadeia de valor (Quadro 34). Essas abordagens são resultado de diferentes conformações presentes nas estruturas dos segmentos da cadeia, das quais derivam diferentes níveis de relação e distribuição de poder entre os polos de governança.

No segmento de cacau *commodity* se conforma uma *multipolaridade parcial*. Embora existam diferentes atores participando da organização desse segmento, especialmente na região do rio Madeira, as relações entre os atores são bidirecionais, estabelecidas entre os produtores individualizados e as organizações socioambientais ou compradores (atravessadores). Não são estabelecidas relações horizontais entre produtores ou multidirecionais entre as comunidades horizontalmente organizadas, as organizações socioambientais e os compradores de cacau, especialmente as empresas de processamento. Essa estrutura relacional se configura num contexto de vazio deixado pelo Estado e pela governança de mesonível exercida pelas empresas globais de processamento de cacau, que se relacionam indiretamente com os produtores por meio de camadas de atravessadores.

A multipolaridade parcial se conforma num contexto de concentração de poder nas empresas globais de processamento. Essa concentração está atrelada à estrutura e à organização global da cadeia. São essas empresas que têm o poder para determinar as normas e os parâmetros de produto, social e ambiental. As iniciativas dos demais polos de governança, como as organizações socioambientais, seguem os parâmetros normativos determinados nessa estrutura. Portanto, há um nível limitado de relações de cooperação em meio à concentração de poder que mitiga as possibilidades de *upgrading* para a criação de valor superior para as comunidades agroextrativistas, que permanecem tomadoras preços.

No segmento de cacau especial/de qualidade se configura uma *multipolaridade integral*. Os diferentes polos de governança presentes nesse arranjo conformam relações

horizontais, verticais e multidirecionais. O centro da governança é representado pelos produtores individuais (rio Madeira) ou horizontalmente organizados (rio Juruá), que se relacionam com uma organização socioambiental e com uma empresa compradora, que também se conectam bilateralmente. Esse grupo estratégico se configura por meio da colaboração entre os atores de diferentes setores, a partir de um compartilhando de propósitos e valores entre os *stakeholders*.

A multipolaridade integral implica em nível superior de dispersão de poder entre os polos de governança. As empresas compradoras determinam os parâmetros de qualidade, mas monitoram e colaboram diretamente com os fornecedores. A governança meso-organizacional tem um papel central na colaboração com as empresas e com os produtores, permitindo a sua inserção num segmento com potencial superior de recompensa. As relações multidirecionais proporcionam maior nível de criação de valor por meio do *upgrading* de processo e produto. A diferenciação da matéria-prima propicia maior interdependência entre os atores e algum nível de poder de barganha para os produtores competirem por margem superior de apropriação do valor criado.

A pesquisa descreve duas abordagens de multipolaridade presentes na cadeia de valor do cacau, que condicionam a apropriação de valor local. A diferença entre as abordagens de multipolaridade identificada nos resultados empíricos apresentados e discutidos nesta pesquisa permite a formulação de uma proposição teórica:

P1: Nas cadeias de valor governadas a partir da abordagem multipolar integral, as relações entre os atores tendem a serem mais favoráveis à criação e apropriação de valor em benefício das comunidades locais e, portanto, à sua participação em melhores condições de sustentabilidade.

**Quadro 34 - Abordagens de multipolaridade**

<b>Níveis</b>	<b>Multipolaridade parcial</b>	<b>Multipolaridade integral</b>
Relações entre os polos	Bidirecionais	Multidirecionais
Poder entre os polos	Verticalmente concentrado	Disperso
Cooperação entre os polos	Limitada	Ampliada
Criação de valor	Reduzida	Elevada
Apropriação de valor (produtores/comunidade)	Desfavorável	Tende a ser favorável

**Fonte:** elaborado pelo autor.

## 6.6 Limitações e estudos futuros

A pesquisa tem como limitação a efetivação de dois estudos de casos, o que restringe o panorama sobre esse segmento da bioeconomia no Amazonas. Uma das limitações para a efetivação de um número maior de estudos de casos foi a pandemia de covid-19, que atrasou o acesso do pesquisador ao campo para a coleta de dados. Recomenda-se a replicação da pesquisa em outros contextos e territórios da bioeconomia do cacau no Amazonas.

O estudo também apresenta limitações que são possíveis temas para novas investigações. A pesquisa abordou singularmente uma das cadeias de valor da bioeconomia, permitindo o seu conhecimento verticalmente aprofundado. No entanto, são relevantes também as abordagens integrativas entre as diferentes cadeias de valor da bioeconomia que compõem os meios de vida e subsistência das comunidades. No contexto da sociobiodiversidade agroextrativista do Amazonas, nenhuma cadeia representa fonte de subsistência exclusiva e suficiente para as famílias. Por isso, uma abordagem interseccional e horizontal das cadeias da bioeconomia nos territórios onde são socioeconomicamente relevantes também seria oportuna.

Este estudo encontrou indícios de que no segmento de cacau especial/de qualidade existe uma recompensa em termos de preço superior ao praticado no segmento *commodity*. No entanto, não se trata de um mesmo produto. Os atributos dos dois tipos de cacau são diferentes, o que limita essa comparação direta de equivalência. A recorrente afirmativa de que o preço do cacau especial/de qualidade seria superior ao preço do cacau *commodity* não representa critério suficiente para sustentar que as relações entre as comunidades e os compradores sejam mais equânimes. Um aprofundamento sobre o tema da distribuição de valor em benefício das comunidades no segmento de cacau especial/de qualidade seria relevante.

Embora as diferentes paisagens da Amazônia requeiram abordagens, sistemas produtivos, intervenções e modelos de negócios singulares, não se deve perder de vista a sua compatibilidade com o princípio central da equidade distributiva nos diferentes setores da bioeconomia. Esse critério tem o propósito de não distorcer a “Bioeconomia na Amazônia” em propostas que reproduzam relações assimétricas de poder e apropriação de valor, como as existentes no cacau *commodity* em contrapartida ao cacau especial/de qualidade, que tende a estabelecer um nível superior de simetria. No entanto, a investigação da distribuição de renda ainda se faz necessária a fim de se confirmar essa

proposição. Um estudo a partir das lentes teóricas da economia dos custos de transação (ECT) ou dos princípios de justiça (distribucional, procedural, interacional) presentes na teoria dos *stakeholders* seria igualmente oportuno.

## 7 CONCLUSÃO

As paisagens e a bioeconomia na Amazônia têm características de singularidades e não homogeneidade. A pesquisa, embora retrate essas singularidades, tem interesse pelo estabelecimento de condições para uma bioeconomia capaz de gerar inclusão de pessoas, melhorando suas condições e meios de vida, ao tempo que impacta positivamente os ecossistemas. Os resultados contribuem para subsidiar as intervenções dos atores da governança dedicados a efetivar essa bioeconomia por meio da cadeia de valor cacau no Amazonas. A problemática nesta cadeia não se limita às condições microestruturais de baixa produção e produtividade da mão de obra e da terra, decorrentes de condições de modernidade tecnológica. A capacidade da cadeia efetivar impactos positivos (sociais, econômicos e ambientais) está atrelada aos setores que participam dos níveis de governança, que são os meios para conectar os produtos das comunidades aos mercados.

Os dois estudos de casos descritos têm dinâmicas semelhantes. Porém nos casos existem diferentes parâmetros relacionais estabelecidos entre os componentes de governança (comunidades, meso-organizações e compradores). Esses parâmetros efetivam condições desiguais de criação e distribuição de valor e benefícios em favor do primeiro elo da cadeia de valor. Esses padrões determinam as relações de poder e autoridade, a alocação e os fluxos de materiais, capital, tecnologia e conhecimento na cadeia. Essas relações apresentam elementos que devem compor as estratégias privadas e as políticas públicas para a bioeconomia do cacau no Amazonas.

Em nível horizontal, um modelo organizacional híbrido configura um modelo organizacional capaz de facilitar o engajamento das comunidades. Esse modelo se sustenta na autonomia decisória e no planejamento participativo dos produtores, com a presença de suporte externo capaz de ofertar as competências complementares necessárias. A conversão do caráter assistencialista para uma abordagem socioprodutiva deve compor o centro do modelo e das competências dessas organizações, embora possam estabelecer múltiplas finalidades (culturais, sociais, assistenciais, econômicas). A sustentação das iniciativas em nível horizontal depende do parâmetro relacional que se estabelece entre os participantes. A genuína participação e engajamento depende da transparência e acesso às informações. A pesquisa denota que a simetria informacional em nível horizontal e a ciência sobre o valor individual recebido nutrem o estabelecimento de reputação e confiança que sustentam as relações socioprodutivas.

As organizações comunitárias gerenciadas exclusivamente por agroextrativistas têm barreiras maiores para proporem e sustentarem estratégias de criação e apropriação de valor. A lógica do modelo híbrido pressupõe a necessidade de relacionamento efetivo com as meso-organizações socioambientais e públicas, que são capazes de facilitar os meios para as diferentes categorias de *upgrading*. A criação de valor na bioeconomia do cacau depende significativamente dessas organizações, especialmente das socioambientais, dada a lacuna de presença do poder público. Uma abordagem integrativa, que viabilize a participação dos diferentes atores interessados, e integral, que contemple todas as fases (engajamento, estruturação, desenvolvimento de processos e produto e mediação da comercialização) são necessárias para efetivar soluções bem-sucedidas.

A sustentação da cadeia depende da existência das condições dos parâmetros que regem as relações verticais de trocas econômicas entre comunidades e compradores. A pesquisa demonstra que a relação direta entre os dois principais polos de criação de valor (comunidades e compradores) mitiga a dissipação ou apropriação de valor entre os agentes facilitadores (intermediários). Relações diretas decorrem do valor identificado tanto na competência quanto no produto de uma determinada comunidade. Essas relações permitem tanto o estabelecimento de ações conjuntas que facilitam o *upgrading* de produto e de processos (manejo e de beneficiamento primário) quanto o monitoramento dos fornecedores. A maior proximidade entre comunidades e compradores aumenta as garantias de venda e a simetria distribucional. O investimento das partes envolvidas para criar e sustentar as relações estabelece dependência mútua, que aumenta o poder de barganha e diminui a vulnerabilidade das comunidades.

Conforma-se, portanto, a importância de estratégias ou políticas capazes de proporem um arranjo de governança multipolar integral. Essa configuração relacional tende a ter maiores chances de se sustentarem ao estabelecerem relações multidirecionais entre as partes interessadas, tendo as comunidades como o centro da rede. A cooperação ampliada entre os atores econômicos e não econômicos facilita a criação de mais valor ao mesmo tempo que torna o poder mais disperso quando comparado com a bioeconomia de *commodities*, que concentra poder nos compradores (intermediários e empresas processadoras). A dispersão de poder ampliada tende a favorecer uma maior margem de apropriação de valor por parte das comunidades.

Posições favoráveis de participação (apropriação de valor) remetem às condições de poder existentes. A maior dispersão de poder presente na multipolaridade sugere a participação e a escuta dos atores envolvidos, especialmente os econômicos

(comunidades e empresas locais) capazes de produzir, distribuir e absorver a renda no território. A multipolaridade presente na bioeconomia inclusiva do cacau do Amazonas remete ao desenvolvimento de uma cadeia que privilegie os interesses dos atores locais e não somente os interesses externos que reproduzem e reforçam a lógica assimétrica presente na bioeconomia de *commodities*.

A pesquisa, portanto, oferece elementos para a composição de intervenções que tenham a finalidade de melhorar as condições de vida e subsistência no Amazonas por meio de uma bioeconomia inclusiva. Esses elementos foram identificados a partir do engajamento dos setores que intervêm na cadeia de valor do cacau no Amazonas, as principais partes interessadas no conhecimento construído em colaboração e apresentado nesta pesquisa. O engajamento dos representantes desses setores ocorreu indiretamente para o acesso a dados (primários e secundários), mas também diretamente a partir de suas participações nas iniciativas e meios de construção e disseminação de conhecimento propostos no âmbito do projeto de pesquisa Bioeconomia (2021-2025) sediado na FEA/USP<sup>2</sup>.

As condições de participação das partes interessadas facilitam a disseminação dos resultados da pesquisa por meio das iniciativas desses atores. O monitoramento de impacto da pesquisa pode ser mensurado por meio de suas menções acadêmicas, mas a partir de intervenções do pesquisador nos meios (reuniões, fóruns, congressos de discussão acadêmicos e não acadêmicos) de formulação de iniciativas (estratégias ou políticas) dos atores implementadores que participam da governança da bioeconomia no Amazonas, especialmente interessados na cadeia do cacau.

Embora esta tese precise ser encerrada, a pesquisa prossegue. A tese apresenta um retrato fotográfico que não é estático e estanca no tempo e no espaço. A pesquisa descreveu diferentes dinâmicas presentes na bioeconomia do cacau no estado do Amazonas, a partir duas experiências que representam retratos antagônicos. A relevância do tema e os múltiplos problemas empíricos e teóricos que o permeia merecem não apenas um fragmento, mas uma filmografia permeada por múltiplas idas e vindas a fim de refinar e acompanhar a evolução do fenômeno em contato constante (direto e indireto) com as paisagens, cenas e personagens.

---

<sup>2</sup> Link para o portal do projeto Bioeconomia: <https://bioeconomia.fea.usp.br/>.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDULSAMAD, A, FREDERICK, S., GUINN, A. & GEREFFI, G. (2015). Pro-poor development and power asymmetries in global value chains. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32872.88323>
- ABRAMOVAY, R. *et al.* (2021). The New Bioeconomy in the Amazon Opportunities. *Amazon Assessment Report 2021*.
- ACHABOU, M. A.; DEKHILI, S. & HAMDOUN, M. (2017). Environmental Upgrading of Developing Country Firms in Global Value Chains. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 224–238. <https://doi.org/10.1002/bse.1911>
- ACTA – Associação Cultural e Fomento Agrícola de Tomé Açú (2018). Regulamento de Uso da Indicação de Procedência “Tomé-Açú” para o Produto Cacau. Disponível em: <[https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/arquivos/cadernos-de-especificacoes-tecnicas/copy\\_of\\_TomAu.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/arquivos/cadernos-de-especificacoes-tecnicas/copy_of_TomAu.pdf)>. Acesso em: fev. 2021.
- AIPC. Associação Nacional das Indústrias Processadoras de Cacau (2021). Quem Somos. AIPC. Disponível em: <<http://www.aipc.com.br/>>. Acesso em: fev. 2021.
- AIPC. Associação Nacional das Indústrias Processadoras de Cacau (2023). A cadeia do cacau. Disponível em: <<http://www.aipc.com.br/>>. Acesso em: nov. 2023.
- AMANOR, K. S. (2019). Global Value Chains and Agribusiness in Africa: Upgrading or Capturing Smallholder Production? *Agrarian South*, 8(1–2), 30–63. <https://doi.org/10.1177/2277976019838144>
- AMAZONAS. (2021). *Diretrizes para a Construção Conceitual da Bioeconomia no Amazonas*.
- AMIGHINI, A. & SANFILIPPO, M. (2014). Impact of South-South FDI and Trade on the Export Upgrading of African Economies. *World Development*, 64(October 2013), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.05.021>
- AUCH, E. & PRETZSCH, J. (2020). Participative Innovation Platforms (PIP) for Upgrading NTFP Value Chains in East Africa. *Small-Scale Forestry*, 19(4), 419–438. <https://doi.org/10.1007/s11842-020-09442-9>
- AULD, G. (2010). Assessing Certification as Governance: Effects and Broader Consequences for Coffee. *Journal of Environment and Development*, 19(2), 215–241. <https://doi.org/10.1177/1070496510368506>
- BANSAL, P. & SONG, H. C. (2017). Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>

- BARRIENTOS, S.; GEREFFI, G. & PICKLES, J. (2016). New Dynamics of Upgrading in Global Value Chains: Shifting Terrain for Suppliers and Workers in the Global South. *Environment and Planning A*, 48(7), 1214–1219. <https://doi.org/10.1177/0308518X16634160>
- BARRIENTOS, S. *et al.* (2016). Shifting Regional Dynamics of Global Value Chains: Implications for Economic and Social Upgrading in African Horticulture. *Environment and Planning A*, 48(7), 1266–1283. <https://doi.org/10.1177/0308518X15614416>
- BARRIENTOS, S.; MAYER, F.; PICKLES, J. & POSTHUMA, A. (2011). Decent Work in Global Production Networks: Framing the Policy Debate. *International Labour Review*, 150(3–4), 297–317. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2011.00118.x>
- BASTOS LIMA, M. G. & PALME, U. (2022). The Bioeconomy–Biodiversity Nexus: Enhancing or Undermining Nature’s Contributions to People? *Conservation*, 2(1), 7–25. <https://doi.org/10.3390/conservation2010002>
- BAXTER, P. & JACK, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559. <https://doi.org/10.1039/c6dt02264b>
- BECKER, B. (2004). Amazônia sem Extremismo. *Pesquisa Fapesp*, 102, 12–17.
- BEFORT, N. (2020). Going Beyond Definitions to Understand Tensions Within the Bioeconomy: The Contribution of Sociotechnical Regimes to Contested Fields. *Technological Forecasting and Social Change*, 153(January), 119923. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119923>
- BENTO, J.; FERREIRA, D. S. & POSCHEN, P. (2019). About Trees and People. What Works for Development, Employment and the Environment in the Brazilian Amazon? *Revista de Estudios Brasileños*, 6(11), 109–121.
- BERGAMO, D.; ZERBINI, O.; PINHO, P. & MOUTINHO, P. (2022). The Amazon Bioeconomy: Beyond the Use of Forest Products. *Ecological Economics*, 199, 107448. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107448>
- BERNSTEIN, H. (2010). *Class Dynamics of Agrarian Change*. Halifax, Nova Scotia: Fernwood.
- BLACKMAN, A. & NARANJO, M. A. (2012). Does Eco-Certification Have Environmental Benefits? Organic Coffee in Costa Rica. *Ecological Economics*, 83, 58–66. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.08.001>
- BOLWIG, S.; GIBBON, P. & JONES, S. (2009). The Economics of Smallholder Organic Contract Farming in Tropical Africa. *World Development*, 37(6), 1094–1104. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2008.09.012>

- BOLWIG, S.; PONTE, S.; TOIT, A. & HALBERG, N. (2010). *Integrating Poverty and Environmental Concerns into Value-Chain Analysis: A Conceptual Framework*. March. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.2010.00480.x>
- BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2023). *ComexVis*. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>>. Acesso em: jan. 2023.
- BRAUN, V. & CLARKE, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- BRAUN, V. & CLARKE, V. (2012). Thematic Analysis. *APA Handbook of Research Methods in Psychology, Vol 2: Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological*, 2, 57–71. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- BRAUN, V. & CLARKE, V. (2017). Applied Qualitative Research in Psychology. *Applied Qualitative Research in Psychology*, 0887(2006). <https://doi.org/10.1057/978-1-137-35913-1>
- BRAUN, V. & CLARKE, V. (2019). Reflecting on Reflexive Thematic Analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- BRAUN, V. & CLARKE, V. (2020). One Size Fits All? What Counts as Quality Practice in (Reflexive) Thematic Analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- BUGGE, M. M.; HANSEN, T. & KLITKOU, A. (2016). What is the Bioeconomy? A Review of the Literature. *Sustainability (Switzerland)*, 8(7). <https://doi.org/10.3390/su8070691>
- BUSTAMANTE, M. M. C. (2019). Ecological Restoration as a Strategy for Mitigating and Adapting to Climate Change: Lessons and Challenges from Brazil. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 24, 1573–1596.
- BYRNE, D. (2021). A Worked Example of Braun and Clarke’s Approach to Reflexive Thematic Analysis. *Quality and Quantity*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- CABRAL, S.; MAHONEY, J. T.; MCGAHAN, A. M. & POTOSKI, M. (2019). Value Creation and Value Appropriation in Public and Nonprofit Organizations. *Strategic Management Journal*, 40(4), 465–475. <https://doi.org/10.1002/smj.3008>
- CE – Comissão Europeia (2012). *Inovação para um Crescimento Sustentável: Bioeconomia para a Europa*. Disponível em: <<https://eur-lex.europa.eu/legal->

- content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0060&from=DE> Acesso em set. 2023.
- CE – Comissão Europeia (2018). *A Sustainable Bioeconomy for Europe: Strengthening the Connection Between Economy, Society and the Environment*. <https://doi.org/10.2777/478385>
- CHATAIN, O. & PLAKSENKOVA, E. (2019). NGOs and the Creation of Value in Supply Chains. *Strategic Management Journal*, 40(4), 604–630. <https://doi.org/10.1002/smj.2938>
- COE, N. M.; DICKEN, P. & HESS, M. (2008). Global Production Networks: Realizing the Potential. *Journal of Economic Geography, Working Paper Series*. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn002>
- COE, N. M. & YEUNG, H. W. (2019). Global Production Networks: Mapping Recent Conceptual Developments. *Journal of Economic Geography*, 19, 775–801. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbz018>
- COLES, C. (2011). Going for Win-Win: Upgrading Through Vertical Coordination. In: *Markets and Rural Poverty: Upgrading in Value Chains*. Edited by J. Mitchell and C. Coles. London: Earthscan. 163–178.
- COLES, C. & MITCHELL, J. (2011). Working Together: Horizontal Coordination as an Upgrading Strategy. In: *Markets and Rural Poverty: Upgrading in Value Chains*. Edited by J. Mitchell and C. Coles. London: Earthscan. 143–162.
- COSTA, F. A. *et al.* (2022). *Uma Bioeconomia Inovadora para a Amazônia: Conceitos, Limites e Tendências para uma Definição Apropriada ao Bioma Floresta Tropical*. Disponível em: <<https://wribrasil.org.br/pt/publicacoes>> Acesso em: set. 2023.
- COSTA, F. A. & FERNANDES, D.A. Dinâmica agrária, instituições e governança territorial para o desenvolvimento sustentável da Amazônia. *REC*, 20(3), 517-522.
- COSTA F. M. & SOARES, N. S. (Eds.). (2016). *Cacau, Riqueza de Pobres*. Salobrinho, Bahia: Editus.
- CRESWELL, J. W. & CLARK, V. L. P. (2013). *Pesquisa de Métodos Mistos*. 2. ed. S. l.: Pensa.
- CRESWELL, J. W.; HANSON, W. E.; CLARK PLANO, V. L. & MORALES, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- DE MARCHI, V.; DI MARIA, E. & PONTE, S. (2013). The Greening of Global Value Chains: Insights from the Furniture Industry. *Competition and Change*, 17(4), 299–318. <https://doi.org/10.1179/1024529413Z.00000000040>

- DICKEN, P.; KELLY, P. F.; OLDS, K. & YEUNG, H. W. (2001). Chains and Networks, Territories and Scales: Towards a Relational Framework for Analysing the Global Economy. *Global Networks*, 1(2), 89–112.
- EAKIN, H.; RUEDA, X. & MAHANTI, A. (2017). Transforming Governance in Telecoupled Food Systems. *Ecology and Society*, 22(4). <https://doi.org/10.5751/ES-09831-220432>
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- EISENHARDT, K. M. & GRAEBNER, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- ELLIS, F. (1998). Household Strategies and Rural Livelihood Diversification. *Journal of Development Studies*, 35(1), 1–38. <https://doi.org/10.1080/00220389808422553>
- FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations (2023). *Faostat*. Disponível em: <<https://www.fao.org/faostat/en/#home>>. Acesso em: jan. 2023.
- FARINA, E. M.M.Q. & ZYLBERSTAJN, D. (1998). *Competitividade no agribusiness brasileiro*. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, v. 1, p. 196
- FERREIRA, A. (2017). Indicação de Procedência Sul da Bahia: Manual de Controle da Qualidade do Cacau Sul da Bahia. Ilhéus, Bahia: PTCB.
- FERNANDES, J.A.L. & LOPES, F.D. Matrioskas na floresta: uma agenda de pesquisa sobre meta-organizações na Amazônia (2022). *Revista NAU Social*, 13(24), p. 887-903.
- FERNANDEZ-STARK, K. & GEREFFI, G. (2011). Global Value Chain Analysis: A Primer. In: *Handbook on Global Value Chains*. 2. Ed. September, 54–76. <https://doi.org/10.4337/9781788113779.00008>
- FOSSEY, E.; HARVEY, C.; MCDERMOTT, F. & DAVIDSON, L. (2014). Understanding and Evaluating Qualitative Research. *Logic, Argumentation and Reasoning*, 4, 55–91. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8762-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8762-8_2)
- FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, R. & SISODIA, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business and Society*, 59(2), 213–231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- GEREFFI, G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In: G. & M. Korzeniewicz (Eds.). *Commodity Chains and Global Capitalism*. September, 95–122). Praeger: CT.

- GEREFFI, G. (1999a). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, 48, 37–70.
- GEREFFI, G. (1999b). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, 48, 37–70.
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J. & STURGEON, T. (2005). The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- GEREFFI, G. & LEE, J. (2012). Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 24–32. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2012.03271.x>
- GEREFFI, G. & LEE, J. (2016). Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2373-7>
- GIBBON, P. (2001). Upgrading Primary Production: A Global Commodity Chain Approach. *World Development*, 29(2), 345–363.
- GIBBON, P.; BAIR, J. & PONTE, S. (2008). Governing Global Value Chains: An Introduction. *Economy and Society*, 37(3), 315–338. <https://doi.org/10.1080/03085140802172656>
- GILL, P.; STEWART, K.; TREASURE, E. & CHADWICK, B. (2008). Methods of Data Collection in Qualitative Research: Interviews and Focus Groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- GIULIANI, E. & PIETROBELLI, C. (2005). Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters. *World Development*, 33(4), 549–573. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.01.002>
- GOLINI, R.; DE MARCHI, V.; BOFFELLI, A. & KALCHSCHMIDT, M. (2018). Which Governance Structures Drive Economic, Environmental, and Social Upgrading? A Quantitative Analysis in the Assembly Industries. *International Journal of Production Economics*, 203, 13–23. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.021>
- HAHN, T., PINKSE, J., PREUSS, L., & FIGGE, F. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- HAHN, T., & TAMPE, M. (2021). Strategies for Regenerative Business. *Strategic Organization*, 19(3), 456–477. <https://doi.org/10.1177/1476127020979228>
- HEDIGER, W. (2013). Reconciling “Weak” and “Strong” Sustainability. *International Journal of Social Economics*, 26(7/8/9), 1120–1144.

- HENDERSON, J.; DICKEN, P. & HESS, M. (2002). Global Production Networks and the Analysis of Economic Development. *Review of International Political Economy*, 9(3).
- HOLLAND, E.; KJELDSSEN, C. & KERNDROP, S. (2016). Coordinating Quality Practices in Direct Trade Coffee. *Journal of Cultural Economy*, 9(2), 186–196. <https://doi.org/10.1080/17530350.2015.1069205>
- HOMMA, A. (2017). A Terceira Natureza da Amazônia/The Third Nature of the Amazon/La Tercera Naturaleza de la Amazonia. *Revista Paranaense De Desenvolvimento*, 38(132), 27–42.
- HOMMA, A. K. O. (2022). O Diálogo com a Floresta: Qual É o Limite da Bioeconomia na Amazônia? *Research, Society and Development*, 11(4), e53011427555. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i4.27555>
- HORNER, R. (2016). A New Economic Geography of Trade and Development? Governing South–South Trade, Value Chains and Production Networks. *Territory, Politics, Governance*, 4(4), 400–420. <https://doi.org/10.1080/21622671.2015.1073614>
- HORNER, R. & NADVI, K. (2018). Global Value Chains and the Rise of the Global South: Unpacking Twenty-First Century Polycentric Trade. *Global Networks*, 18(2), 207–237. <https://doi.org/10.1111/glob.12180>
- HUMPHREY, J. & SCHMITZ, H. (2000). Governance and Upgrading: Linking Industrial Clusters and GVC Research. *IDS Working Paper*, 120, 1–37.
- HUMPHREY, J. & SCHMITZ, H. (2002). How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? *Regional Studies*, February, 1–16. <https://doi.org/10.1080/0034340022000022198>
- IBANEZ, M. & BLACKMAN, A. (2016). Is Eco-Certification a Win–Win for Developing Country Agriculture? Organic Coffee Certification in Colombia. *World Development*, 82, 14–27. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.01.004>
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021). *Censo Agropecuário 2017*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/21814-2017-censo-agropecuario.html>. Acesso em: fev. 2021.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2023). *Produção Agrícola Municipal*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/9117-producao-agricola-municipal-culturas-temporarias-e-permanentes.html?=&t=resultados>. Acesso em: jan. 2023.

- ICCO – International Cocoa Organization (2018). *A Working Definition of Fine or Flavour Cocoa*.
- ICCO – International Cocoa Organization. (s. d.). *Fine or Flavour Cocoa*. Disponível em: <<https://www.icco.org/fine-or-flavor-cocoa/>>. Acesso em: fev. 2021
- ICCO – International Cocoa Organization. (2023). *ICCO Forecasts 2021/2022*. Disponível em: <<https://www.icco.org/icco-documentation/annual-report/>>. Acesso em: dez. 2023.
- INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. (2023). Manual de Indicações Geográficas. Disponível em: <<http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual-de-indicacoes-geograficas/wiki>> Acesso em: 21.08.2023.
- INGRAM, V.; VAN RIJN, F.; WAARTS, Y. & GILHUIS, H. (2018). The Impacts of Cocoa Sustainability Initiatives in West Africa. *Sustainability (Switzerland)*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/su10114249>
- IPAM – Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (2022). Amazônia em Chamas: o Novo e Alarmante Patamar do Desmatamento na Amazônia. IPAM. Disponível em: <<https://ipam.org.br/bibliotecas/amazonia-em-chamas-9-o-novo-e-alarmante-patamar-do-desmatamento-na-amazonia>> Acesso em: mar. 2022.
- JANO, P. & HUETH, B. (2013). Quality Incentives in Informal Markets: The Case of Ecuadorian Cocoa. *Agricultural and Applied Economics Association Annual Meeting*.
- KANO, L.; TSANG, E. W. K. & YEUNG, H. W.-C. (2020). Global Value Chains: A Review of the Multi-Disciplinary Literature. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 577–622. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00304-2>
- KAPLINSKY, R. & FAROOKI, M. (2011). What Are the Implications for Global Value Chains When the Market Shifts from the North to the South? *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4(1–3), 13–38. <https://doi.org/10.1504/IJTLID.2011.041898>
- KHATTAK, A. & STRINGER, C. (2017). Environmental Upgrading in Pakistan’s Sporting Goods Industry in Global Value Chains: A Question of Progress? *Business & Economic Review*, 9(1), 43–64. <https://doi.org/10.22547/ber/9.1.3>
- KHATTAK, A.; STRINGER, C.; BENSON-REA, M. & HAWORTH, N. (2015). Environmental Upgrading of Apparel Firms in Global Value Chains: Evidence from Sri Lanka. *Competition and Change*, 19(4), 317–335. <https://doi.org/10.1177/1024529415581972>
- KILELU, C.; KLERKX, L.; OMORE, A. & BALTENWECK, I. (2017). Value Chain Upgrading and the Inclusion of Smallholders in Markets: Reflections on Contributions of Multi-Stakeholder Processes in Dairy Development in

- Tanzania. *The European Journal of Development Research*, January. <https://doi.org/10.1057/s41287-016-0074-z>
- KLINGER, B. (2011). Is South-South Trade a Testing Ground for Structural Transformation? *SSRN Electronic Journal*, 40. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1457043>
- KRISHNAN, A. (2017). The Origin and Expansion of Regional Value Chains: The Case of Kenyan Horticulture. *Global Networks*, 18(2), 238–263. <https://doi.org/10.1111/glob.12162>
- KUMAR, R. & BEEREPOOT, N. (2019). Multipolar Governance and Social Upgrading in the International Services Value Chains: The Case of Support-Service Workers in Mumbai. *Geoforum*, 104, 147–157. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.04.023>
- LANDRUM, N. E. (2017). Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. *Organization & Environment*, 1–27. <https://doi.org/10.1177/1086026617717456>
- LEE, J. & GEREFFI, G. (2015). Global Value Chains, Rising Power Firms and Economic and Social Upgrading. *Critical Perspectives on International Business*, 11(3–4), 319–339. <https://doi.org/10.1108/cpoib-03-2014-0018>
- LEE, J.; GEREFFI, G. & BEAUVAIS, J. (2012). Global Value Chains and Agrifood Standards: Challenges and Possibilities for Smallholders in Developing Countries. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(31), 12326–12331. <https://doi.org/10.1073/pnas.0913714108>
- LEVIDOW, L.; BIRCH, K. & PAPAIOANNOU, T. (2012). EU Agri-Innovation Policy: Two Contending Visions of the Bio-Economy. *Critical Policy Studies*, 6(1), 40–65. <https://doi.org/10.1080/19460171.2012.659881>
- LEVIDOW, L., BIRCH, K., & PAPAIOANNOU, T. (2013). Divergent Paradigms of European Agro-Food Innovation: The Knowledge-Based Bio-Economy (KBBE) as an R&D Agenda. *Science Technology and Human Values*, 38(1), 94–125. <https://doi.org/10.1177/0162243912438143>
- LEVY, D. L. (2008). Political Contestation in Global Production Networks. *Academy of Management Review*, 33(4), 943–963.
- LIMA, M. B. (2021). Corporate Power in the Bioeconomy Transition: The Policies and Politics of Conservative Ecological Modernization in Brazil. *Sustainability (Switzerland)*, 13(12), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su13126952>
- LIMA, M. B. (2022). Just Transition Towards a Bioeconomy: Four Dimensions in Brazil, India and Indonesia. *Forest Policy and Economics*, 136(January), 2021–2022. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2021.102684>

- LIMA, M. B. *et al.* (2021). Large-Scale Collective Action to Avoid an Amazon Tipping Point – Key Actors and Interventions. *Current Research in Environmental Sustainability*, 3(October), 100048. <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2021.100048>
- LIOBIKIENE, G.; BALEZENTIS, T.; STREIMIKIENE, D. & CHEN, X. (2019). Evaluation of Bioeconomy in the Context of Strong Sustainability. *Sustainable Development*, 27(5), 955–964. <https://doi.org/10.1002/sd.1984>
- LOISEAU, E. *et al.* (2016). Green Economy and Related Concepts: An Overview. *Journal of Cleaner Production*, 139, 361–371. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.024>
- LOVEJOY, T. E. & NOBRE, C. (2019). Amazon Tipping Point: Last Chance for Action. *Science Advances*, 5(12), 4–6. <https://doi.org/10.1126/sciadv.aba2949>
- LOZANO, R. (2012). Towards Better Embedding Sustainability into Companies' Systems: An Analysis of Voluntary Corporate Initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14–26. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.060>
- LUND-THOMSEN, P. & NADVI, K. (2010). Global Value Chains, Local Collective Action and Corporate Social Responsibility: A Review of Empirical Evidence. *Business Strategy and the Environment*, 13(19), 1–13.
- MAKISHI, F. *et al.* (2016). Desenvolvimento Local de Comunidades Rurais e suas Implicações para as Políticas Públicas: Arranjos Institucionais e Diversificação da Produção Rural de Pequena Escala. *Revista Política e Planejamento Regional*, 221–241. Disponível em: <<http://www.revistappr.com.br/artigos/publicados/Desenvolvimento-local-de-comunidades-rurais-e-suas-implicacoes-para-as-politicas-publicas-Arranjos-institucionais-e-diversificacao-da-producao-rural-de-pequena-escala.pdf>>. Acesso em fev. 2021.
- MANG, P. & REED, B. (2015). The Nature of Positive. *Building Research and Information*, 43 (1), 7–10. <https://doi.org/10.1080/09613218.2014.911565>
- MARCUS, J.; KURUCZ, E. C. & COLBERT, B. A. (2010). Conceptions of the Business-Society-Nature Interface: Implications for Management Scholarship. *Business and Society*, 49(3), 402–438. <https://doi.org/10.1177/0007650310368827>
- MARCOVITCH, J. & PINSKY, V. (2019). Um retrato da Amazônia planetária. *Revista de Estudos Brasileños*, 6(1), 169–183.
- MARCOVITCH, J. & PINSKY, V. (2020). Bioma Amazônia: atos e fatos. *Estudos Avançados*, 34 (100), 83–106. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.34100.007>

- MÉNARD, C. (2017). Meso-Institutions: The Variety of Regulatory Arrangements in the Water Sector. *Utilities Policy*, 49, 6–19. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2017.05.001>
- MÉNARD, C. *et al.* (2022). Governing Food Safety Through Meso-Institutions: A Cross-Country Analysis of the Dairy Sector. *Applied Economic Perspectives and Policy*. <https://doi.org/10.1002/aepp.13278>
- MIDDENDORP, R. S.; BOEVER, O.; RUEDA, X. & LAMBIN, E. F. (2020). Improving Smallholder Livelihoods and Ecosystems Through Direct Trade Relations: High-Quality Cocoa Producers in Ecuador. *Business Strategy and Development*, 3(2), 165–184. <https://doi.org/10.1002/bsd2.86>
- MOHAN, S. (2016). Institutional Change in Value Chains: Evidence from Tea in Nepal. *World Development*, 78, 52–65. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.004>
- MORGAN, D. L. (1996). Focus Groups. *Ann. Rev Sociol*, 22, 129–152.
- NAVAS-ALEMA, L. (2011). The Impact of Operating in Multiple Value Chains for Upgrading: The Case of the Brazilian Furniture and Footwear Industries. *World Development*, 39(8), 1386–1397. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.12.016>
- NEILSON, J.; PRITCHARD, B.; FOLD, N. & DWIARTAMA, A. (2018). Lead Firms in the Cocoa–Chocolate Global Production Network: An Assessment of the Deductive Capabilities of GPN 2.0. *Economic Geography*, 94(4), 400–424. <https://doi.org/10.1080/00130095.2018.1426989>
- NEILSON, J.; WRIGHT, J. & AKLIMAWATI, L. (2018). Geographical Indications and Value Capture in the Indonesia Coffee Sector. *Journal of Rural Studies*, 59(January), 35–48. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.01.003>
- NEVES, M. F.; KALAKI, R. B.; RODRIGUES, J. M. & GRAY, A. W. (2020). Strategic planning and management of food and agribusiness chains: the chainplan method (framework). *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 628–646.
- NOBRE, I. & NOBRE, C. A. (2018). *The Amazonia Third Way Initiative: The Role of Technology to Unveil the Potential of a Novel Tropical Biodiversity-Based Economy* Loures, L. C.
- NOBRE, C. A. *et al.* (2023) *Nova Economia da Amazônia*. São Paulo: WRI Brasil. Relatório. Disponível online em: [www.wribrasil.org.br/nova-economia-da-amazonia](http://www.wribrasil.org.br/nova-economia-da-amazonia).
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2009). *OECD International Futures Programme The Bioeconomy to 2030: Designing a Policy Agenda*.

- OLIVEIRA, L. P. (2016). *Programa de Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Cacau no Pará (PRÓCACAU- 2011/2019)*. Belém, Pará: Sedap. (Edição Revisada do PRODECACAU, 2011/2019).
- O'KANE, P.; SMITH, A. & LERMAN, M. P. (2021). Building Transparency and Trustworthiness in Inductive Research Through Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software. *Organizational Research Methods*, 24(1), 104–139. <https://doi.org/10.1177/1094428119865016>
- PASQUALI, G. & ALFORD, M. (2021). Global Value Chains, Private Governance and Multiple End-Markets: Insights from Kenyan Leather. *Journal of Economic Geography*, 22(1), 129–157. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbab018>
- PASQUALI, G., KRISHNAN, A., & ALFORD, M. (2021). Multichain Strategies and Economic Upgrading in Global Value Chains: Evidence from Kenyan Horticulture. *World Development*, 146(October), 105598. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105598>
- PATTON, M. Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage.
- PAULA, A. P. P. de. (2015). Para Além dos Paradigmas nos Estudos Organizacionais: O Círculo das Matrizes Epistêmicas. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(1), 24–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395131419>
- PEGLER, L. (2016). Peasant Inclusion in Global Value Chains: Economic Upgrading but Social Downgrading in Labour Processes? *The Journal of Peasant Studies*, 42(5), 929–956. <https://doi.org/10.1080/03066150.2014.992885>
- PIEKKARI, R.; WELCH, C. & PAAVILAINEN, E. (2009). The Case Study as Disciplinary Convention: Evidence from International Business Journals. *Organizational Research Methods*, 12(3), 567–589. <https://doi.org/10.1177/1094428108319905>
- PIPKIN, S. & FUENTES, A. (2017). Spurred to Upgrade: A Review of Triggers and Consequences of Industrial Upgrading in the Global Value Chain Literature. *World Development*, 98, 536–554. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.05.009>
- PIPLANI, M. & SMITH-HALL, C. (2021). Towards a Global Framework for Analysing the Forest-Based Bioeconomy. *Forests*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/f12121673>
- POLANYI, K. (1980). *A Grande Transformação: As Origens da Nossa Época*. Rio de Janeiro: Campus.
- PONTE, S. (2014). The evolutionary dynamics of biofuel value Chains: From unipolar and government-driven to multipolar governance. *Environment and Planning A*, 46(2), 353–372. <https://doi.org/10.1068/a46112>

- PONTE, S. (2020). The Hidden Costs of Environmental Upgrading in Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, 0(0), 1–26. <https://doi.org/10.1080/09692290.2020.1816199>
- PONTE, S. & EWERT, J. (2009). Which Way is “Up” in Upgrading? Trajectories of Change in the Value Chain for South African Wine. *World Development*, 37(10), 1637–1650. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.03.008>
- PONTE, S. & STURGEON, T. (2014). Explaining Governance in Global Value Chains: A Modular Theory-Building Effort. *Review of International Political Economy*, 21(1), 195–223. <https://doi.org/10.1080/09692290.2013.809596>
- RIGG, J. (2006). Land, Farming, Livelihoods, and Poverty: Rethinking the Links in the Rural South. *World Development*, 34(1), 180–202. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.07.015>
- RIGG, J.; SALAMANCA, A. & THOMPSON, E. C. (2016). The Puzzle of East and Southeast Asia’s Persistent Smallholder. *Journal of Rural Studies*, 43, 118–133. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.11.003>
- ROBINSON, J. & COLE, R. J. (2015). Theoretical Underpinnings of Regenerative Sustainability. *Building Research and Information*, 43(2), 133–143. <https://doi.org/10.1080/09613218.2014.979082>
- SAES, M. S. M. (2010). Apropriação da Renda por Empreendedores Rurais: Três Experiências na Produção de Café no Brasil. *RAUSP*, 45(4), 323–327. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417440001>>. Acesso em: fev. 2021.
- SAES, M. S. M. S. (2008). *Estratégias de Diferenciação e Apropriação da Quase Renda na Agricultura: A Produção de Pequena Escala*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- SAES, M. S. M. *et al.* (2023). When Do Supply Chains Strengthen Biological and Cultural Diversity? Methods and Indicators for the Socio-Biodiversity Bioeconomy. *Sustainability*, 15(10), 8053. <https://doi.org/10.3390/su15108053>
- SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R.; L. F. (2014). *O mundo rural no Brasil no século 21*. 297-315.
- SCHMID, O.; PADEL, S. & LEVIDOW, L. (2012). The Bio-Economy Concept and Knowledge Base in a Public Goods and Farmer Perspective. *Bio-Based and Applied Economics*, 1(1), 47–63. <https://doi.org/10.13128/BAE-10770>
- SCHROTH, G. *et al.* (2016). Commodity Production as Restoration Driver in the Brazilian Amazon? Pasture Re-Agro-Forestation with Cocoa (*Theobroma cacao*) in Southern Pará. *Sustainability Science*, 11(2), 277–293. <https://doi.org/10.1007/s11625-015-0330-8>

- SEBHATU, S. P. & ENQUIST, B. (2022). Values and Multi-Stakeholder Dialog for Business Transformation in Light of the UN Sustainable Development Goals. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05195-x>
- SIQUEIRA-GAY, J. (2021). The Outbreak of Illegal Gold Mining in the Brazilian Amazon Boosts Deforestation. *Regional Environmental Change*, 21(28), 1–5.
- STAKE, R. E. (2000). Case Studies. In: DENZIN, N. K. & LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 134–164.
- STEFFEN, W. *et al.* (2015). *Planetary Boundaries: Guiding Human Development on a Changing Planet*. February 2017. <https://doi.org/10.1126/science.1259855>
- STRINGER, C. *et al.* (2016). Labour Standards and Regulation in Global Value Chains: The Case of the New Zealand Fishing Industry. *Environment and Planning A*, 48(10), 1910–1927. <https://doi.org/10.1177/0308518X16652397>
- SUPERTI, E.; PEGLER, L. & ARAUJO, M. M. V. (2018). The Governance of Emerging Value Chains and their Impacts on Traditional Communities. *International Journal of Humanities and Social Science*, 8(10), 24–35. <https://doi.org/10.30845/ijhss.v8n10p3>
- THIELE, G. *et al.* (2011). Multi-Stakeholder Platforms for Linking Small Farmers to Value Chains: Evidence from the Andes. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 9(3), 423–433. <https://doi.org/10.1080/14735903.2011.589206>
- THORLAKSON, T. (2018). A Move Beyond Sustainability Certification: The Evolution of the Chocolate Industry’s Sustainable Sourcing Practices. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1653–1665. <https://doi.org/10.1002/bse.2230>
- van der Ploeg, J. D. (2014). *Peasants and the Art of Farming: a Chayanovian Manifesto*. Halifax and Winnipeg: Fernwood Publishing.
- VENTURIERI, A. *et al.* (2022). *The Sustainable Expansion of the Cocoa Crop in the State of Pará and Its Contribution to Altered Areas Recovery and Fire Reduction*. 294–313. <https://doi.org/10.4236/jgis.2022.143016>
- VERENA MATHEIS, T. & HERZIG, C. (2019). Upgrading Products, Upgrading Work? Interorganizational Learning in Global Food Value Chains to Achieve the Sustainable Development Goals. *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society*, 28(2), 126–134. <https://doi.org/10.14512/gaia.28.2.11>
- VERGARA, S. V. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Atlas. Disponível em: <[http://www.worldcat.org/title/projetos-e-relatorios-de-pesquisa-em-administracao/oclc/685253421&referer=brief\\_results](http://www.worldcat.org/title/projetos-e-relatorios-de-pesquisa-em-administracao/oclc/685253421&referer=brief_results)>. Acesso em: fev. 2021.

- VICOL, M. (2019). Potatoes, Petty Commodity Producers and Livelihoods: Contract Farming and Agrarian Change in Maharashtra, India. *Journal of Agrarian Change*, 19(1), 135–161. <https://doi.org/10.1111/joac.12273>
- VICOL, M.; FOLD, N.; PRITCHARD, B. & NEILSON, J. (2018). Global Production Networks, Regional Development Trajectories and Smallholder Livelihoods in the Global South. *Journal of Economic Geography*, 0, 1–21. <https://doi.org/10.1093/jeg/lby065>
- VICOL, M.; NEILSON, J.; HARTATRI, D. F. S. & COOPER, P. (2018). Upgrading for Whom? Relationship Coffee, Value Chain Interventions and Rural Development in Indonesia. *World Development*, 110, 26–37. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.05.020>
- VINHOLIS, M. de M. B.; SAES, M. S. M.; CARRER, M. J. & SOUZA FILHO, H. M. (2021). 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*, 280. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124334>
- VIVIEN, F. D. *et al.* (2019). The Hijacking of the Bioeconomy. *Ecological Economics*, 159(January), 189–197. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.01.027>
- WILLERDING, A. L. *et al.* (2020). Estratégias para o Desenvolvimento da Bioeconomia no Estado do Amazonas. *Estudos Avancados*, 34(98), 143–165. <https://doi.org/10.1590/S0103-4014.2020.3498.010>
- WILLIAMS, T. A. *et al.* (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- YEUNG, H. W. & COE, N. M. (2015). Towards a Dynamic Theory of Global Production Networks. *Forthcoming in Economic Geography*, 91(1), 1–34.
- YIN, R. K. (2003). *Case Study Design and Methods*. 3. ed. S. l.: SAGE. <https://doi.org/10.4324/9780429059056-6>
- YIN, R. K. (2016). *Pesquisa Qualitativa: Do Início ao Fim*. S. l.: Pensa.
- ZYLBERSTAJN, D. (2013). Administração de Sistemas de Base Agrícola: Análise de Fatores Críticos. *Revista de Administração*, 48(2), 203–207. <https://doi.org/10.5700/rausp1082>



## Apêndice 1 - Roteiros de entrevistas para os setores específicos

### 1 EMPRESAS COMPRADORAS DE CACAU

Empresa:

Comunidades fornecedoras:

- 1 O que motivou a atuação de sua empresa na cadeia do cacau da Amazônia/Amazonas? (ambiental, social, econômico, normativo). Quais são os desafios dessa cadeia para a sua empresa?
- 2 Como você avalia a contribuição das organizações (públicas, privadas do terceiro setor) para o desenvolvimento da cadeia do cacau na Amazônia? Quais vazios/lacunas ainda existem?
- 3 Como você avalia o nível de dependência da empresa em relação às comunidades fornecedoras de cacau da Amazônia? Como a empresa lida com a imprevisibilidade da produção devido às condições ambientais (cheias do rio)?
- 4 Na sua opinião, o que motiva uma comunidade da Amazônia a cooperar com a sua empresa? Como é alinhada essa cooperação e quais foram os desafios e aprendizados?
- 5 Quais são as regras/padrões/protocolos existentes na cadeia do cacau de sua empresa? (parâmetros sociais, ambientais, qualidade, quantidade etc.). Como foram definidos e quem participou da definição? (regulamentação pública/padrões voluntários da própria empresa/mercado consumidor nacional/internacional/ONGs/certificações socioambientais)
- 6 Como a empresa auxilia ou desenvolve as melhorias necessárias em conjunto com a comunidade para o atendimento das regras/padrões? (produto/processo, novas atividades, atuação em diferentes setores, novos mercados etc.) Quais capacidades ou inovações foram introduzidas na cadeia do cacau? (certificações, PSA, habilidades, competências etc.) O que parece funcionar e falhar nesse processo?
- 7 Como a empresa monitora as comunidades fornecedoras? (atendimento de padrões ambientais, qualidade, cumprimento de acordos, prazos etc.)
- 8 Como são negociados os preços do cacau com as comunidades fornecedoras? O que determina o preço?
- 9 Como são negociadas as soluções para possíveis conflitos com os fornecedores?
- 10 Quais impactos a empresa proporciona para as comunidades fornecedoras da Amazônia? (social, ambiental, econômico, organização da comunidade, qualidade de vida etc.)

11 Gostaria de complementar alguma informação ou de destacar algum novo tema não abordado?

## **2 ATRAVESSADORES**

Nome: \_\_\_\_\_ Tempo de atuação (cacau): \_\_\_\_\_

Comunidades fornecedoras: \_\_\_\_\_

1 Quais são os desafios na atividade do cacau? (insumos, equipamentos, armazenamento, transporte, comunicação, beneficiamento, atravessadores, tecnologia, financiamento, capacitação dos produtores, mercado consumidor, legislação etc.).

2 Como você atua com o cacau na comunidade?

3 Como o preço do cacau é negociado com seus fornecedores? Quais são as formas de pagamento?

4 O que você exige de seus fornecedores e como os ajuda a atender as exigências?

5 Para quem você vende o cacau? Como negocia o preço com seu comprador? O que eles exigem de você?

6 O que mudou/melhorou na atividade do cacau desde que você começou, especialmente nos últimos anos? (produto, processo, novas atividades, atuação em diferentes setores)

7 Quais devem ser as prioridades para melhorar a atividade do cacau na região?

8 Gostaria de complementar alguma informação ou de destacar algum novo tema não abordado?

## **3 PRODUTORES/COMUNIDADES**

Nome: \_\_\_\_\_ Cooperativa/Comunidade: \_\_\_\_\_

Experiência no cacau: \_\_\_\_\_

1 Quais são seus desafios da atividade do cacau? (regularização da terra, insumos, equipamentos, armazenamento, transporte, comunicação, beneficiamento, atravessadores, tecnologia, financiamento, capacitação dos produtores, mercado consumidor, legislação etc.).

2 Como você avalia a cooperação na comunidade para as atividades de produção e comercialização de produtos e, em especial, em relação ao cacau?

3 Quem presta assistência a você na atividade do cacau? (comprador, cooperativa/associação, governo ou ONGs) Como é realizada essa assistência?

4 O que os compradores exigem de você? Como os compradores auxiliam/acompanham a atividade do cacau na comunidade? O que você aprendeu nesse processo ou quais capacidades desenvolveu?

5 Como o preço do cacau é negociado (*commodity*/fino)? Existe conflito? Como são solucionados?

6 Como você avalia o relacionamento com os compradores (*commodity*/fino)? Você avalia essa forma como sendo justa (equânime)? Como avalia a confiança entre as partes?

7 O que mudou/melhorou na atividade do cacau desde que você começou, especialmente nos últimos anos? O que ainda precisa ser melhorado? (capacidades/produto/processo, novas atividades, atuação em diferentes setores, novos mercados etc./manejo técnico/forma ou segurança de trabalho/geração de emprego regular/formal/informal/salário/proteção salarial/ATER/qualidade, infraestrutura e processo de beneficiamento/preço etc.) Como era antes e como está agora?

8 Como o cacau contribui para os meios de subsistência e qualidade de vida de sua família? (social, econômica, ambiental)

#### **4 ORGANIZAÇÕES DE PRODUTORES**

Nome:

Organização:

Tempo de existência:

Nº de associados (cacau):

Extensão de área (cacau):

1 Quais são os desafios da atividade do cacau na comunidade/região? (insumos, equipamentos, armazenamento, transporte, comunicação, beneficiamento, atravessadores, tecnologia, financiamento, capacitação dos produtores, mercado consumidor, legislação etc.).

2 Como a organização atua na atividade do cacau? (intermediária, organiza etc.)

3 Quais são as instituições de suporte à cooperativa/associação? Que tipo de assistência essas instituições prestam? Quais lacunas de suporte ainda existem?

4 Quais são as regras/padrões/protocolos dos compradores de cacau? (qualidade, quantidade, meio ambiente etc. Como foram definidos e por quem? (regulamentação pública/padrões voluntários da própria empresa/mercado consumidor nacional/internacional/ONGs/certificações socioambientais)

5 Quais razões levaram a comunidade a cooperar com os compradores de cacau de qualidade ou sustentável? (percepção de justiça do valor pago pelo comprador, respeito recebido por parte do fornecedor com os indivíduos e a comunidade como um todo etc.) Qual é o nível de importância/dependência desses compradores?

6 Como os compradores auxiliam o desenvolvimento da atividade cacau na comunidade? Quais foram os aprendizados proporcionados por essa cooperação? O que parece funcionar e falhar?

7 Como os preços são determinados entre a organização/comunidade e os compradores?

8 Como você avalia o relacionamento com os compradores (*commodity*/fino)? Você acha essa forma justa (equânime)? Como avalia a confiança entre as partes?

9 Quais são/foram as principais dificuldades do processo de cooperação na comunidade? O que é feito em cooperação?

10 Como é feita a distribuição da renda do cacau na comunidade? (quais são os critérios ou regras? Dividida igualmente? Proporcional à coleta ou ao trabalho?)

11 Gostaria de complementar alguma informação ou de destacar algum novo tema não abordado?

## **5 TERCEIRO SETOR/SETOR PÚBLICO**

Nome:

Organização:

Comunidade(s)/região de atuação:

1 Quais são os desafios da cadeia do cacau na Amazônia, especialmente onde sua organização tem presença? Quais desses são priorizados por sua organização e quais lacunas ainda persistem? (escala, tecnologia, financiamento, investimento, políticas públicas, mercado, comercialização, parâmetros socioambientais etc.)

2 Como sua organização atua, direta ou indiretamente, na cadeia do cacau? Como as iniciativas da organização no cacau são financiadas?

3 Quais são os desafios, riscos e barreiras para a atuação na cadeia do cacau amazônico? Quais foram os aprendizados desse processo?

4 Quais capacidades ou inovações foram desenvolvidas na cadeia? O que parece funcionar e falhar?

5 A partir de sua experiência, o que parece motivar a cooperação mútua entre os compradores e as comunidades na cadeia do cacau?

6 Como são coordenadas as iniciativas das diferentes organizações de suporte à cadeia do cacau na mesma comunidade? O que parece funcionar e falhar?

7 Como você avalia as mudanças/melhorias percebidas na cadeia do cacau/ comunidades onde sua organização está presente? (novos mercados, produtos, subprodutos, compradores, melhoria de preço, qualidade, marca redução da atuação dos atravessadores, organização de comunidades, conservação ambiental, renda, melhoria do processo de trabalho, relações de gênero etc.)

8 O que deve ser priorizado na agenda de desenvolvimento da cadeia do cacau na Amazônia?

9 Gostaria de complementar alguma informação ou de destacar algum novo tema não abordado?



GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS

**Anexo 1 - Autorização de pesquisa na RDS rio Madeira (SEMA/AM)**

**AUTORIZAÇÃO DE PROJETOS Nº. 031/2022 – DEMUC/SEMA**

**PROCESSO SIGED Nº 01.01.030101.003380/2022-33**

A **SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE (SEMA)**, no uso das atribuições que lhe conferem a Lei Complementar nº 4.163, de 09 de março de 2015, alterada pela Lei nº 4.193, de 16 de julho de 2015 e pela Lei N.º 53, de 05 de junho de 2007, que instituiu o Sistema Estadual de Unidades de Conservação do Amazonas (SEUC/AM) lhe conferindo a Gestão das Unidades de Conservação do Estado do Amazonas, que por meio do Departamento de Mudanças Climáticas e Gestão de Unidades de Conservação (DEMUC), no âmbito de sua área de competência, expede a presente **AUTORIZAÇÃO** técnica que visa à implementação do:

<b>PROJETO</b>			
Cadeias produtivas com base na biodiversidade para geração de emprego e renda nos estados do Amazonas e São Paulo			
<b>INTERESSADOS</b>			
<b>NOME</b>	<b>CARGO</b>	<b>CPF</b>	<b>CONTATO</b>
Jacques Marcovitch	Coordenador	XXX.XX.XXX-XX	jmarcovi@usp.br
<b>INSTITUIÇÃO</b>			
Universidade de São Paulo - USP			
<b>Relação dos Pesquisadores – Anexo I</b>			
<b>OBJETIVO</b>			
Aprimorar a sustentabilidade das cadeias de valor da biodiversidade no estado do Amazonas, com alto potencial de consumo no estado de São Paulo.			
<b>LOCALIZAÇÃO</b>			
<b>MUNICÍPIO</b>	<b>UNIDADE DE CONSERVAÇÃO</b>		
Novo Aripuanã	Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Madeira		
<b>FINALIDADE</b>			
Realização de Pesquisa Científica, com suporte das agências de pesquisa FAPESP e FAPEAM.			