



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE CIÊNCIAS SOCIAIS EM
DESENVOLVIMENTO, AGRICULTURA E SOCIEDADE

SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA NA CADEIA GLOBAL DE
VALOR DO SUCO DE LARANJA

MARIANA CYRIACO BARBOSA

Sob orientação do Professor

Georges Flexor

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências Sociais**, no Curso de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade.

Rio de Janeiro, RJ
Setembro de 2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B238s Barbosa, Mariana Cyriaco, 1985-
 Sustentabilidade e governança na cadeia global de
 valor do suco de laranja / Mariana Cyriaco Barbosa. -
 Rio de Janeiro, 2023.
 122 f.

 Orientador: Georges Gerard Flexor.
 Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
 do Rio de Janeiro, Programa de pós-graduação de
 ciências sociais em desenvolvimento, agricultura e
 sociedade, 2023.

 1. Cadeias Globais de Valor. 2. Sustentabilidade.
 3. Suco de Laranja. I. Flexor, Georges Gerard, 1970
 , orient. II Universidade Federal Rural do Rio de
 Janeiro. Programa de pós-graduação de ciências sociais
 em desenvolvimento, agricultura e sociedade III.
 Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de
Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de financiamento 001.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento,
Agricultura e Sociedade (CPDA)

MARIANA CYRIACO BARBOSA

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Sociais.

Dissertação aprovada em 07/07/2023.

Prof. Dr. GEORGES GERARD FLEXOR (CPDA/UFRRJ)
(Orientador)

Prof. Dr. FABIANO ESCHER (CPDA/UFRRJ)

Prof.^a Dr.^a ZINA CACERES BENAVIDES (UESC - BA)



Emitido em 07/07/2023

DOCUMENTOS COMPROBATÓRIOS Nº 13760/2023 - DeptDAS (12.28.01.00.00.84)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 08/08/2023 15:06)

FABIANO ESCHER

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

DeptDAS (12.28.01.00.00.84)

Matricula: ###134#4

(Assinado digitalmente em 08/08/2023 10:57)

GEORGES GERARD FLEXOR

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

DeptCE/IM (12.28.01.00.00.84)

Matricula: ###452#3

(Assinado digitalmente em 15/09/2023 02:02)

ZINA ANGÉLICA CÁCERES BENAVIDES

ASSINANTE EXTERNO

CPF: ###.###.057-##

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número: **13760**, ano: **2023**,
tipo: **DOCUMENTOS COMPROBATÓRIOS**, data de emissão: **08/08/2023** e o código de verificação:
abd664246d

AGRADECIMENTOS

Meu principal motivo de agradecimento na vida costuma a ser sempre o mesmo: ter uma rede de pessoas incríveis no meu entorno, que contribuem de diferentes formas para meu sucesso e crescimento pessoal. Esta rede se iniciou por uma família que me apoia, que me deu valores dos quais me orgulho, e que forneceu as bases para que eu pudesse voar por aí, desbravando o mundo, seus desafios e maravilhas, coisa que gosto muito de fazer.

Depois, vieram os amigos, que conheci em diferentes momentos da vida e que permitem que minha existência no mundo seja repleta de acolhimento e compreensão, também acompanhada de debates filosóficos, afeto, doses de verdade quando necessárias e momentos divertidos para sobreviver aos tempos duros e aos não tão duros. Aos meus amigos, espalhados por lugares diferentes desse mundo, agradeço pelas trocas que me constroem e por escolherem estar do meu lado, dedicando tempo, energia e amor a esta relação.

Agradeço a todos que contribuíram para a escrita dessa dissertação, tanto no apoio ao delineamento da pesquisa, etapa confusa e crucial, quanto nos pitacos ao longo do processo de escrita, formais ou informais. Aqui posso destacar o apoio dos professores do CPDA, como meu orientador Georges Flexor, que sempre se disponibilizou para me ajudar a solucionar meus entraves, oferecendo sugestões diretas e objetivas, respeitando também meus desejos e liberdade acadêmica. Obrigada, também, à professora Débora Lerrer por sua postura encorajadora na disciplina de Metodologia II, que me fez acreditar ser possível construir uma boa pesquisa. Agradeço ao Rafa, entusiasta da academia e orientador informal de dias e noites, com quem debati meus dilemas e a quem procurei para pequenas e grandes dúvidas, incluindo as existenciais.

Por fim, agradeço ao CPDA, em geral, por ter sido um oásis de sanidade durante uma pandemia cruel em um país abandonado. Foram anos extremamente difíceis, vendo a esperança na corda bamba de sombrinha. Nestas horas, olhar ao redor e reconhecer companheiros de luta brilhantes e necessários foi um acalanto para o coração. Perdi o famoso clima acadêmico festivo do CPDA, mas ganhei novas formas de pensar e estímulos intelectuais quando o Brasil parecia tão assombrado pelo obscurantismo e a estupidez. Seguirei acompanhando de perto o trabalho desenvolvido por todos vocês!

RESUMO

BARBOSA, Mariana Cyriaco. **Sustentabilidade e governança na cadeia global de valor do suco de laranja**. 2023. 122p. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade). Centro de Pesquisas em Desenvolvimento Agricultura e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2023.

Esta pesquisa apresenta uma análise da cadeia global de valor do suco de laranja brasileiro, com foco na sustentabilidade. Embora haja um discurso por parte do setor sobre o caráter sustentável do mesmo, organizações de vigilância denunciam, constantemente, problemas sociais e ambientais nesta cadeia produtiva. Em paralelo, o consumo de suco de laranja encontra-se em queda em seu principal mercado, a Europa. A sustentabilidade é essencial para a retomada do crescimento, devido às exigências dos consumidores europeus e aos requisitos de devida diligência cada vez mais rigorosos impostos pela União Europeia. O principal objetivo desta pesquisa é investigar se existe uma agenda convergente de sustentabilidade para o setor de suco de laranja. Para responder a esta pergunta, foram analisadas as agendas de sustentabilidade dos diferentes atores da cadeia, incluindo produtores, empresas processadoras e empresas comercializadoras, utilizando como fonte a revisão de dados secundários e primários, publicados em relatórios, páginas de internet e artigos públicos. A pesquisa utiliza o referencial teórico das Cadeias Globais de Valor (GVCs), especialmente em relação à governança e relações de poder, com o objetivo de entender quais temas de sustentabilidade se propagam por toda a cadeia e quais são restritos a um grupo específico de atores. Os resultados preliminares indicam que existe uma agenda de sustentabilidade convergente para o setor, com tópicos relacionados a direitos humanos, condições de trabalho, uso de agrotóxicos, biodiversidade, gestão da fazenda, rastreabilidade e relacionamento com a comunidade. As certificações desempenham um papel importante na unificação dessa agenda, embora ainda representem uma pequena parte dos volumes da cadeia. Outros tópicos, como renda digna e salário de bem-estar, são negligenciados por certos grupos atores. Como limitação da pesquisa, questões relacionadas à implementação da agenda não são cobertas nesse estudo.

Palavras-chave: Cadeias Globais de Valor, Sustentabilidade, Suco de Laranja

ABSTRACT

BARBOSA, Mariana Cyriaco. **Sustainability and governance in the orange juice global value chain**. 2023. 122p. Master thesis (Graduate Program in Social Sciences in Development, Agriculture, and Society), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2023.

This research presents an analysis of the Brazilian orange juice global value chain, with a focus on sustainability. Although the sector promotes its sustainable character, watchdog organizations constantly denounce social and environmental issues within this value chain. At the same time, orange juice consumption is declining in its main market, Europe. Opportunities for regaining growth also depend on sustainability, influenced by changing consumer habits and increasingly rigorous due diligence requirements imposed by the European Union. The main objective of this research is to investigate whether there is a convergent sustainability agenda for the orange juice sector. To answer this question, the sustainability agendas of different actors in the chain were analysed, including producers, processing companies, and retail companies, using secondary and primary data sources such as reports, websites, and public articles. The research utilizes the theoretical framework of Global Value Chains (GVCs), particularly focusing on governance and power relations, aiming to understand which sustainability topics permeate the entire chain and which are limited to specific groups of actors. Preliminary results indicate the existence of a convergent sustainability agenda for the sector, covering topics such as human rights, working conditions, pesticide use, biodiversity, farm management, traceability, and community engagement. Certifications play an important role in unifying this agenda, although they still cover a small portion of the produced volumes. Other topics, such as living income and living wages, are neglected by certain groups of actors. The analysis of the implementation of the agenda is a limitation of this research.

Keywords: Global Value Chains, Sustainability, Orange Juice.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO: CADEIAS GLOBAIS DE VALOR, GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE	5
1.1 Cadeias Globais de Valor	5
1.2 Dimensões de Análise das Cadeias Globais de Valor	7
1.3 Governança nas Cadeias Globais de Valor	11
1.4 Poder nas Cadeias Globais de Valor	16
1.5 Sustentabilidade e Governança em Cadeias Globais de Valor	19
CAPÍTULO II - PANORAMA DO SETOR DE SUCO DE LARANJA NO BRASIL	24
2.1 Panorama do cultivo de laranja no Brasil	26
2.1.1 Histórico da citricultura brasileira	26
2.1.2 O Cinturão Citrícola de São Paulo e Triângulo Mineiro	28
2.1.3 Características dos produtores e produtividade dos pomares do cinturão citrícola	31
2.1.4 Características da produção de laranja no cinturão: variedades, colheita e safra	35
2.1.5 As principais pragas que acometem a citricultura no cinturão citrícola	36
2.1.6 Principais insumos utilizados na citricultura	38
2.1.7 Trabalho, emprego e questões sociais referentes à citricultura no cinturão citrícola	41
2.2 Panorama da indústria de suco de laranja	44
2.2.1 Histórico da indústria no Brasil, suas fusões e aquisições	44
2.2.2 As empresas brasileiras processadoras de suco de laranja	49
2.2.3 Etapas de produção e tipos de suco de laranja exportados	50
CAPÍTULO III - PANORAMA DO MERCADO GLOBAL DE SUCO DE LARANJA	53
3.1 Dados e tendências do mercado global de suco de laranja	53
3.2 Principais empresas	59
3.2.1 Os envasadores	60
3.2.2 Os varejistas	61
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA NA CADEIA GLOBAL DE VALOR DO SUCO DE LARANJA	67
4.1 A agenda de sustentabilidade dos diferentes atores	70
4.1.1 A agenda de sustentabilidade dos varejistas	70
4.1.2 A agenda de sustentabilidade dos envasadores	73
4.1.3 A agenda de sustentabilidade da indústria brasileira	82
4.1.4 A agenda de sustentabilidade dos produtores e das cooperativas	88
4.1.5 A agenda de sustentabilidade das certificações de sustentabilidade	92
4.1.6 A agenda de sustentabilidade das plataformas de múltiplos atores	98
4.2 Discussão e resultados	100
4.2.1 Comparação entre as agendas de sustentabilidade	100

4.2.2 Reflexões sobre poder, governança e sustentabilidade na cadeia de suco de laranja.....	105
CONCLUSÃO.....	113
REFERÊNCIAS	117

INTRODUÇÃO

“Suco de laranja. Uma boa escolha”. Sob este mote, a CitrusBr (2021), associação que representa a indústria brasileira produtora de suco de laranja, busca promover o consumo do suco em seus principais mercados consumidores. O Brasil, dono do maior parque industrial citrícola do mundo, exporta 95% de sua produção e é responsável por 3 de cada 5 copos da bebida consumidos no mundo. No entanto, o país é altamente dependente do mercado europeu de suco de laranja para manter esses números impressionantes de produção e exportação. Nesse sentido, o contexto global se mostra complicado, uma vez que sucos de fruta vêm perdendo espaço na mesa de café da manhã dos consumidores europeus, devido a mudanças de hábito e busca por opções de consumo mais saudáveis e sustentáveis (BBC NEWS, 2017).

Para convencer o consumidor dos benefícios associados ao consumo de suco de laranja, a CitrusBr lançou uma estratégia de comunicação em 2021, com o objetivo de compartilhar informações sobre a indústria de suco de laranja brasileira e ações do setor em termos de sustentabilidade social, econômica e ambiental. Um vídeo produzido pela associação afirma que, ao beber um copo de suco, o consumidor está realizando uma escolha saudável e transformando a vida de pessoas, contribuindo para um mundo melhor, gerando impactos positivos para as cidades onde é produzido e apoiando a preservação de vegetação nativa no Brasil (CITRUS BR, 2021).

Contudo, estudos e reportagens publicadas por organizações de vigilância (também conhecidas como *watchdogs*) desmontam a imagem de setor sustentável que a CitrusBr deseja passar aos consumidores, apresentando um risco reputacional para o suco de laranja brasileiro. Instituições nacionais – como a Repórter Brasil – e internacionais – como a Oxfam e a Christian Initiative Romero (CIR) – denunciam constantemente diversos problemas que ainda persistem na cadeia, como utilização de trabalho escravo em fazendas fornecedoras da indústria, condições precárias de trabalho para trabalhadores sazonais, uso intensivo de agrotóxicos, baixos preços praticados na aquisição das laranjas e distribuição injusta de valor na cadeia, onde os citricultores obtêm apenas 5% do valor de prateleira do suco (REPÓRTER BRASIL, 2021).

É evidente que a sustentabilidade está no centro do debate e se torna fundamental para retomada do crescimento das exportações do setor, tanto pela preferência dos consumidores europeus por produtos sustentáveis quanto pelos requisitos de importação, cada vez mais estritos,

impostos pela União Europeia. Estão em discussão diversas leis de devida diligência que obrigam empresas europeias a monitorarem os riscos relativos a direitos humanos e desmatamento em suas cadeias de valor. Caso não tomem providências para mitigá-los, podem ser responsabilizadas sob as leis do continente europeu, mesmo que as violações ocorram em países produtores.

Mas estaria o setor de suco de laranja pronto para responder a estas demandas por maior sustentabilidade, transparência e responsabilização pelos problemas encontrados? O primeiro passo para entender como a sustentabilidade está sendo internalizada pela cadeia é observar como ela é compreendida pelos seus diferentes atores. As agendas dos produtores e empresas que participam de toda a cadeia de produção estão alinhadas? Estes atores possuem um entendimento comum do que estão chamando de sustentabilidade? Caso contrário, é possível que os atores trabalhem em diferentes direções, priorizando tópicos divergentes, devido à variedade de temas que podem se relacionar com sustentabilidade de uma forma mais ampla.

Embora as empresas envolvidas nos processos produtivos publiquem relatórios e histórias sobre suas ações no tema da sustentabilidade, ainda não é de nosso conhecimento um estudo que compare estas agendas para observar os pontos em comum e as divergências entre os atores dos diferentes elos da cadeia. Esta pesquisa, portanto, tem como objetivo principal responder a seguinte pergunta: existe uma agenda convergente de sustentabilidade para o setor de suco de laranja?

Para tal, é necessário compreender essa cadeia e suas dinâmicas, entendendo quais atores lideram cada etapa produtiva, quais atividades executam, quais desafios enfrentam e como se relacionam com os atores a jusante e a montante da cadeia. Desta forma, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários: (i) caracterização da cadeia produtiva no plano local, descrevendo as etapas que ocorrem no Brasil, como o cultivo de laranja e o processamento da laranja em suco, assim como a apresentação dos principais atores; (ii) caracterização da cadeia produtiva no plano global, incluindo suas etapas e atores relevantes após a exportação do suco de laranja; (iii) análise das agendas de sustentabilidade dos atores de cada etapa da cadeia, desvendando os tópicos de convergência entre elas e formando um entendimento de qual é a agenda comum de sustentabilidade para o setor, caso exista. Além disso, serão investigados os pontos de divergência, contribuindo para o entendimento de quais tópicos de sustentabilidade ainda são restritos a um grupo específico de atores.

A metodologia utilizada para atingir os objetivos intermediários (i) e (ii) será a revisão de literatura e análise de dados secundários disponíveis sobre a cadeia. Para alcançar o objetivo intermediário (iii), esta dissertação irá avaliar os dados secundários publicados por diferentes categorias de atores do setor de suco de laranja, como relatórios de sustentabilidade, páginas na internet e políticas de compra, utilizando-os para compreender as diferenças e semelhanças entre as agendas. Primeiramente, os atores serão categorizados de acordo com a etapa da cadeia na qual atuam, em seguida, os documentos dos principais atores de cada categoria serão analisados e resumidos, gerando uma lista de tópicos relativos à sustentabilidade para cada categoria, abrangendo dimensões sociais, ambientais e econômicas. Por fim, as listas de tópicos de cada categoria de atores serão comparadas, permitindo a compreensão de quais tópicos foram abordados por quais atores, entendendo as convergências e divergências.

O primeiro capítulo desta dissertação contempla o referencial teórico do trabalho, que utiliza como base o campo de estudos das Cadeias Globais de Valor (GVCs) e sua governança. Este referencial teórico é interessante, pois fornece as dimensões para análise das cadeias produtivas que se dividem em países diversos, como é o caso do suco de laranja. Desta forma, o Capítulo I irá fornecer um histórico do surgimento e evolução desta área de estudos, as principais definições de governança e poder relacionadas às GVCs, além de discutir como a sustentabilidade tem impactado cada vez mais as dinâmicas das cadeias globais.

O segundo capítulo, por sua vez, descreve as etapas da cadeia produtiva que ocorrem no Brasil, ou seja, o cultivo de laranja e o processamento das frutas em suco para exportação. Serão apresentados os principais atores locais; as condições produtivas; o histórico da citricultura e surgimento do parque industrial citrícola no Brasil; as transformações nas dinâmicas produtivas ao longo dos anos; e as consequentes alterações nas relações entre os diversos atores.

Já o terceiro capítulo elabora um panorama do mercado global do suco de laranja, descrevendo as etapas da cadeia produtiva que ocorrem fora Brasil, ou seja, no mercado consumidor do suco de laranja brasileiro, com foco no mercado europeu, principal destino da exportação brasileira. Neste capítulo, serão apresentados os dados e tendências do mercado global de suco de laranja, assim como as principais empresas responsáveis por processar e comercializar o suco nos mercados consumidores.

Por fim, o quarto capítulo apresenta a análise dos conteúdos de sustentabilidade relativos aos diferentes atores globais e locais, consolidando a agenda de sustentabilidade de cada categoria de atores e realizando uma comparação entre essas agendas, com o objetivo de analisar as convergências e os pontos de divergência. Além disso, o Capítulo IV fornece algumas reflexões oriundas deste processo de comparação sob a ótica do referencial teórico apresentado.

CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO: CADEIAS GLOBAIS DE VALOR, GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE

O objetivo deste capítulo é apresentar o referencial teórico desta dissertação, relacionado às Cadeias Globais de Valor (GVCs), assim como seus principais autores. Para tal, a seção 1.1 irá fornecer um histórico do surgimento e evolução desta área de estudos, enquanto a seção 1.2 irá apresentar as dimensões existentes para análise das GVCs. A seção 1.3 irá apresentar um histórico sobre a discussão de governança nas Cadeias Globais de Valor e as formas pelas quais ela se manifesta em tais cadeias. A seção 1.4 complementa a discussão de governança sob a ótica do poder, compreendendo como o mesmo é exercido e manifestado nas relações entre diferentes atores das cadeias globais. Por fim, apresenta-se o debate mais recente realizado por autores relevantes deste campo teórico, que busca entender como a sustentabilidade tem impactado as dinâmicas e a governança das cadeias globais.

1.1 Cadeias Globais de Valor

As dinâmicas e características da produção citrícola e do suco de laranja brasileiro não podem ser compreendidas se observadas de forma isolada. Uma vez que praticamente todo o suco produzido no Brasil é exportado, pode-se afirmar que este setor está inserido em uma lógica de Cadeias Globais de Valor (GVCs), cuja governança ultrapassa as fronteiras geográficas. Portanto, o objetivo deste capítulo é definir e caracterizar as Cadeias Globais de Valor (GVCs), apresentando o histórico do surgimento deste campo de estudos, suas principais dimensões de análise, as principais teorias sobre governança e poder nas GVCs, buscando compreender como a sustentabilidade tem influenciado cada vez mais as dinâmicas das cadeias globais.

Inicialmente, esta área de estudo se consolidava em torno do conceito de “Commodity Chains” (cadeias de *commodity*), que foi definido por Hopkins e Wallerstein (1986:159) como “uma rede de trabalho e processos produtivos cujo resultado final é uma commodity”. O principal interesse desta abordagem, classificada dentro da escola teórica de sistemas-mundo, era a compreensão de como as cadeias de *commodity* estruturam e reproduzem um sistema-mundo estratificado e hierárquico. Posteriormente, surgiu a abordagem de Cadeias Globais de Commodities, encabeçada por Gary Gereffi e definida como “uma rede de inter-firmas que conecta

manufaturas, fornecedores e subcontratados uns aos outros em indústrias globais, e a mercados internacionais”. Tal abordagem teria como objetivo principal entender como a participação nestas cadeias globais de *commodities* poderia facilitar o “*upgrade*” industrial para países em desenvolvimento exportadores. Por fim, a literatura se solidificou em torno do conceito de Cadeias Globais de Valor, que nasce com o objetivo de ampliar a discussão de governança setorial, mais limitada na teoria de cadeias globais de *commodities* (BAIR, 2005).

As cadeias de valor correspondem a todas as etapas produtivas necessárias para a fabricação de um produto, incluindo desde a fabricação dos insumos básicos até a sua comercialização., sejam elas realizadas por uma única empresa ou divididas entre várias. Com o processo acelerado de globalização que vivemos desde os anos 80, vemos uma descentralização destas cadeias produtivas em diversos países, que participam de forma variada das diferentes etapas das cadeias de valor. Esta sequência de atividades produtivas que adicionam valor e são realizadas por diferentes empresas em diferentes países é o que chamamos de Cadeia Global de Valor (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

Kaplinsky (2000) argumenta que, embora haja ganhos oriundos do processo de globalização, este ocasionou um aumento na desigualdade intra e interpaíses. Portanto, torna-se necessário entender em que condições a participação na economia global pode traduzir-se em um crescimento sustentável e equitativo. Para o autor, a análise de cadeias de valor pode ajudar a entender as causas deste crescimento desigual e a prover ideias para formulação e implementação de políticas públicas.

Gereffi e Fernandez-Stark (2016) observam que as atividades que geram maior valor agregado geralmente se localizam nas etapas iniciais e finais das cadeias, justamente as que tendem a estar concentradas nos países considerados desenvolvidos. Por outro lado, os países em desenvolvimento costumam executar as etapas de produção e manufatura, obtendo muito pouco do valor gerado pela cadeia como um todo. Tal conclusão é indicativa do processo de promoção de desigualdade entre países observado por Kaplinsky.

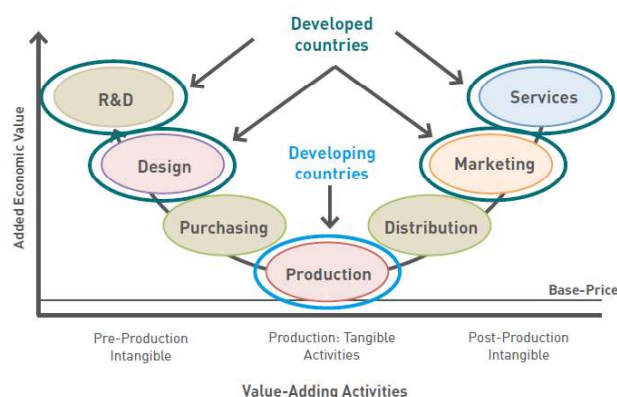


Figura 1 – Atividades Agregadoras de Valor.

Fonte: Gereffi e Fernandez-Stark, 2016, p. 14.

No Brasil, a globalização dos sistemas produtivos ocorreu nos mais diversos setores econômicos, atingindo os sistemas globais de produção de alimentos e commodities agrícolas. De acordo com Flexor (2006), embora o sistema agroalimentar brasileiro já fosse historicamente voltado à exportação, a partir de meados da década de 1990 e, principalmente, a partir dos anos 2000, pode-se observar um aumento qualitativo e quantitativo da inserção brasileira nos sistemas alimentares globais, que atinge novos patamares. Esta inserção gera oportunidades e riscos, traduzidos em uma imposição de novas exigências comerciais, que ocasionam também uma reestruturação da organização agroindustrial.

No Capítulo II, será possível entender como a citricultura brasileira sofreu modificações oriundas deste processo de internacionalização e participação em uma Cadeia Global de Valor, tendo como principal consequência a crescente concentração do cultivo de laranja em fazendas de maior escala e produtividade, outra sinalização do processo observado por Kaplinsky de aumento de desigualdade, neste caso dentro do país.

1.2 Dimensões de Análise das Cadeias Globais de Valor

Gereffi e Fernandez-Stark (2016) criaram um framework para análise de GVCs que pode ser aplicado em diversos contextos, incluindo cadeias relacionadas à agricultura e ao agronegócio. De acordo com os autores, há seis dimensões exploradas no estudo de GVCs. Elas podem ser categorizadas em globais – que, como o nome sugere, diz respeito às dinâmicas internacionais da

indústria – e em locais – que explicam como um país se insere, individualmente, em uma determinada cadeia. O quadro abaixo fornece uma breve explicação de cada uma dessas dimensões e suas respectivas categorias:

Quadro 1 – Dimensões de Análise de Cadeias Globais de Valor (continua).

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Gereffi e Fernandez-Stark (2016).

Dimensão	Categoria	Descrição
1. Estrutura Insumo-Produto da Cadeia	Global	Esta dimensão descreve o processo de transformação de matérias-primas em produtos acabados.
2. Escopo Geográfico	Global	Explica a dispersão geográfica do setor e em que países as diferentes atividades são realizadas.
3. Estrutura de Governança – Empresas líderes e organização do setor	Global	Explica como a cadeia é controlada pelas empresas.
4. <i>Upgrading</i>	Local	Descreve o movimento dinâmico entre diferentes etapas da cadeia, analisando como produtores transitam entre estas diferentes etapas.
5. Contexto institucional local	Local	Analisa o contexto econômico e social que permeia a cadeia em certa localidade.
6. Partes interessadas do setor	Local	Descreve como as diferentes partes interessadas e atores locais interagem para atingir o <i>upgrading</i>

Gereffi e Fernandez-Stark (2016) também explicam que as dimensões globais representam uma abordagem de análise *top-down*, ou seja, de cima para baixo, e que as dimensões locais representam uma abordagem *bottom-up*, ou seja, de baixo para cima. Dentre as dimensões globais, os autores caracterizam a governança como a mais relevante para a análise das cadeias globais. Dentre as dimensões locais, a mais importante seria o *upgrading*.

A primeira dimensão – estrutura insumo-produto – engloba as atividades e segmentos de uma GVC, contendo todos os processos que levam um produto de sua concepção inicial ao consumidor. Os segmentos podem variar de acordo com o setor, mas podem incluir atividades de

pesquisa e desenvolvimento, produção, *marketing*, distribuição, e até mesmo reciclagem. A realização de tais atividades também envolve uma série de setores de apoio. A representação típica da estrutura insumo-produto envolve caixas conectadas por setas, representando o fluxo de bens tangíveis e intangíveis, e é fundamental para a compreensão do valor adicionado a cada etapa da cadeia (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

Conforme mencionado anteriormente, a dispersão geográfica é uma característica das GVCs, uma vez que as etapas produtivas das cadeias são, geralmente, distribuídas entre diversos países. Portanto, a análise do escopo geográfico – a segunda das dimensões mencionadas por Gereffi e Fernandez-Stark – torna-se essencial para compreender a geografia das cadeias globais, e baseia-se, inicialmente, em uma análise de demanda e oferta. Dados de comércio mundial podem ser usados para traçar o fluxo de comércio relacionado a certa cadeia, o que possibilita a identificação do que cada país entrega e consome ao longo de suas diferentes etapas. Tal análise também permite que se faça uma avaliação de como ocorre a distribuição de valor entre os países mais desenvolvidos e os em desenvolvimento. É importante ressaltar que o escopo geográfico de uma GVC é dinâmico, e uma das esferas de análise pode ser, justamente, compreender as mudanças e evoluções no escopo geográfico de uma cadeia ao longo do tempo (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

A análise de governança das cadeias globais – terceira dimensão citada acima – requer a identificação das empresas líderes do setor, além da observação de onde se localizam, como interagem com sua cadeia de fornecimento, como influenciam ou exercem poder sobre seus fornecedores – por exemplo, solicitando o cumprimento de padrões internacionais, como ISO, certificações de sustentabilidade, qualidade, entre outros. Desta forma, a estrutura de governança de uma cadeia pode ter implicações muito significativas nos efeitos da inserção de produtores em uma GVC (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016). A análise da estrutura de governança, por ser central para este trabalho, será detalhada na próxima seção deste capítulo.

Em relação à quarta dimensão, o *framework* de Gereffi e Fernandez-Stark (2016) define *upgrading* econômico como um aumento dos benefícios de empresas, países ou regiões ao participar de uma cadeia global. Humphrey and Schmitz (2002) o categorizam em quatro tipos: *upgrading* de processo, que se refere a um aumento de eficiência e melhoria da tecnologia empregada; *upgrading* de produto, que significa produzir itens mais sofisticados; *upgrading*

funcional, que se refere à ampliação do escopo de atuação; e *upgrading* de cadeia ou intersetorial, onde as empresas mudam para novas cadeias relacionadas à original.

Vale aqui aprofundar um pouco esta questão, já que posteriormente novos tipos de *upgrading* foram identificados, sendo o primeiro o próprio processo de entrada em uma GVC, onde uma empresa participa pela primeira vez de uma cadeia nacional, regional ou global. O segundo está relacionado às ligações a montante de certa cadeia, e se refere à situação na qual firmas locais de certo setor passam a fornecer insumos ou serviços para empresas localizadas no país e que já são parte de outra GVC. O terceiro, por sua vez, é referente ao mercado final, que significa mover-se para mercados mais sofisticados que exigem o cumprimento de requisitos mais rígidos, ou para mercados maiores e mais vantajosos em termos de escala e preço (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

Além disso, conceitos mais abrangentes relacionados a *upgrading* foram incorporados à literatura ao longo do tempo, entre eles os conceitos de *upgrading* ambiental e social. Segundo Barrientos (2011), *upgrading* social se refere ao processo de melhoria dos direitos dos trabalhadores e suas condições de trabalho, e é baseado na Agenda de Trabalho Decente da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que engloba conceitos de liberdade, equidade, dignidade humana, segurança, proteção de direitos, remuneração adequada, além da provisão de cobertura social. A autora classifica o *upgrading* social em dois tipos: os padrões mensuráveis e os direitos habilitantes. O primeiro se refere aos padrões mais observáveis, como emprego formal ou informal, nível salarial, horas de trabalho e proteção social. A autora frisa que muitos desses padrões mensuráveis são resultados de processos de barganha complexos, que são possíveis graças aos direitos habilitantes, ou seja, a liberdade de associação, o direito de negociação coletiva, não-discriminação, voz e empoderamento.

O *upgrading* ambiental, por sua vez, é definido por Marchi et al. (2013) como o “processo no qual os atores econômicos se movem em direção a um sistema de produção que evita ou reduz o dano ambiental de seus produtos, processos ou sistemas de gestão”. Ponte (2020) aponta para os custos que podem permear a cadeia de forma oculta em um processo de *upgrading* ambiental. Segundo o autor, as empresas líderes da cadeia global podem estimular o *upgrading* ambiental entre seus fornecedores, deixando para eles os riscos e custos de implementar as melhorias,

enquanto obtêm retorno financeiro das mesmas, gerando, assim, consequências distributivas negativas aos atores mais fracos da cadeia.

Retornando agora às dimensões propostas por Gereffi e Fernandez-Stark, podemos observar que a quinta delas – o contexto institucional local – identifica como as condições locais, nacionais e internacionais e as políticas públicas influenciam a participação de um país em cada etapa da cadeia de valor. A inserção de um país na cadeia depende diretamente das diferentes dinâmicas econômicas, sociais e institucionais locais, como por exemplo custos de trabalho, infraestrutura, acesso a crédito, disponibilidade de força de trabalho, questões relacionadas à equidade de gênero, acesso à educação, regulação de imposto, condições trabalhistas, subsídios, entre outras. Tais características podem promover ou desestimular o crescimento industrial e a participação de um país em uma cadeia global (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

Por fim, a última dimensão refere-se à análise das partes interessadas do setor, que consiste em mapear todos os atores de certa cadeia e explicar o seu papel principal. Alguns exemplos de partes interessadas incluem empresas, associações setoriais, trabalhadores, governo, ministérios etc. Também é importante compreender as relações entre as diferentes partes interessadas e como elas são governadas a nível local, além de identificar quais atores têm capacidade de liderar mudanças (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

1.3 Governança nas Cadeias Globais de Valor

Como dito na seção anterior, dentre as dimensões mencionadas aqui, a governança nas cadeias globais de valor tem especial importância para este trabalho. Gereffi (1994) a classifica como “relações de autoridade e poder que determinam como os recursos financeiros, materiais e humanos são alocados e fluem dentro de uma cadeia”. Gibbon, Bair e Ponte (2008) acrescentam que a ideia de que há uma governança se baseia no pressuposto de que a produção desintegrada e a reintegração por meio de negócios entre empresas não se dão de forma espontânea e automática, mas possuem uma dinâmica identificável. Tais processos ocorrem por meio de estratégias e decisões de atores específicos.

A definição pautada por Gereffi (1994) ainda se enquadra no campo teórico relativo às cadeias globais de *commodity*, antecessor ao conceito de cadeias globais de valor e, portanto, com

uma abordagem sobre governança menos desenvolvida. Neste trabalho inicial, Gereffi identifica dois principais tipos de governança nas cadeias de *commodity*: cadeias lideradas por compradores (*buyer-driven chains*) e cadeias lideradas por produtores (*producer-driven chains*). De acordo com o autor, as cadeias de *commodity* lideradas pelos produtores se referem aos setores onde corporações transnacionais seriam centrais no controle do sistema produtivo, incluindo as conexões a montante e a jusante da cadeia. Estas características se fazem presentes em indústrias de capital e tecnologias intensivas. No caso das cadeias lideradas pelos compradores, este papel central é exercido por grandes varejistas e marcas, que descentralizam a produção em uma variedade de países, especialmente aqueles em desenvolvimento.

Humphrey e Schmitz (2002) já analisam a governança sob as lentes do campo teórico de cadeias globais de valor e, portanto, apresentam uma visão de governança mais desenvolvida em relação à abordagem anterior de Gereffi. Para os autores, há um contínuo de relações nas cadeias globais de valor, divididas em quatro classes, que evoluem de uma relação mais distante até uma mais próxima. São elas: mercado, redes, quase hierárquicas e hierárquicas, respectivamente. Esta classificação utiliza como base a economia dos custos de transação, que afirma que – em situações caracterizadas por incerteza, racionalidade limitada e diferenças de interesse entre agentes econômicos – os arranjos de coordenação podem minimizar os custos totais de produção e transação.

No caso da classificação de mercado, produtores e compradores não desenvolvem uma relação de proximidade, o que significa que diversos fornecedores possuem a capacidade de produzir o que o comprador demanda, da forma que ele demanda. Os produtos são padronizados ou facilmente customizáveis. No que se refere às redes, as empresas atuam em constante troca de informações, frequentemente dividindo competências essenciais entre elas, havendo uma dependência recíproca, onde o comprador pode especificar algumas de suas necessidades, tendo confiança de que o fornecedor conseguirá entregar. Nas relações quase hierárquicas, por sua vez, uma empresa exerce alto grau de controle sobre outras empresas na cadeia, frequentemente especificando as características do produto que necessita adquirir, e às vezes especificando os mecanismos de controle de processos que devem ser executados ao longo da produção. Neste caso, há dúvidas sobre a competência da cadeia de suprimentos, e uma empresa líder pode exercer esta influência direta ou indiretamente, ao longo da cadeia. Por fim, no caso de cadeias hierarquizadas,

as empresas líderes detêm e comandam algumas operações na cadeia (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002).

A partir destas contribuições de Humphrey e Schmitz (2002), surge a principal teoria para análise de governança, elaborada por Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), que desdobra a classificação de redes apresentada anteriormente em três tipos, gerando um total de cinco tipologias distintas de governança encontradas em cadeias de valor globais: mercados, cadeias de valor modulares, cadeias de valor relacionais, cadeias de valor cativas e hierarquias. Para os autores, há três fatores que influenciam a governança de uma cadeia: a complexidade do conhecimento e das informações necessárias para sustentar uma transação específica; o quanto estas informações e conhecimentos podem ser codificados e, portanto, transmitidos de forma eficiente e sem investimento em uma transação específica; e a capacidade dos fornecedores atuais e potenciais em cumprir os requerimentos da transação. Cada um destes fatores recebe uma definição de valor “alto” ou “baixo”, gerando oito combinações possíveis, das quais cinco são aprofundadas pelos autores:

- i. Cadeias do tipo mercado ocorrem quando as transações são facilmente codificáveis, as especificações dos produtos são simples e os fornecedores possuem as capacidades necessárias para atender os requisitos sem muito esforço por parte dos compradores. Neste caso, os compradores aceitam as especificações e preços determinados pelos vendedores. Há pouca coordenação explícita neste tipo de governança.
- ii. Cadeias do tipo modular ocorrem quando a arquitetura de um produto é modular e a definição de padrões técnicos pode simplificar as interações, gerando mais unificação e reduzindo possíveis variações. Neste caso, os fornecedores possuem as competências técnicas necessárias e internalizam informações difíceis de codificar. Há uma necessidade por parte do comprador de monitorar e controlar, além de as relações serem baseadas no conhecimento codificado. Os benefícios oriundos desta codificação, como velocidade, flexibilidade e acesso a insumos de baixo custo, também estão presentes neste tipo de governança, mas ela se diferencia da governança de mercado por não ser majoritariamente baseada em preços.
- iii. Cadeias do tipo relacional ocorrem quando as transações são complexas, as especificações não podem ser codificadas e a capacidade dos fornecedores é alta. Neste


caso, o conhecimento tácito deve ser trocado entre compradores e vendedores, e a alta competência dos fornecedores torna-se um incentivo para a terceirização de atividades por parte das empresas líderes. Ocorre, além disso, uma relação de mútua dependência, que é regulada por fatores como reputação, proximidade, laços familiares ou éticos, entre outros. Também pode haver mecanismos que impõem custos em caso de quebra de contrato. Há altos níveis de coordenação explícita e o custo de trocar de parceiros é alto.

- iv. Cadeias do tipo cativas ocorrem quando existe a possibilidade de codificar informações por meio de instruções detalhadas e quando a complexidade do produto é alta. Porém, neste caso, a capacidade dos fornecedores é baixa. Produtos complexos frente a fornecedores pouco capazes necessitam de um grande grau de intervenção e controle por parte das empresas líderes, encorajando a criação de uma dependência transacional para evitar que outros compradores se beneficiem dos esforços e investimentos já aplicados na cadeia de suprimentos. Desta forma, os fornecedores passam a ser cativos e os custos de mudança são altos, tornando estes provedores altamente dependentes das empresas líderes para atividades de design, logística, desenvolvimento tecnológico, entre outras. As relações cativas entre empresas controlam o oportunismo por meio da dominância das empresas líderes que, paralelamente, proveem recursos e acesso a mercados para as empresas subordinadas, tornando a saída da cadeia uma alternativa pouco atraente.
- v. Por fim, cadeias do tipo hierárquicas ocorrem quando as especificações não podem ser codificadas, os produtos são complexos e fornecedores muito competentes não podem ser encontrados, tornando a terceirização das atividades inviável.

O Quadro 2 ilustra os tipos de governança em relação aos valores atribuídos a cada fator, resumindo o detalhamento acima:

Quadro 2 – Teoria da estrutura de governança

Fonte: Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005)

Tipo de governança	Complexidade das transações	Habilidade de codificar transações	Capacitação dos fornecedores	Grau de coordenação explícita e assimetria de poder
Mercado	Baixa	Alta	Altas	Baixo
Modular	Alta	Alta	Altas	
Relacional	Alta	Baixa	Altas	
Cativa	Alta	Alta	Baixas	
Hierarquia	Alta	Baixa	Baixas	Alto

Enquanto a primeira tipologia de governança apresentada por Gereffi (1994) aborda a governança por uma perspectiva de condução (*governance as driving*), as tipologias desenvolvidas por Humphrey e Schmitz (2002) e por Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) enquadram a governança como uma forma de coordenação (*governance as coordination*). Ainda há outra abordagem possível para as teorias de governança, que enxerga a mesma como uma normatização (*governance as normalization*) – ou seja, “o projeto de realinhamento de uma dada prática de modo que ela espelhe ou materialize um padrão ou norma” – e explora as dimensões discursivas e normativas que caracterizam as relações entre compradores e seus fornecedores, além dos mecanismos de transmissão ao longo da cadeia (GIBBON; BAIR; PONTE, 2008)

Gibbon e Ponte (2005) afirmam que as relações de governança descritas por Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) são formas de coordenação que podem se manifestar em diferentes elos de uma certa cadeia, não caracterizando a governança da cadeia como um todo. Para distinguir o que os autores chamam de “formas imediatas de coordenação” de um modelo de governança mais geral, Gibbon e Ponte (2005) utilizam como base a teoria das convenções, abordando governança pela perspectiva normativa. Nesta teoria, convenções são definidas como um sistema recíproco de expectativas sobre o comportamento do próximo, e toda ação é justificada perante conjuntos comuns de princípios. As convenções não são permanentes ou ligadas diretamente a interesses sociais específicos, podendo haver sobreposição de diferentes convenções em dado local e tempo, coexistindo diferentes justificativas para as ações.

De acordo com Ponte (2019), a teoria das convenções permitiu a elaboração de novas perguntas ao redor da natureza normativa das GVCs e que, ao examinar quais convenções perpassam as conexões das cadeias, possa-se obter uma melhor ideia das noções compartilhadas

de “qualidade”, incluindo componentes relacionados à sustentabilidade. Ao observar as conexões em cada elo de uma certa cadeia, pode-se concluir se certas convenções dominantes viajam ao longo da cadeia, o que as faz viajar, e quais atores possuem o poder normativo de impor uma convenção sobre outros atores, indo além de um nodo específico da cadeia de valor. Esta abordagem é fundamental para este trabalho e será o principal referencial teórico para orientar a discussão do Capítulo IV.

Por fim, é preciso abordar a questão da polaridade nas GVCs, uma vez que grande parte da literatura foca em cadeias unipolares, ou seja, em que as empresas líderes possuem uma posição funcional na cadeia e são dominantes na sua caracterização. Quanto a esta questão, Ponte e Sturgeon (2014) sugerem abordar a governança como um espectro contínuo entre os dois extremos: cadeias unipolares e multipolares. No caso da multipolaridade, há a influência de outros atores de fora da cadeia em si, como ONGs internacionais, sindicatos, governos, plataformas de múltiplos atores (*multi-stakeholder initiatives*). De acordo com os autores, as cadeias multipolares se diferem de mercados pelo fato de que são moldadas por ações estratégicas explícitas de atores poderosos, que podem estar dentro ou fora da cadeia, tornando as dinâmicas da mesma mais complexas. A natureza das relações, convenções, e mecanismos de transmissão na cadeia precisam ser comparados em diversos nodos para que se possa desenvolver uma imagem mais fidedigna da governança geral da cadeia. No caso de cadeias unipolares, a governança é mais facilmente explicável por meio das relações dominantes e convenções que operam nos nodos principais, entre as empresas líderes e os fornecedores de primeiro nível. A discussão sobre polaridade permeia um debate importante para a governança das GVCs: o entendimento das relações de poder existentes nas cadeias de valor, tema que será desenvolvido a seguir.

1.4 Poder nas Cadeias Globais de Valor

Ponte (2019) afirma que a literatura de GVC foca, majoritariamente, em um tipo específico de poder, conhecido como poder de barganha, e que se refere a uma relação direta de poder entre as empresas líderes e seus fornecedores. Contudo, uma vez que as lentes de análises das GVCs se expandiram, novos olhares para o poder também surgiram na literatura, abarcando não apenas maneiras mais formais de se exercer poder, como padrões e certificações, mas também outras mais informais, representadas por exemplo, por normas e melhores práticas. Além disso, outros atores,

16

para além do eixo empresas–fornecedores, vêm sendo incorporados nas análises, assim como sua influência. Tais atores podem ter uma constituição formal, como governos, ou informal, como alguns movimentos sociais. Se tornou interessante entender como ONGs e movimentos sociais podem contestar as dinâmicas de poder existentes nas GVCs, como problemas ambientais podem alterar as relações de poder entre atores da cadeia e como as falhas na governança da sustentabilidade podem estar relacionadas com um desalinhamento entre as metas planejadas e as dinâmicas existentes nas GVCs.

Segundo Dallas, Ponte e Sturgeon (2019), o poder se desdobra em duas dimensões: os mecanismos de transmissão e a arena de atores. Os mecanismos de transmissão podem ser difusos, ou seja, quando as ações são menos intencionais e os atores e seus objetivos menos evidentes; ou diretos, quando atores individual ou coletivamente buscam exercer influência direta sobre outros atores ou grupo de atores. Já a arena de atores especifica se o poder é exercido em duplas ou em coletivos. A arena dupla é como aquela ilustrada pela relação entre empresa líder e seus fornecedores; e a arena coletiva observa o papel de um conjunto de atores na prática do poder. A combinação destas duas dimensões gera uma tipologia de quatro tipos de poder normalmente observados em GVCs, uma para cada quadrante: poder de barganha, demonstrativo, institucional e constitutivo. Estes tipos de poder não são mutualmente excludentes, podendo coexistir de formas sobrepostas ou combinadas. O Quadro 3 abaixo demonstra esta tipologia, com exemplos ilustrativos (não abrangentes):

Quadro 3 – Tipologias de Poder em Cadeias Globais de Valor.

Fonte: Dallas, Ponte e Sturgeon (2019).

		Mecanismos de Transmissão	
		Diretos	Difusos
Arena de Atores	Diádico	<p><i>Poder de Barganha</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Opera em relações entre firmas • Pode exibir diferentes níveis de assimetria, em relações hierárquicas, cativas, relacionais, modulares e de mercado • Também pode operar quando firmas poderosas interagem individualmente com agências de governo. Por exemplo, para solicitar exceções a regras 	<p><i>Poder Demonstrativo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Opera por meio de mecanismos informais de transmissão ao longo da cadeias, entre compradores e fornecedores, ou atores aspirantes • Pode ser moldado por convenções de qualidade implicitamente aceitas pelas partes em uma transação diádica • Pode gerar isomorfismo entre empresas líderes e fornecedores, ou entre atores não empresariais
	Coletivo	<p><i>Poder Institucional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Opera por meio de regulamentação governamental, iniciativas de múltiplos atores, ou outras formas institucionalizadas • Pode alavancar e ser alavancado por padrões industriais e "melhores práticas" • Pode ser uma "definição de agenda", que remove questões da mesa de negociações. Por exemplo, estabelecendo padrões de facto e de jure 	<p><i>Poder Constitutivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Opera por meio de normas, expectativas e melhores práticas amplamente aceitas, por exemplo, isomorfismo dentro de indústrias ou entre grupos sociais. • Pode surgir por meio de colaboração descentralizada entre atores livres ou não afiliados, às vezes gerando novas normas e práticas (por exemplo, software de código aberto colaborativo)

Como é possível observar no Quadro 3, o poder de barganha, mais comumente encontrado nas literaturas de GVCs, se manifesta em duplas e de forma direta. A popularidade do estudo deste tipo de poder deve-se ao fato de que a arena de atores mais comumente analisada pela literatura de GVCs refere-se às empresas, e à análise do poder nas relações diretas, de empresa para empresa. Contudo, tal manifestação de poder também pode ocorrer entre empresas e governos (DALLAS; PONTE; STURGEON, 2019).

O poder demonstrativo também ocorre entre duplas, porém de forma difusa, e pode influenciar mais do que o comportamento ou as escolhas dos fornecedores em uma transação específica. Inclui também um efeito demonstrativo entre fornecedores (e potenciais fornecedores) concorrentes, que pode ocorrer por diferentes mecanismos, como a adoção de melhores práticas

por certos fornecedores, forçando outros a se adaptarem, sob pena de serem excluídos da cadeia (DALLAS; PONTE; STURGEON, 2019).

O poder institucional, por sua vez, se refere ao cenário em que os atores são coletivos e organizados mais formalmente (como associações empresariais ou plataformas de múltiplos atores) e é exercido de forma direta. Um exemplo é quando o Estado exerce poder ao regular a conduta de certas categorias de atores. As plataformas de múltiplos atores, muitas vezes adotadas no campo da sustentabilidade, também exercem este tipo de poder, uma vez que se tratam de coletivos onde os atores são claramente identificáveis e que fornecem ferramentas para a conduta dos negócios, mesmo que de forma voluntária (DALLAS; PONTE; STURGEON, 2019).

Por fim, o poder constitutivo ocorre quando os atores não demonstram uma filiação clara ou formal e o poder é exercido de forma difusa, havendo pouca identidade coletiva ou propósito. Neste caso, embora haja normas e convenções que sejam aceitas de forma geral, não há uma preocupação em garantir sua aplicação diretamente em um outro grupo de atores (DALLAS; PONTE; STURGEON, 2019). Um exemplo seria o de movimentos sociais que demandam boas práticas e transparência das empresas (PONTE, 2019).

Estas tipologias de poder são interessantes quando se deseja observar qual a influência da sustentabilidade na governança e nas relações de poder existentes nas GVCs, evitando que a análise se restrinja ao campo do poder de barganha e incluindo o papel de outros atores, com o objetivo de melhorar a compreensão da governança geral em certa cadeia.

1.5 Sustentabilidade e Governança em Cadeias Globais de Valor

Tradicionalmente, três dinâmicas capitalistas orientavam as dinâmicas organizacionais das Cadeias Globais de Valor: i. redução de custos, ii. flexibilidade, iii. velocidade. Atualmente, vem emergindo uma quarta, a gestão da sustentabilidade, que se refere às práticas sustentáveis adotadas pelas empresas para endereçar problemas relacionados à sustentabilidade, de formas que facilitem a acumulação de capital contínua (PONTE, 2019).

De acordo com Ponte (2019), a gestão da sustentabilidade se tornou um elemento crucial do capitalismo contemporâneo, alterando a forma como as empresas se organizam espacial, organizacional e metodologicamente, com o objetivo de garantir a acumulação de capital contínua.

Geograficamente, a produção está migrando para países que possam cumprir padrões básicos de sustentabilidade, mantendo o fornecimento de baixo custo e em grandes volumes. Em termos organizacionais, as plataformas de múltiplos atores têm tido um papel central na definição dos padrões mínimos de produção, cobrindo tópicos como condições de trabalho e demandas ambientais. Já quanto à metodologia, a necessidade de verificar o cumprimento de tais padrões também levou ao desenvolvimento de diversas tecnologias de medição e verificação.

Na visão do autor, não se trata mais das empresas entenderem o modelo de negócios relacionado à sustentabilidade, pois ele já foi compreendido e incorporado pelas empresas líderes das GVCs. Tal modelo envolve extrair o valor da produção sustentável de seus fornecedores, reduzir custos de produção ao otimizar o uso de recursos, espremer os fornecedores impondo demandas de sustentabilidade (movimento denominado de *sustainability-driven supplier squeezing*) e melhorar a reputação e a capitalização de seus negócios. O valor dos produtos cada vez mais depende de seus atributos intangíveis, o que torna a gestão da sustentabilidade uma questão central nas estratégias corporativas. Além disso, as empresas líderes também utilizam a gestão da sustentabilidade como ponto de entrada para extrair mais informações de seus fornecedores, para fortalecer as relações de poder para seu lado da balança e para encontrar novas formas de criar e capturar valor. Ou seja, as empresas líderes se utilizam da sustentabilidade como forma de se apropriar do valor excedente gerado por outros atores da cadeia, um processo denominado pelo autor de *green capital accumulation*, ou acumulação de capital verde (PONTE, 2019).

Bush et al. (2015), por sua vez, sugerem três formas de analisar a sustentabilidade em cadeias de valor. A primeira delas, denominada como governança da sustentabilidade *em* cadeias de valor, analisa as decisões que as empresas tomam dentro de suas fronteiras organizacionais. A segunda, chamada de governança da sustentabilidade *das* cadeias de valor, observa como as decisões de sustentabilidade se reproduzem ao longo da cadeia, quais os incentivos e castigos para quem cumpre ou não os requisitos, e quais as consequências para a organização geográfica das cadeias, distribuição de valor, organização das atividades produtivas e impactos reais no meio ambiente. Uma terceira forma, governança da sustentabilidade *através* das cadeias de valor, analisa como uma série de normas e práticas regulatórias utilizam a cadeia para influenciar as condições

sociais e ambientais da produção e consumo, uma perspectiva alinhada com as abordagens de governança por normatização.

Se retornamos a Ponte (2019), vemos que o autor baseia-se nas tipologias de poder apresentadas por Dallas, Ponte e Sturgeon (2019) para analisar a interface entre sustentabilidade, poder e governança em cadeias de valor. Segundo ele, o poder das empresas líderes emerge não só em relação ao poder de barganha que exercem sobre seus fornecedores por meio de demandas específicas relacionadas à sustentabilidade, mas também em dinâmicas institucionais específicas, como regulações que fornecem incentivos verdes, além de beneficiarem-se das normas e convenções difusas relacionadas à sustentabilidade. Ou seja, para se tornar e se manter uma empresa líder, é necessário que o poder de barganha seja fortalecido por meio de combinações específicas de outros tipos de poder, como o institucional, o demonstrativo e o constitutivo, incluindo componentes relacionados à gestão da sustentabilidade (PONTE, 2019).

Com o intuito de facilitar a visualização das dinâmicas de poder, Ponte (2019) adota um gráfico apresentado no artigo de Dallas, Ponte e Sturgeon (2019) para realizar análises de poder sob a ótica da sustentabilidade. Em seu livro, o autor analisa os aspectos de poder e sustentabilidade de três cadeias utilizando este gráfico: café, vinho e biocombustíveis. O gráfico inclui símbolos para três tipos de atores empresariais: empresas líderes, fornecedores, e empresas líderes com diversas linhas de negócios, além de trazer a representação de alguns atores adicionais, como governos, ONGs e indivíduos influentes. O poder de transmissão direta é representado por linhas sólidas, enquanto o poder difuso é representado por linhas pontilhadas, já os coletivos são representados por círculos, com a intenção de acomodar diversos atores em sua representação. A Figura 2 representa o gráfico mencionado e é interessante para representar graficamente as situações observadas em GVCs:

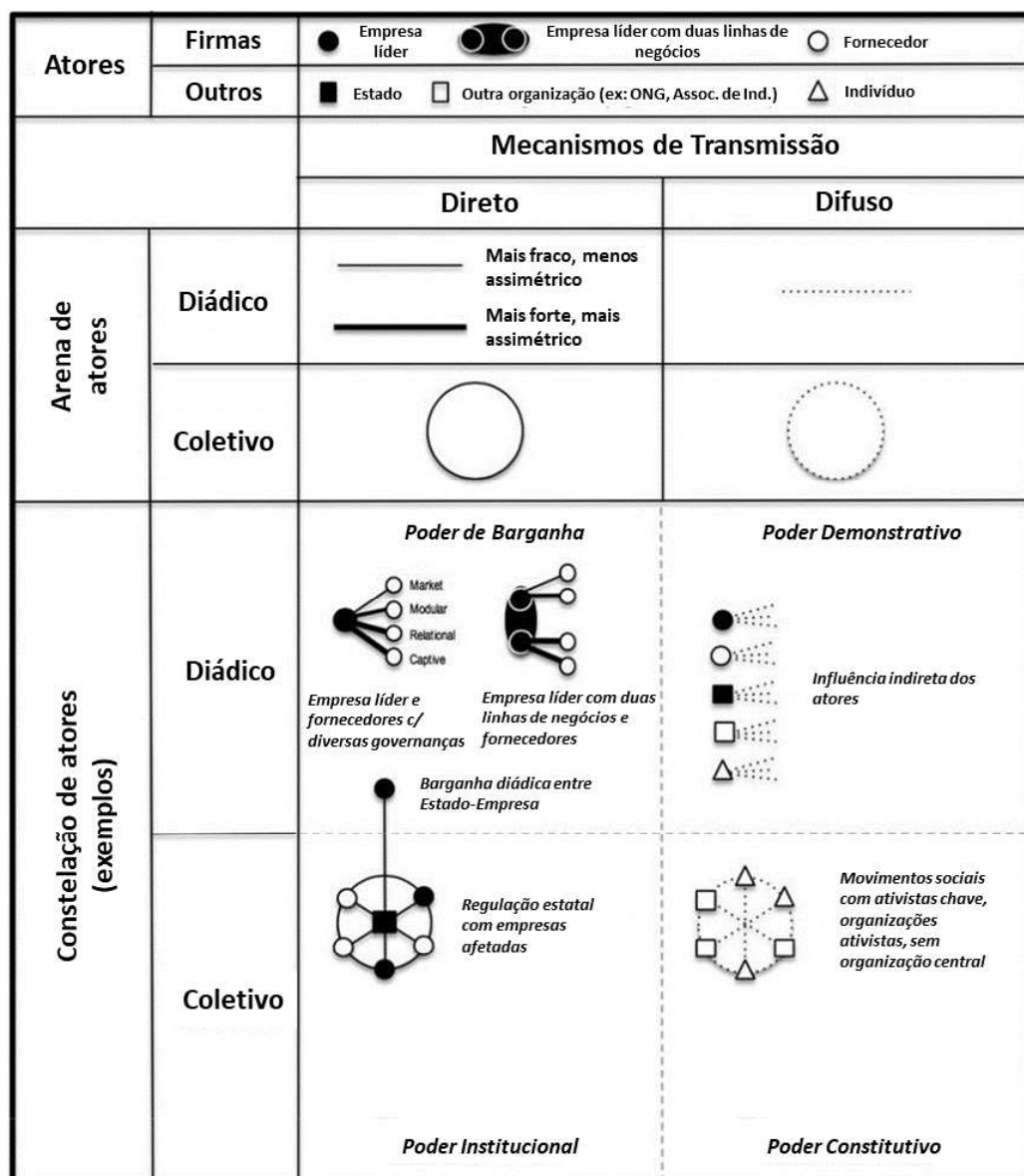


Figura 2 – Poder em Cadeias Globais de Valor: Principais dimensões.

Fonte: Ponte (2019).

Após a contextualização teórica das Cadeias Globais de Valor – incluindo a apresentação das principais abordagens de governança e de análise das dinâmicas de poder em GVCs, e sua interação com tema da sustentabilidade – é interessante elaborar um esboço da cadeia do suco de laranja, setor analisado nesta pesquisa. A Figura 3 ilustra de forma simplificada os processos produtivos envolvidos na cadeia de suco de laranja.



Figura 3 – Cadeia Global de Valor de Suco de Laranja.

Fonte: a autora.

Conforme explicado neste capítulo, é importante compreender a fundo as dimensões da cadeia – como as atividades executadas, distribuição geográfica e atores envolvidos – para que se possa analisar propriamente os aspectos relativos à governança e à sustentabilidade. O Capítulo II irá cobrir as etapas 1, 2 e 3 apresentadas na Figura 3, enquanto o Capítulo III irá tratar das etapas 4, 5 e 6. Assim, passamos agora ao Capítulo II, no qual começaremos a detalhar as atividades realizadas no Brasil.

CAPÍTULO II - PANORAMA DO SETOR DE SUCO DE LARANJA NO BRASIL

Este capítulo irá apresentar as etapas da cadeia produtiva de suco de laranja que ocorrem no Brasil – ou seja, as etapas de plantio e colheita da laranja (citricultura) – e de transformação da laranja em suco para exportação (etapa industrial). Serão utilizados como referência os principais estudos acadêmicos sobre o setor, assim como relatórios e informações relevantes publicados nas páginas das empresas, reportagens de jornal, entre outras fontes de dados secundários. Antes, é importante entender a importância deste setor para o país.

O principal complexo agroindustrial citrícola do mundo está localizado no Brasil, mais precisamente nos municípios que fazem parte do cinturão citrícola, situado nos estados de São Paulo e Minas Gerais. Esta pequena extensão de terra, que conta com aproximadamente 400 mil hectares (CEPEA, 2021), é responsável pelos maiores volumes de laranja e de suco de laranja produzidos mundialmente, abrigando tanto os produtores rurais, quanto as indústrias processadoras. É dali que sai a maior parte do suco de laranja consumido nos mercados europeus, e parte relevante daquele consumido em países como Japão, China e Estados Unidos (USDA, 2021a).

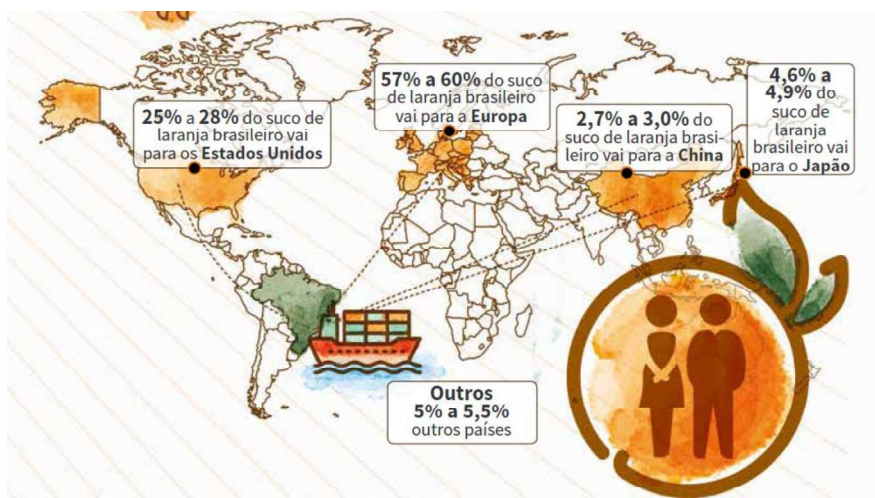


Figura 4 – Destinos das exportações do suco de laranja brasileiro.

Fonte: CitrusBr (2019)

Segundo a CitrusBr (2019), de cada cinco copos de suco de laranja consumidos no mundo, três são produzidos no cinturão citrícola brasileiro. A associação também ressalta que o PIB do

setor citrícola corresponde a US\$ 6,5 bilhões e que o setor exporta mais de US\$ 2 bilhões por ano. A próxima seção irá explicar como se dá a produção de laranja no Brasil, desde seu histórico até as características atuais, que permitem tamanha escala de produção e comercialização.

2.1 Panorama do cultivo de laranja no Brasil

2.1.1 Histórico da citricultura brasileira

As plantas cítricas são originárias do continente asiático e foram trazidas ao Brasil durante as expedições colonizadoras, já sendo vistas de forma espalhada ao longo do litoral brasileiro desde 1540. Com o aumento progressivo da população e do consumo de tais frutas, elas foram sendo plantadas em pomares caseiros e comerciais (MOREIRA; MOREIRA, 1991).

As primeiras plantações extensas se localizavam no Rio Grande do Sul, em torno de 1760, e já em 1907 ocorreu o primeiro congresso de citricultura da região. No Ceará, por volta de 1880, houve um investimento na citricultura por parte de produtores de café, que chegaram a exportar para a Inglaterra de 30 a 50 mil caixas de laranja por ano, de forma pioneira no comércio internacional. Contudo, devido ao péssimo estado em que os frutos chegavam, a rota foi interrompida (MOREIRA; MOREIRA, 1991).

Foi nas regiões mais próximas aos grandes centros populacionais do Rio de Janeiro e São Paulo que a citricultura acabou por se desenvolver de forma mais robusta, a partir do século XX. No Rio de Janeiro, próximo a Nova Iguaçu, existiam grandes laranjais comerciais, com milhões de árvores, e o plantio de laranja se espalhou também para outras regiões da Baixada Fluminense e do Estado, como Itaboraí e Araruama. A qualidade das frutas produzidas na região era muito elevada motivo pelo qual, juntamente com o aumento contínuo da produção, foi possível iniciar a exportação de laranja para a Argentina e até mesmo para a Europa (MOREIRA; MOREIRA, 1991).

Em São Paulo, Limeira foi a primeira cidade a formar, no início do século, um núcleo citrícola, cujas sobras da comercialização para consumo doméstico também eram exportadas para Argentina e Europa. Como resposta a uma campanha publicitária lançada pelo jornal “Estado de São Paulo”, em 1928, diversos lavradores paulistas decidiram apostar na produção de cítricos, e em 1930 já eram exportadas pelo porto de Santos mais de meio milhão de caixas de laranja. Nesta época, o Rio de Janeiro exportava em torno de 1 milhão e 300 mil caixas, mas gradualmente São Paulo foi ganhando mais relevância na produção (MOREIRA; MOREIRA, 1991).

Os anos entre 1930 e 1939 foram conhecidos como a “primeira fase áurea” da citricultura brasileira, pois a produção e a exportação aumentavam continuamente. Contudo, com a eclosão da Segunda Guerra Mundial em 1939, o tráfego marítimo foi paralisado e as exportações se estagnaram. O governo de São Paulo atuou comprando frutas no interior e revendendo na capital, sem lucro, para reduzir as perdas dos citricultores e aumentar o consumo doméstico das laranjas. Além disso, em 1937, surgiu uma doença chamada “tristeza”, que se alastrou rapidamente pelos pomares de laranja-azedá, ocasionando a perda de mais de 10 milhões de árvores, o que inverteu a situação da sobra de cítricos, gerando escassez. A citricultura demorou cerca de 10 anos para se recuperar da tristeza (MOREIRA; MOREIRA, 1991).

É importante ressaltar o papel do Governo do Estado de São Paulo no desenvolvimento da citricultura na região, iniciando sua atuação por meio da criação do Serviço de Citricultura, em 1927, vinculado ao Instituto Agrônomo de Campinas e à Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ), da USP, em Piracicaba. O órgão foi extinto em 1935, mas repassou suas funções a outros institutos. Além disso, o Serviço de Citricultura criou as Estações Experimentais da Citricultura, em Limeira, Sorocaba e Taubaté, com o objetivo de fornecer orientações agronômicas e fitogenéticas aos produtores (BORGES; COSTA, 2006).

A ESALQ, o Instituto Agrônomo e o Instituto Biológico foram fundamentais para solucionar o problema ocasionado pela doença tristeza, identificando o porta-enxerto de Limão-Cravo como resistente à doença. A partir de então, o crescimento da citricultura foi retomado, com a adoção de variedades mais resistentes a problemas fitossanitários, reduzindo riscos e aumentando o período de colheita (BORGES; COSTA, 2006).

O Governo do Estado de São Paulo também atuou na promoção da exportação da fruta *in natura*, qualificando os citricultores e orientando-os a padronizar sua produção. Na década de 1950, houve estímulo para a formação de cooperativas, como forma de agregar e capacitar os produtores que tivessem fora do comércio internacional, porém, apenas uma cooperativa se efetivou, ainda que se tenha desfeito década de 60, com o início da atividade de processamento da laranja em suco no país. Por todas estas medidas, em 1957 o Estado de São Paulo ultrapassou o Rio de Janeiro na produção de laranjas (BORGES; COSTA, 2006).

Esta evolução da citricultura paulista foi a base que permitiu a instalação da indústria processadora no local, uma vez que os agricultores já apresentavam características empresariais e com capacidade de superar não só a tristeza, mas também outras doenças como o cancro cítrico. Nesta etapa da citricultura, o produtor atuava não só para atender a demanda por fruta *in natura* para o mercado externo, mas também atendia ao mercado doméstico da laranja, impulsionado pela urbanização. Neste caso, atuava comercializando o produto final, enquanto o estado apoiava minimizando problemas econômicos e fitossanitários. Esta dinâmica se transformou drasticamente a partir da instalação da indústria processadora, onde o citricultor passou a ser fornecedor de um produto intermediário e se tornou altamente dependente da indústria para comercializar sua produção (BORGES; COSTA, 2006).

2.1.2 O Cinturão Citrícola de São Paulo e Triângulo Mineiro

Segundo Borges (2004), com a instalação da indústria, formou-se em seu entorno o maior complexo agroindustrial citrícola do mundo. A partir de então, o produtor de laranja se distanciou do mercado consumidor final, tornando-se dependente da indústria processadora de suco de laranja e, por sua vez, do mercado externo de suco.

Segundo a CitrusBr (2019), o cinturão citrícola produz 80% da laranja no Brasil e engloba 350 municípios localizados nos estados de São Paulo e Minas Gerais, subdivididos em 12 regiões principais: Triângulo/Sudoeste Mineiro, Bebedouro e Altinópolis, que juntas compõem a macrorregião Norte; Votuporanga e São José do Rio Preto, parte da macrorregião Noroeste; Matão, Duarte e Brotas, integrantes da macrorregião Centro; Porto Ferreira, e Limeira, partes da macrorregião Sul; Avaré e Itapetininga, parte da macrorregião sudoeste. A Figura 5 fornece um mapa com a localização de cada uma destas regiões:

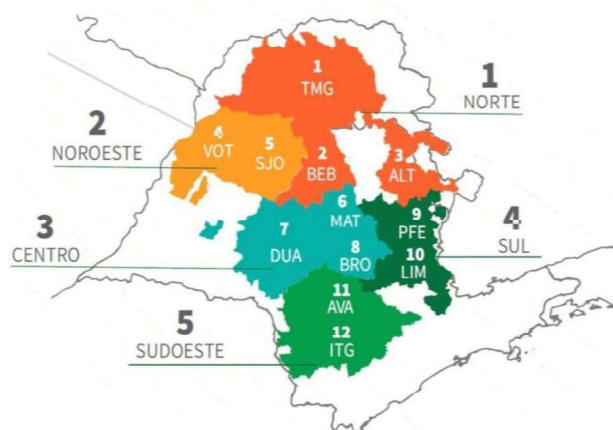


Figura 5 – Cinturão citrícola de São Paulo e Triângulo Mineiro e suas regiões.

Fonte: CitrusBr (2019)

Neves et al. (2010) denominaram a macrorregião sudoeste como Castelo, por estar localizada às margens da rodovia Castelo Branco. De acordo a publicação, houve uma migração do cultivo das macrorregiões Norte, Noroeste e Centro para as macrorregiões Sul e Sudoeste, impulsionada pelos seguintes fatores: (i) climáticos, como melhor distribuição de chuvas ao longo do ano; (ii) preço da terra; (iii) afastamento dos novos pomares de áreas próximas a doenças como CVC, morte súbita dos citrus (MSC) e *greening*.

A Figura 6 apresenta dois gráficos de coluna para cada macrorregião, comparando o número de árvores na safra de 2005/2006 com a safra de 2009/2010. Os gráficos refletem esta transição, mostrando que houve queda de 16% no número de árvores na macrorregião Norte, 8% na macrorregião Noroeste e 0,4% na macrorregião Centro, enquanto a região do Castelo apresentou aumento de 89%.

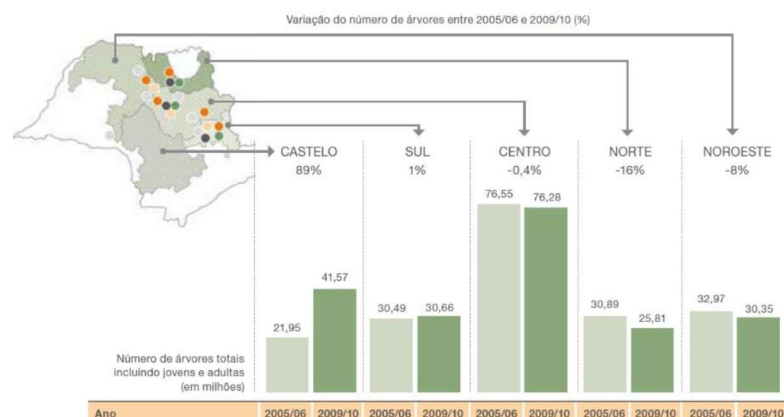


Figura 6 – Variação do número de árvores por região do cinturão citrícola entre a safra de 2005/06 e 2009/10.
Fonte: Neves et al. (2010)

Ribeiro, Geraldini e Boteon (2021) compilaram a evolução dos principais dados referentes à citricultura no cinturão de São Paulo e Triângulo Mineiro, entre as safras de 2011/12 e 2020/21. A partir dos dados presentes no Quadro 4, é possível observar que houve uma queda acentuada (46%) no número de propriedades entre as safras observadas. Além disso, a área produtiva diminuiu em 33% e o número de árvores em 8%, demonstrando uma tendência de intensificação produtiva. Esta tendência também pode ser confirmada pelo aumento do índice de produtividade no período.

Quadro 4 – Dados da citricultura no cinturão citrícola de São Paulo e Minas Gerais.
Fonte: adaptado de Ribeiro et al (2010)

	2011/2012	2014/2015	2020/2021
Propriedades	18 mil	12,3 mil	9,8 mil
Hectares	591 mil	450 mil	396 mil
Pés (milhões)	215	180	198
Produtividade (caixas/ha)	714	785	790
% de árvores com <i>greening</i>	4	18	21
Preço Indústria (caixa)	R\$ 10,90	R\$ 10,07	R\$ 23,78
Dólar	R\$ 1,79	R\$ 2,69	R\$ 5,42

Os autores chamam a atenção para o fato de que a diminuição no número de propriedades a partir da safra de 2011/12 é relacionada a uma crise de preços na citricultura, ocasionada pela superprodução nesta safra, que bateu recorde de produção com 400 milhões de caixas produzidas, e na seguinte, com produção de 385 milhões. Como as fábricas estavam com estoques altos, a CitrusBr anunciou, em nome das principais empresas processadoras, que iria processar apenas 250 milhões de caixas de laranjas em 2012/2013. Desta forma, 135 milhões de caixas teriam que ser

redirecionadas ao mercado de frutas frescas, que costumava absorver entre 50 e 80 milhões de caixas. Como resultado, a indústria pagou preços muito baixos naquele ano, entre R\$ 5,00 e R\$ 7,00 por caixa, afetando especialmente os citricultores independentes, em sua maioria pequenos e médios, que comercializavam no mercado *spot* ou em contratos de uma safra. Além disso, parte da produção foi perdida. Diante de tal cenário, muitos produtores saíram da atividade nas temporadas seguintes, o que contribuiu para a redução da área do cinturão citrícola brasileiro. As medidas governamentais, como a prorrogação do pagamento de dívidas e a inclusão da laranja nos leilões de Pepro e PEP em 2012, não foram suficientes para reverter a situação (RIBEIRO; GERALDINI; BOTEON, 2021).

A próxima seção vai explorar de forma mais aprofundada as mudanças no perfil dos produtores do cinturão citrícola, acentuada pela crise de preços mencionada acima, assim como apresentar dados sobre a produtividade do cultivo de laranja e seus custos de produção.

2.1.3 Características dos produtores e produtividade dos pomares do cinturão citrícola

Conforme demonstrado, a crise de preços existente na citricultura acentuou a saída de pequenos e médios produtores da atividade citrícola, favorecendo a predominância de grandes propriedades que atuam em um modelo altamente intensivo e produtivo, majoritariamente em monocultura. A escala de produção das grandes fazendas permite que estas consigam alcançar um custo mais baixo de produção da laranja, sendo capazes de atingir uma lucratividade adequada mesmo diante dos preços baixos de compra praticados pela indústria processadora. A fins de comparação, em 2020, enquanto o preço médio de venda da caixa de laranja para a indústria processadora foi de R\$ 22,45, o preço médio de venda da caixa da laranja fresca foi de R\$ 32,93, ou seja, 47% superior (USDA, 2021a). Contudo, como o mercado de laranja fresca não é capaz de absorver toda a produção, os citricultores se tornam reféns dos preços praticados pela indústria.

É importante ressaltar que, diferente de muitas cadeias do agronegócio, a indústria processadora de laranja optou pela verticalização como forma de reduzir seus custos e dependência de fornecedores externos. Desta maneira, as grandes indústrias possuem suas próprias fazendas, altamente produtivas e intensivas, de onde obtêm entre 40% e 50% das laranjas processadas em suas fábricas. A escala e eficiência destas fazendas é tão grande que as laranjas acabam sendo produzidas com um custo unitário muito mais baixo do que a média, o que gera uma pressão da indústria em

relação a seus fornecedores para redução dos preços de venda. Contudo, a maior parte dos fornecedores não possui a mesma escala e produtividade que as fazendas próprias da indústria, encontrando dificuldade em atingir os preços estipulados.



Figura 7 – Colheita de laranja em uma grande fazenda pertencente à agroindústria processadora de suco.
Fonte: A autora.

Além dos dados mais recentes apresentados anteriormente em relação à diminuição do número de propriedades no cinturão citrícola, Neves et al. (2010) já observavam este fenômeno em seu estudo, anos antes. Em um levantamento realizado com o apoio da CitrusBR – associação que contempla as principais empresas da indústria processadora – e uma empresa de auditoria externa, foram coletados os dados de cadastro de 80% dos fornecedores de laranja das empresas processadoras. Em seguida, estes dados foram compilados e estratificados, conforme o Quadro 5 abaixo:

Quadro 5 – Estratificação dos produtores do cinturão citrícola pela quantidade de árvores

Fonte: Neves et al. (2010)

Parâmetro	2001			2006			2009		
	Árvores (%)	Produtores (%)	Nº de produtores	Árvores (%)	Produtores (%)	Nº de produtores	Árvores (%)	Produtores (%)	Nº de produtores
> 400 mil árvores	16,15	0,15	23	33,65	0,35	46	39,25	0,4	51
200 a 399 mil árvores	7,65	0,25	38	8,05	0,55	73	7,35	0,55	69
100 a 199 mil árvores	10,6	0,7	105	8,1	1,05	139	8,95	1,3	164
50 a 99 mil árvores	12,4	1,75	263	11,45	2,7	356	10,75	2,95	372
30 a 49 mil árvores	12,3	3,15	473	7,7	3,35	442	7	3,5	442
20 a 29 mil árvores	8,95	3,9	585	5,5	3,8	502	5,3	4,1	518
10 a 19 mil árvores	16,45	14,5	2.175	9,45	11,35	1.498	8	11,15	1.408
< 10 mil árvores	15,45	75,55	11.333	16,15	76,9	10.151	13,4	76,05	9.603
TOTAL	100%	100%	15.000	100%	100%	13.200	100%	100%	12.627

A partir deste quadro, pode-se observar não só a redução no número total de citricultores, como também o fato de que os produtores que abandonaram a citricultura foram, justamente, os que possuíam poucas árvores, categorizados nas faixas de menos de 50 mil árvores. Por outro lado, em 2009, apenas 0,4% dos produtores passaram a concentrar 39% das árvores do cinturão citrícola, o que dá a dimensão da intensificação e transformação da atividade ao longo desta década, uma vez que em 2001 este segmento possuía apenas 16% das árvores. É importante ressaltar que estes números não representam a totalidade dos produtores do cinturão citrícola, embora sejam uma parcela extremamente significativa dos produtores da região.

Outro dado relevante para entender esta desigualdade, também apresentado por Neves et al. (2010) no mesmo estudo, refere-se à produtividade. Segundo os autores, “44% dos hectares plantados no cinturão apresentaram produtividade abaixo do necessário para ter renda. Neles são produzidas em média 280 caixas por hectare”. Nos outros 56% dos hectares, por outro lado, a produtividade média foi de 909 caixas por hectare, ou seja, para um número relevante de produtores, tornou-se impossível competir em termos de produtividade e, consequentemente, custos. Ainda segundo Neves et al. (2010), para fornecer para a indústria, os produtores deveriam focar estratégias de custos mais baixos, pois as margens, neste caso, são menores. As opções que os autores sugerem para produtores que não conseguem atingir um patamar competitivo de produtividade e custos é trabalhar com diferenciação ou diversificação de suas atividades. Contudo, como já apontado anteriormente, com a instalação da indústria no cinturão, muitos produtores

perderam suas relações com o mercado consumidor e voltaram sua produção para o fornecimento à indústria, motivo pelo qual podem ter optado por abandonar a citricultura.

Como observam Ribeiro, Geraldini e Boteon (2021), a rentabilidade da citricultura paulista e do Triângulo Mineiro está melhor, apresentando um bom ajuste entre oferta e demanda, com ajuda da valorização do dólar frente ao real. Houve, porém, um custo social elevado para que chegasse nesse patamar, ocasionado pela eliminação dos citricultores da atividade. Os autores também observam que a laranja demanda investimentos de longo prazo, exigindo ao menos 3 anos para iniciar a geração de receitas e 8 anos para retomar parte dos investimentos, diferente de culturas temporárias, onde há um menor custo para entrada e saída da atividade. Em outras palavras, no caso da laranja, a decisão de saída é custosa.

Ribeiro, Geraldini e Boteon (2021) também analisam a produtividade de nivelamento de safras anteriores e mais recentes, ou seja, observam qual é o mínimo necessário a ser produzido para que cobrir os custos totais. Nas safras de 2011/12 e 2014/15, este valor chegou a 1000 caixas de laranja por hectare, isto é, durante estas safras, as propriedades registraram retorno por cada real aplicado na atividade (RRCT) negativo, com uma diferença muito baixa entre os custos e preços praticados. Os autores destacam que – para os modelos de produção mais recentes, e no caso das propriedades que se aproximam de uma produção ótima – há remuneração total do capital investido. Para as últimas safras, tem havido uma flutuação de produtividade média que varia entre 800 caixas/hectare e 1000 caixas/hectare. Por fim, os autores afirmam que, enquanto os custos totais de produção das safras recentes giram em torno de R\$ 23,00 por caixa, os custos totais das safras anteriores, considerando a correção por inflação, giravam em torno de R\$ 30,00 por caixa.

O Quadro 6 abaixo contém alguns dos dados citados no parágrafo acima, embora cubra apenas o estado de São Paulo. Pode-se perceber um aumento significativo na rentabilidade da atividade citrícola entre a safra de 2011/2012, quando era de -11%, em comparação à safra de 2021/2022, quando alcançou +25%. A redução de custos apresentou curva semelhante, uma vez que em 2021/2022 o custo total para produzir uma caixa de laranja foi 34% menor que em 2011/2012. Este fator contribuiu, certamente, para o aumento da rentabilidade.

Quadro 6 – Resultados econômicos médios de São Paulo nas últimas safras.

Fonte: Ribeiro, Geraldini e Boteon (2021).

Safr						
Descrição	2011/12	2014/15	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
CUSTO TOTAL - CT - R\$/cx (nominal)	R\$ 16,59	R\$ 18,15	R\$ 17,27	R\$ 18,91	R\$ 19,68	R\$ 22,43
CUSTO TOTAL - CT - R\$/cx (corrigido Inflação)	R\$ 33,91	R\$ 30,91	R\$ 23,94	R\$ 24,25	R\$ 23,81	R\$ 22,43
Rentabilidade (%) - CT	-11%	-30%	12%	6%	22%	25%
Produtividade de nivelamento (CT) cx/ha	1.060	1.290	1.088	1.140	991	971

Tendo em vista os resultados econômicos positivos da citricultura nos anos recentes, pode-se esperar que as tendências de intensificação, consolidação da produção em grandes fazendas, aumento de produtividade e redução de custos seguirão sendo parte da realidade do setor.

2.1.4 Características da produção de laranja no cinturão: variedades, colheita e safra

As variedades de laranja presentes no cultivo do cinturão citrícola permitem que a colheita se estenda por um longo período do ano, garantindo suprimento regular para a indústria. Existem as variedades chamadas de precoce, cuja safra se inicia em maio, as variedades de meia-estação, com safra iniciando em julho e, por fim, as variedades tardias, cuja safra se inicia em outubro (CITRUSB, 2019).

De acordo com Neves et al. (2010), há preferência dos citricultores pelas variedades tardias devido a sua grande produtividade. Já as variedades de meia-estação são as preferidas para o mercado de fruta in natura, além de apresentarem alto grau de sólidos solúveis (suco), o que também é favorável para a indústria. Desta forma, em setembro há um déficit de oferta de fruta e uma maior competição entre a indústria e o mercado de frutas frescas, aumentando o valor da laranja de meia-estação (laranja-pera).

A CitrusBr (2019) também chama atenção para o fato de que a safra da laranja apresenta irregularidades devido à bienalidade, um fenômeno natural que provoca uma safra positiva (maior) e uma safra negativa (menor), o que ocorre devido a uma necessidade da planta de realizar recomposição vegetal. A Figura 8 abaixo demonstra as sazonalidades e os volumes de safra entre 1988/89 e 2019/20 (previsão):

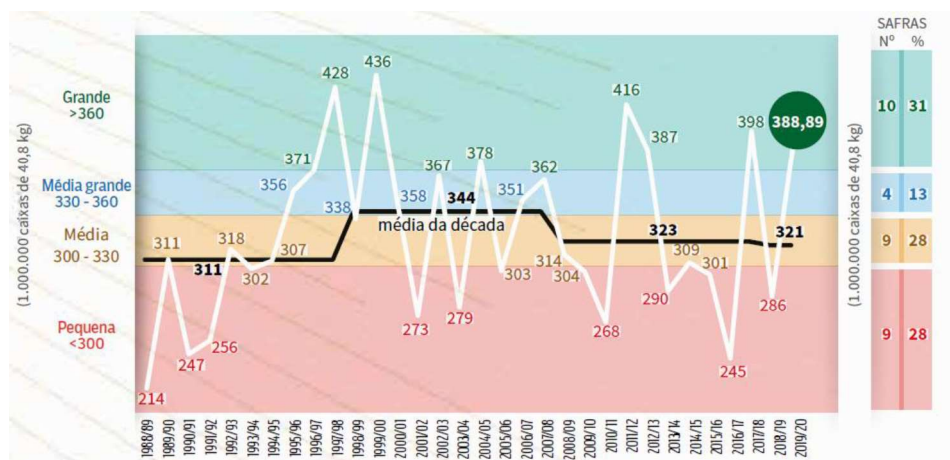


Figura 8 – Volumes de safra entre 1989 e 2020.
Fonte: CitrusBr (2019).

A compreensão da sazonalidade é importante, uma vez que impacta na oferta de laranja ao mercado, podendo gerar impacto nos preços praticados. Além disso, é um fator que deve ser levado em consideração ao se comparar resultados de safra e produtividade entre anos diferentes, uma vez que não faria sentido comparar os dados de uma safra negativa com os de uma safra positiva.

2.1.5 As principais pragas que acometem a citricultura no cinturão citrícola

Uma vez que o uso intensivo de agrotóxicos é uma das principais questões ambientais que assolam o setor citrícola, é interessante desenvolver uma visão geral sobre as principais pragas e doenças que acometem os pomares. Dessa forma, compreende-se os desafios enfrentados pelo citricultor em manter sua produtividade alta e reduzir as perdas decorrentes de tais males, já que, no passado, outras doenças ocasionaram uma destruição em massa dos pomares, prejudicando a sustentabilidade econômica do setor.

A principal instituição de referência em pesquisa das doenças e pragas da citricultura no cinturão de São Paulo e Triângulo Mineiro é a Fundecitrus. O site dessa instituição apresenta um panorama geral de um total de dez pragas e sete doenças, sendo a principal delas o *greening*, uma doença bacteriana transmitida por um inseto chamado psílídeo e que, segundo a Fundecitrus, trata-se da “mais destrutiva doença dos citros no Brasil e a maior ameaça à citricultura mundial”. O *greening* não tem cura e, quando ataca plantas jovens, não permite que elas produzam. Quando ataca plantas adultas, gera queda prematura dos frutos e leva ao definhamento da árvore ao longo

do tempo. Para controlá-lo, é necessário combinar três ações: o plantio de mudas saudáveis, o controle do vetor psilídeo e a eliminação das árvores doentes, obrigatória por lei (FUNDECITRUS, 2023).

A Fundecitrus publica um relatório chamado “Levantamento da Incidência das Doenças dos Citros”, onde constam estatísticas referentes a mais duas doenças, além do *greening*: o CVC (clorose variegada dos citros) e o cancro cítrico. No relatório referente ao ano de 2021, a instituição divulgou que 22,37% das laranjeiras do cinturão citrícola apresentavam *greening*, com uma incidência maior em regiões de alta densidade e com um grande número de pomares pertencentes a pequenos e médios produtores, onde provavelmente o manejo não está sendo realizado de forma adequada, podendo apresentar falhas na eliminação das árvores doentes ou uso inadequado de inseticidas. No caso do CVC, a incidência média está em torno de 0,46% das árvores, atingindo majoritariamente plantas com mais de 10 anos. Já o cancro cítrico atinge 15,61% dos talhões de laranja, apresentando uma redução de 36% em sua incidência em relação a 2020. Como a doença se transmite pela combinação de ocorrência de chuva e vento, o clima desfavorável e uma menor precipitação contribuíram para a redução (FUNDECITRUS, 2021a)

A Figura 9 representa a tendência de maior concentração de *greening* nas pequenas e médias propriedades. Este dado é relevante, pois justamente os pequenos produtores são os que possuem maior dificuldade em cobrir os custos produtivos da atividade citrícola. Essa doença prejudica o pequeno produtor de duas formas: reduzindo a produtividade de seus pomares e aumentando os custos produtivos de aquisição de inseticidas. Além disso, conforme mencionado no parágrafo anterior, tais produtores podem estar enfrentando dificuldades de realizar o manejo da doença de forma adequada. É impressionante que quase 42% das árvores de pequenos produtores sejam afetadas por *greening*, enquanto esse índice é de apenas 14% nas maiores propriedades.

Gráfico 16 – Greening: Percentual das árvores de laranja com incidência de sintomas por tamanho de propriedade

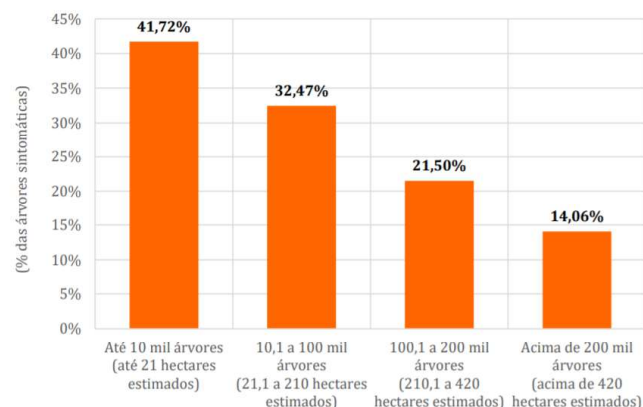


Figura 9 – Incidência de *greening* por tamanho de propriedade.
Fonte: Fundecitrus (2021).

Por fim, também é importante descrever a doença conhecida como MSC (morte súbita dos cítricos), que atinge as laranjas doces, tangerinas cravo e ponkan, enxertadas em porta-enxertos intolerantes, os mais utilizados na citricultura brasileira. Ainda não há uma causa confirmada para a doença, mas uma das hipóteses é de que seja causada por uma variante do vírus da tristeza do citros, que já acometeu fortemente a citricultura paulista, como mencionado acima. A MSC foi identificada em 2001 no Triângulo Mineiro e está presente em somente parte das regiões do cinturão. Em apenas dois anos, ela pode atingir de 30% a 99% dos pés de laranja de um talhão e matar as plantas com bastante copa e frutos em apenas semanas, enquanto plantas pouco enfolhadas e carregadas podem sobreviver por alguns anos (FUNDECITRUS, 2023)

As demais pragas e doenças não serão descritas neste trabalho, por serem secundárias e fugirem do escopo desta pesquisa. A próxima seção irá analisar quais os principais insumos utilizados pelos citricultores brasileiros.

2.1.6 Principais insumos utilizados na citricultura

A produção de insumos é, na verdade, a etapa inicial da cadeia de valor do suco de laranja. Contudo, como eles são variados e, muitas vezes, não específicos para a citricultura, esta pesquisa optou por não dedicar um capítulo exclusivo a esta etapa produtiva. Ainda assim, esta seção busca fornecer um resumo dos principais insumos da cadeia, para que o leitor possa adquirir uma visão geral de todos os processos produtivos que compõe a cadeia de suco de laranja.

Os principais insumos necessários para a atividade agrícola citrícola são a produção de fertilizantes, pesticidas, maquinário, mudas, combustível, EPIs, entre outros. A Figura 10 mostra o faturamento dos mais relevantes para a citricultura:

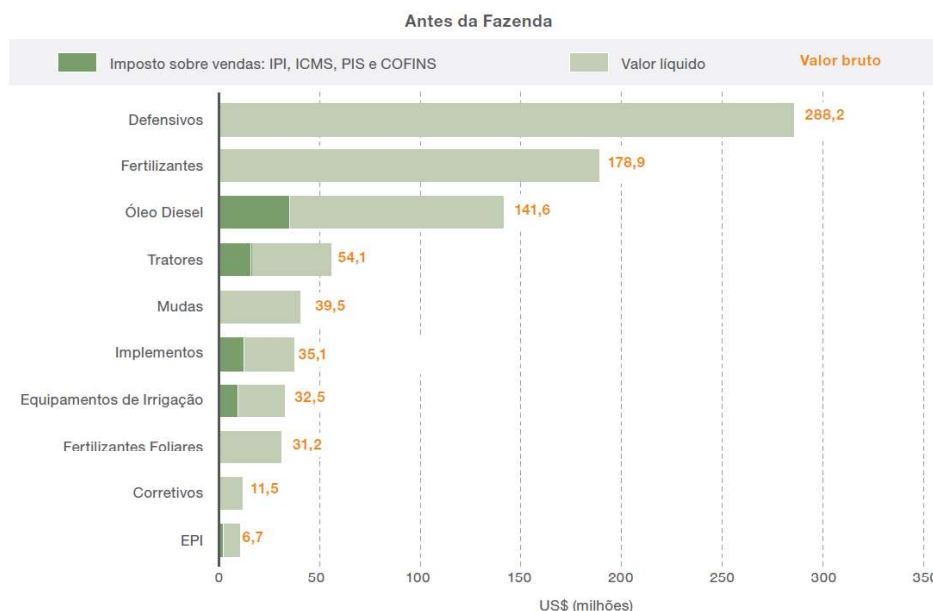


Figura 10 - Faturamento dos principais insumos agrícolas na safra de 2008/2009.
Fonte: Neves et al. (2010)

Apesar dos dados serem antigos, o gráfico fornece uma visão interessante da proporção de cada insumo na atividade citrícola, sendo os defensivos e fertilizantes os maiores faturamentos entre os insumos. Ainda de acordo com Neves et al. (2010), as vendas de defensivos, especialmente os inseticidas e acaricidas, apresentaram um expressivo crescimento de 75% entre 2004 e a safra de 2008/2009, puxado principalmente pelo surgimento do *greening*. Além disso, o adensamento dos pomares e os preços mais acessíveis da caixa de laranja também foram outros fatores responsáveis por este crescimento.

Por ser um tema de enorme complexidade e de características técnicas, esta questão dos defensivos na cadeia de suco de laranja não será investigada em detalhes nesta dissertação. Contudo, há algumas questões relativas à governança do uso de pesticidas que devem ser ressaltadas.

Primeiramente, cabe observar o papel central do Fundo de Defesa da Citricultura (Fundecitrus) na condução de pesquisas, estudo de tecnologias e elaboração de recomendações

para os citricultores. O Fundecitrus é uma associação privada e mantida por produtores de laranja e pela indústria de suco de laranja do estado de São Paulo. Foi criado em 1977 e, segundo o site da associação, desde 1994 exerce o papel de articulador e financiador de pesquisas conduzidas por outras organizações. Seu objetivo é “fornecer suporte para o controle das principais doenças da citricultura, com maior eficiência nas técnicas de manejo e redução dos custos de produção” (FUNDECITRUS, 2023). O fundo estuda 10 doenças e pragas e conta com 65 campos experimentais, totalizando 760 hectares, de maneira que tem um papel fundamental na definição de políticas para controle de pragas e disseminação de tais medidas entre os citricultores.

Historicamente, os pesticidas utilizados pelo setor seguiam as orientações da Lista de Produção Integrada dos Citros (PIC), elaborada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), com base na legislação brasileira e regulações internacionais referentes aos agrotóxicos permitidos por países como Japão, Canadá, Estados Unidos ou pela União Europeia. Atualmente, o setor utiliza como referência a lista da Protecitrus – Produtos para a Proteção da Citricultura – elaborada por um comitê composto pela Fundecitrus, Citrosuco, Cutrale, Louis Dreyfus, CitrusBr, Unesp, entre outros. Segundo o site da Fundecitrus, “a Protecitrus busca conectar cada vez mais o trabalho do citricultor com as exigências dos governos e dos clientes de forma sustentável, frente à demanda global pela produção de alimentos com o menor impacto ambiental possível” (FUNDECITRUS, 2023). A adesão ao Protecitrus se define como voluntária no setor.

Na prática, os defensivos utilizados na cadeia de suco de laranja seguem a lista da Protecitrus, que se baseia, entre outras, nas recomendações da Fundecitrus, nas exigências internacionais e na legislação brasileira. Uma breve análise da lista revelou as empresas com mais produtos registrados:

Quadro 7- Principais empresas com produtos registrados na lista da Protecitrus de 13.08.2021. (continua)

Fonte: A autora com dados obtidos em Fundecitrus (2023)

	Empresas	Qtd Produtos
1	Sumitomo	27
2	UPL	16
3	Nortox	15
4	Syngenta	15
5	Basf	14
6	Albaugh	13
7	Bayer	12
8	Oxiquímica	12
9	Helm	10
10	Mitsui	10

Além da questão dos defensivos, Neves et al. (2010) também reconhecem a importância da produção de mudas para a cadeia, uma vez que, para evitar problemas fitossanitários, as mudas devem ser produzidas em ambiente fechado e de acordo com a legislação estadual. Uma melhor qualidade das mudas também contribui para um aumento de produtividade do setor.

2.1.7 Trabalho, emprego e questões sociais referentes à citricultura no cinturão citrícola

Segundo dados da CitrusBr (2019), a cadeia citrícola gera em torno de 200 mil empregos diretos e indiretos. Na safra de 2018/2019, foram geradas 46.741 contratações formais de trabalhadores para a colheita, altamente dependente de trabalhadores para realizá-la, motivo pelo qual a citricultura gera 1 emprego a cada 8,6 hectares, enquanto a cana-de-açúcar, por exemplo, gera 1 emprego a cada 80 hectares, apenas.

Ainda segundo a CitrusBr (2019), o piso salarial destes trabalhadores é de R\$ 1.163,00 para 220 horas mensais de trabalho, limite definido pela CLT, com ganhos médios que variam entre R\$ 1.400,00 e R\$ 1.800,00, de acordo com a produtividade da pessoa que realiza a colheita. Para os trabalhadores registrados, se aplicam os benefícios da CLT, como pagamento de 60% de horas extras, férias, licença maternidade, 13º salário e FGTS.

Um relatório realizado por Barbosa et al. (2020) para o estado de São Paulo, com foco nas regiões produtoras de laranja, estimou o salário de bem-estar¹ bruto para a região em R\$ 2.551,00. A metodologia utilizada pelo estudo é chamada de Anker e Anker, e considera itens como alimentação, acesso à água, habitação, educação, atendimento à saúde, transporte, vestuário e provisão para emergências. Ao fim, o salário de bem-estar líquido deve ser calculado dividindo-se o custo de um padrão decente de vida pelo número de trabalhadores por família.

Para elaborar tal estudo, os autores realizaram entrevistas com sindicatos de produtores rurais, com a Federação de Trabalhadores Rurais Assalariados do Estado de São Paulo, cooperativas, funcionários de uma empresa contratante de trabalhadores sazonais, além de terem sido coletados dados secundários como referência. As grandes empresas, membras da CitrusBr,

¹ Salário de bem-estar se refere à renda mensal que um trabalhador necessita para que tenha um padrão de vida básico, porém com dignidade.

não contribuíram com a pesquisa, alegando falta de disponibilidade. A Figura 11 demonstra os valores resultantes deste processo de entrevistas e coletas de dados. Pode-se perceber que os custos mensais de alimentação e moradia são os que mais contribuem para as despesas familiares dos trabalhadores da região (BARBOSA et al., 2020).

PARTE I. DESPESAS FAMILIARES		
Item	R\$	US\$
Custo mensal da alimentação para a família de referência (1)	879	195
Custo diário da alimentação por pessoa	7,82	1,74
Custo diário das refeições escolares gratuitas por família	2,39	0,53
Custo diário da alimentação por pessoa corrigido segundo o custo das refeições escolares gratuitas	7,22	1,61
Custo mensal da moradia (2)	810	180
Aluguel de moradia aceitável	580	129
Gás/água/luz e pequenos reparos por mês	230	51
Despesas não alimentares e não habitacionais (NANH) mensais depois dos ajustes (3)	1.863	414
Cálculo preliminar das despesas NANH	1.863	414
Ajuste <i>a posteriori</i> para tratamento de saúde	0	0
Ajuste <i>a posteriori</i> para educação	0	0
Adicional de 5% para imprevistos e garantia de sustentabilidade (4A)	178	39
TOTAL MENSAL DA DESPESA DOMICILIAR COM PADRÃO DE VIDA BÁSICO E DECENTE PARA A FAMÍLIA DE REFERÊNCIA (5) [5 = 1 + 2 + 3+ 4A + 4B]	3.729	829
PARTE II. SALÁRIO DE BEM ESTAR MENSAL		
SALÁRIO DE BEM ESTAR LÍQUIDO (6) [6 = 5 / # trabalhadores em tempo integral]	2.220	493
Deduções trabalhistas obrigatórias (7)	332	74
Dedução para a previdência social (7A)	306	68
Imposto de renda (7B)	0	0
Dedução para contribuição sindical (7C)	26	6
SALÁRIO DE BEM ESTAR BRUTO MENSAL (8) [8=6+7]	2.551	567

Figura 11 – Dados e valores considerados no cálculo do salário de bem-estar.

Fonte: Barbosa et al. (2020)

Barbosa et al. (2020) elaboraram uma comparação entre os salários observados em diferentes cargos da citricultura e o salário de bem-estar. A Figura 12 mostra o resultado deste processo de comparação. Pode-se perceber que, embora os salários pagos pela citricultura sejam acima do salário-mínimo e da linha da pobreza, estão bem abaixo do salário de bem-estar. Na primeira categoria analisada, de colhedores não registrados, o salário real é menos da metade do salário de bem-estar calculado pelos pesquisadores. Esta lacuna é reduzida no caso de colhedores registrados graças às políticas governamentais como abono salarial e seguro-desemprego. De toda forma, o salário real ainda não atinge 70% do salário de bem-estar. Os trabalhadores de serviços gerais, por serem empregados durante todo o ano, não recebem seguro-desemprego, apresentando, portanto, salário real ainda menor do que o dos colhedores registrados. Os tratoristas são os que mais se aproximam do salário de bem-estar, alcançando 83% do seu valor.

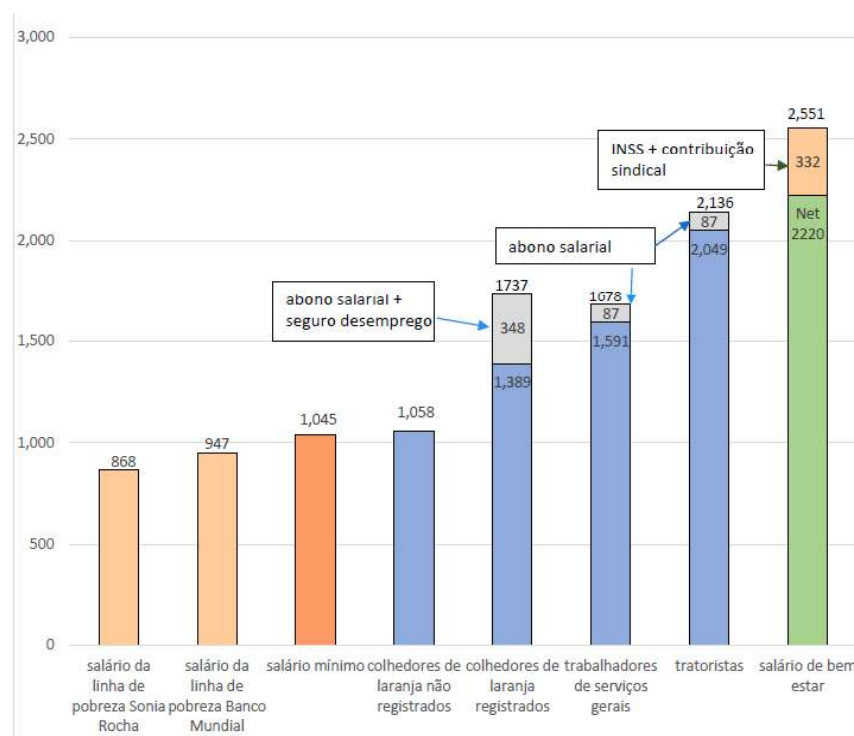


Figura 12 – Comparação entre salários da citricultura e o salário de bem-estar.

Fonte: Barbosa et al. (2020)

Além das questões salariais, é importante observar as condições de trabalho às quais os trabalhadores da laranja estão submetidos. Duas das três grandes empresas que dominam a produção de suco de laranja já figuraram na lista suja do trabalho escravo, e todas as três são alvo constante de fiscalizações do Ministério Público do Trabalho. Segundo a CIR (2018), entre 2011 e 2016, a Cutrale recebeu 482 autos de infração trabalhista, a Citrosuco 242 e a Louis Dreyfus 154. Recentemente, durante a pandemia, foram relatados casos de demissão de trabalhadoras grávidas e falta de equipamentos de proteção individual para os trabalhadores safristas, em reportagem de Dallabrida (2021) publicada pela Repórter Brasil.

Muitas vezes as violações também ocorrem em fazendas fornecedoras para a indústria processadora, que frequentemente contratam trabalhadores por meio de consórcios de mão de obra, que deixam de observar os direitos e as regulações trabalhistas. Um fato que agrava a piora nas condições de trabalho é, como já demonstrado anteriormente, o baixo preço da laranja pago pela

indústria processadora, que muitas vezes não cobre os custos de produção, favorecendo a informalidade na contratação de mão de obra.

Após a compreensão sobre o cultivo do suco de laranja no país, podemos passar agora para outras etapas subsequentes da cadeia produtiva do suco, executadas pela indústria processadora de suco de laranja. A próxima seção irá fornecer mais informações sobre a mesma, como seu processo de fusões e aquisições, o histórico dos conflitos entre indústria e produtores na definição dos preços de compra, além de informações gerais sobre as principais empresas e sobre o processo produtivo da transformação de laranja em suco para exportação.

2.2 Panorama da indústria de suco de laranja

2.2.1 Histórico da indústria no Brasil, suas fusões e aquisições

A indústria processadora de laranja chega ao Brasil em 1962 para ocupar uma lacuna deixada pelos Estados Unidos – maior produtor de laranja e suco de laranja à época – causada por uma geada na sua principal região produtora, a Flórida, que perdurou entre os anos de 1962 e 1963 (BORGES; COSTA, 2007).

É importante observar que esta indústria chega ao Brasil pelas mãos da própria indústria processadora americana. Após a geada na Flórida, dois americanos viajaram ao Brasil para instalar a primeira fábrica moderna de processamento de laranjas do país, treinando os funcionários em temas como gestão da qualidade e transferindo a tecnologia necessária. A fábrica, chamada Suconasa, foi vendida e renomeada como Cutrale apenas alguns anos depois (HAMILTON, 2009). No entanto, Borges e Costa (2007) discordam dessa afirmação e apontam que a primeira fábrica a ser instalada no Brasil teria sido a Companhia Mineira de Conservas, surgida em 1962, em Bebedouro, enquanto a Suconasa teria entrado em operação apenas em 1963. Os autores chamam a atenção para as divergências existentes nas fontes de dados quanto aos anos exatos de instalação de cada nova fábrica.

Em apenas dez anos, já havia sete novas fábricas processadoras de suco instaladas em São Paulo, distribuídas entre os municípios de Bebedouro, Araraquara, Matão e Limeira. Dentre as empresas estabelecidas nessa época, pode-se destacar a fundação da Citrosuco, em 1964, e a compra da Suconasa pela Cutrale em 1967. É importante observar que a origem do capital para

fundação destas empresas foi diversa, com algumas fábricas sendo fundadas com investimentos de origem nacional, internacional e misto. A Citrosuco, por exemplo, foi formada a partir de capital alemão, americano e brasileiro. Já a Suconasa foi fundada pela Toddy do Brasil, com investimento externo, antes da aquisição pela família Cutrale (BORGES; COSTA, 2007).

No início da década de 70, o setor apresentou grande crescimento, tanto na produção de laranja quanto no processamento de suco e exportação. Apenas nos primeiros anos, por exemplo, três novas fábricas foram instaladas na região. No entanto, com a crise do petróleo, em 1974, houve redução nas exportações e aumento dos estoques de suco de laranja congelado concentrado (SLCC). A Citrosuco, então, fixou o preço do SLCC em 30% abaixo do preço de mercado, contribuindo para a falência da Sanderson, a terceira maior produtora à época, causando uma redução de 20% na compra de laranjas dos citricultores. Outra consequência deste processo foi uma punição instaurada pelo governo, que proibiu a Citrosuco de exportar suco até dezembro de 1974, ocasionando uma superoferta de laranja para a indústria e atingindo os citricultores. (BORGES; COSTA, 2007).

Com o objetivo de minimizar a crise, o governo de São Paulo assumiu a gestão da Sanderson em 1975, criando a Frutesp, que seria vendida em 1979 para a COOPERCITRUS, uma cooperativa de citricultores e cafeicultores. Em 1976, a Cargill ingressou na indústria de sucos brasileira, adquirindo a Citrobrasil e, no ano seguinte, a Cutrale e a Citrosuco adquiriram, em conjunto, três concorrentes, como forma de criar barreiras de entrada e consolidarem seu poder. Ao final da década de 70, novas empresas se uniram ao mercado de processamento, que voltou a prosperar após novas ocorrências de geada no hemisfério norte em 1977, favorecendo o mercado brasileiro (BORGES; COSTA, 2007).

Os anos 80 foram prósperos para a indústria processadora de suco de laranja, que aproveitou um hiato entre a oferta e a demanda mundial de suco, causado por novas geadas na Flórida entre 1981 e 1983. Algumas empresas investiram em transporte e em construção de terminais no Brasil e no exterior, consolidando sua posição de liderança na cadeia. Além disso, começaram a elevar sua produção própria de laranja, em um movimento de verticalização, com o objetivo de criar barreiras à entrada no setor e condições para expulsão ou aquisição de empresas menores. A Cutrale e a Citrosuco ampliaram seu poder de mercado e concorriam, principalmente, com outras duas grandes empresas multinacionais, a Louis Dreyfus, que adquiriu a Frutropic em 1988, e a Cargill.

Em 1988, estas quatro empresas já representavam 71% das exportações de SLCC. Apesar disso, muitas novas empresas surgiram nos anos 80, contribuindo para uma desconcentração do setor, uma vez que as empresas menores exportavam apenas 11% do SLCC no início da década, número que cresceu para 24% ao final do período (BORGES; COSTA, 2007).

Outra característica relevante desses anos foi o estabelecimento do “contrato padrão”, que vinculava o preço pago aos citricultores brasileiros pela caixa de laranja ao preço do SLCC na Bolsa de Valores de Nova York. O objetivo do estabelecimento deste contrato era que os citricultores pudessem participar das oscilações de preços decorrentes das épocas de geadas na Flórida. Tal contrato representou a saída do governo na atuação como mediador de preços da caixa de laranja e foi implementado a partir de meados da década (BORGES; COSTA, 2006).

Desde o estabelecimento da citricultura no Brasil, a indústria se responsabilizava pelas atividades pós-florada da laranja, mas, com a implementação do contrato padrão, os serviços de colheita e transporte também ficaram a cargo da indústria processadora. Os custos referentes a esta atividade influenciavam na formação de preços do contrato e incluíam itens como despesas internas e externas, colheita, frete e tarifas portuárias. Outro item determinante do preço era a taxa de rendimento da fruta, ou seja, o número de caixas de laranja necessário para produzir uma tonelada de SLCC a 65 graus BRIX (VIEIRA; ALVES, 1997).

Em 1989/90, houve mudanças no contrato padrão, com a inclusão de uma cláusula de venda e fornecimento da totalidade das frutas produzidas nos pomares listados para a indústria. Além disso, a indústria processadora começou a praticar um contrato de três anos, o que foi uma desvantagem para os citricultores, já que, na época de alteração deste contrato padrão, os custos sob responsabilidade da indústria estavam elevados, influenciando negativamente nos preços. A utilização de uma base de custos elevados por três anos foi uma desvantagem para o produtor rural, uma vez que, caso a indústria conseguisse reduzir custos ou aumentar sua eficiência, poderia optar por internalizar estes ganhos, não repassando ao citricultor (BORGES; COSTA, 2006).

Por conta de uma forte geada na Flórida em 1989, estimou-se uma redução na produção global de SLCC de 32%, gerando um aumento de preço de 60% no preço mundial. Contudo, a safra não apresentou a queda esperada, ocasionando uma crise de superoferta de SLCC na safra de 1990/91 (BORGES; COSTA, 2006). Consequentemente, houve uma crise de preços, reduzindo o valor da caixa de laranja pela metade. A indústria repassou muito do prejuízo oriundo de tal crise

ao produtor, não oferecendo transparência em relação aos dados que utilizava para calcular seus custos e sobre a taxa de rendimento, o que levou os produtores a pressionar pela abertura das planilhas de cálculo das indústrias, acusando o setor de formação de cartel. Em 1994, o CADE aprovou um termo de compromisso que envolvia a suspensão do contrato-padrão, frustrando os citricultores que gostariam de ter um novo contrato para estabelecimento dos preços. Contudo, a partir da safra de 1995/96, a caixa de laranja voltou a ser negociada com base no livre mercado (VIEIRA; ALVES, 1997).

O fim de tal contrato representou uma perda no poder de barganha dos citricultores, já assimétrico devido ao caráter oligopolista da indústria processadora e ainda mais enfraquecido pela proibição da presença de associações de classe na negociação dos contratos. Para a indústria, o fim do contrato padrão representava o fim de um acordo paternalista, contudo, seu fim abrupto no momento de preços baixos impactou negativamente a citricultura brasileira (BORGES; COSTA, 2006).

Este processo, em um momento de queda tão elevada no preço da caixa de laranja, contribuiu para um manejo agrícola menos eficiente, o que levou à proliferação de doenças que reduziram a qualidade da laranja e do suco. Os produtores ficaram responsáveis por mais atividades em suas fazendas, tendo que contratar mão de obra para a colheita e bancar o frete, gerando uma elevação dos custos. Também neste momento, a indústria processadora optou investir no crescimento de pomares próprios e altamente eficientes, o que acabou por contribuir com a eliminação de produtores menos eficientes da atividade citrícola, reduzindo também a pressão sofrida para elevar o preço de compra das caixas de laranja (BORGES; COSTA, 2006).

Ao longo da década de 90, a indústria também passou por mais processos de fusões e aquisições. Além das quatro maiores empresas nesta década – Citrosuco, Cutrale, Cargill e Frutesp – também havia em torno de outras 15 processadoras menores, atuando em parceria com as maiores. Em 1993, a Louis Dreyfus comprou a Frutesp e, entre 1998 e 2001, o número de empresas processadoras de suco de laranja caiu de oito para apenas cinco. A participação das quatro maiores do setor – Citrosuco, Cutrale, Cargill e Louis Dreyfus (previamente Frutesp) – nas exportações subiu de 66% em 1998 para 90% em 2001. Em 2004, a Cargill vendeu suas operações para a Cutrale e para a Citrosuco, gerando o cenário que conhecemos atualmente de domínio de apenas três

grandes empresas no setor de processamento: Citrosuco, Cutrale e Louis Dreyfus, participantes da associação CitrusBr (BORGES; COSTA, 2007).

Em 1999, om outro processo de acusação de formação de cartel por parte da indústria processadora foi levado à Secretaria de Direito Econômico (SDE), que apenas em 2003 formalizou o recebimento dos documentos e realização de um contrato de leniência com uma empresa integrante do cartel. Após mais alguns meses de paralização no processo, em agosto de 2005 houve uma reunião entre a diretoria da SDE e a Associtrus – associação que representa parte dos citricultores – na qual houve pacto para prosseguir com o acordo de leniência. Em janeiro de 2006, aconteceu a chamada “Operação Fanta”, uma operação de busca e apreensão nas dependências das empresas da Abecitrus (associação da indústria antes da CitrusBr) e na residência de diretores. Os documentos tramitaram por cinco anos na Justiça Federal até que a continuidade das operações foi autorizada, embora, de forma inédita, com sigilo absoluto dos documentos. A condenação gerou uma multa de somente R\$ 301 milhões, já que este valor seria equivalente aos lucros de apenas uma semana de atividades destas empresas. Além disso, o sigilo no acesso aos documentos dificultou que os citricultores pudessem ter entender ao cálculo da indenização (CURY; MUNHOZ; VINHOLI, 2017).

Após o processo, pensou-se em mecanismos para viabilizar o diálogo entre a indústria e os citricultores e, inspirado no Consecana – conselho do setor de açúcar – iniciou-se o processo de criação do Consecitrus – Conselho dos Produtores e Exportadores de Suco de Laranja. O objetivo do conselho era minimizar o poder de compra das empresas processadoras de suco de laranja e melhorar as condições para comercialização de laranja pelos citricultores. A ideia seria que gerasse indicações de custos e valores referenciais de produção e exportação de suco de laranja, a serem compartilhados com diversas partes interessadas do setor (CURY; MUNHOZ; VINHOLI, 2017).

Embora tenha obtido autorização do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) para funcionar em 2014, o Consecitrus nunca foi, de fato, operacionalizado. O impasse se deu na etapa de criação de um estatuto para o conselho, uma vez que os produtores apresentaram uma proposta de limitação da produção própria de laranja por parte das indústrias processadoras para apenas 40% do seu volume de compra, devendo adquirir os outros 60% dos citricultores. A indústria rejeitou a proposta, já representada pela CitrusBr e, após uma série de adiamentos, a

última chance de consenso se esgotou em agosto de 2017. Em seguida, o CADE rejeitou a formação do conselho (GLOBO RURAL, 2017).

Após estes processos históricos de fusão e aquisição apresentados nessa subseção, a indústria se consolidou em uma formação mais estável, em torno das três principais empresas já mencionadas: Cutrale, Citrosuco e Louis Dreyfus. A seguir, será fornecida uma breve descrição destas empresas.

2.2.2 As empresas brasileiras processadoras de suco de laranja

Conforme mencionado anteriormente, o mercado brasileiro de processamento de suco de laranja é dominado atualmente por três grandes empresas, participantes da CitrusBr. Segundo o site dessa associação (CITRUSBR, 2022), ela foi fundada em 2009 com o objetivo de divulgar informações de qualidade sobre a produção citrícola, mostrando como seu suco contribui para a saúde dos consumidores, protege o meio ambiente e gera empregos, além de demonstrar que a produção eficiente gera riqueza e contribui para um mundo melhor. Antes da formação da CitrusBr, as principais indústrias do setor se organizavam na associação denominada Abecitrus.

A Citrosuco, empresa multinacional de capital fechado e origem familiar, é controlada pelos grupos Votorantim e Fischer. Possui 28 fazendas próprias, sendo 25 de laranja, 5 navios próprios para realizar a logística de entrega do suco de laranja, 5 terminais marítimos, além de fábricas no Brasil e nos Estados Unidos. A empresa comercializa três categorias de produtos: sucos e bebidas; óleos, essências e ingredientes; e CPP (farelo de polpa cítrica), setor agropecuário e de ração animal (CITROSUCO, 2022).

A Cutrale, por sua vez, é uma empresa familiar brasileira com poucas informações disponíveis sobre ela. Em sua página da internet, afirma possuir fábricas em diversas cidades do cinturão citrícola e operar dois terminais portuários no Brasil. Além do suco, comercializa o farelo de polpa cítrica para produção de ração animal, óleos essenciais e também iniciou no ramo de comercialização de soja em 2012 (CUTRALE, 2022). Segundo a BBC News Brasil (2014), a empresa também opera nos Estados Unidos, onde foi alvo de queixas trabalhistas sobre salários e demissões.

A Louis Dreyfus (LDC) é uma multinacional presente em mais de 100 países, atuante em diversas cadeias agrícolas, adquirindo *commodities* para transformá-las em produtos finais. Atua

nos setores de ração animal, bioenergia, alimentos e bebidas, proteínas e ingredientes, farmacêutico e cosméticos, têxtil e fibras além de transporte. Além do suco, a LDC também comercializa os subprodutos para ração animal e óleos essenciais, assim como suas concorrentes. A empresa possui mais de 25.000 hectares de pomares de cítricos, localizados no cinturão citrícola, além de três fábricas de sucos cítricos e um terminal de sucos no Porto de Santos (LDC, 2022).

Como complemento à apresentação das empresas, a seção a seguir descreve os processos, executados por elas, de transformação da laranja em suco, apresentando também os subprodutos resultantes deste processo, e finalizando a caracterização das etapas produtivas da cadeia de valor de suco de laranja que ocorrem no Brasil.

2.2.3 Etapas de produção e tipos de suco de laranja exportados

A Figura 13 resume o processo produtivo de fabricação de suco de laranja em seis diferentes etapas: (i) recebimento da fruta, onde amostras são colhidas de cada caminhão para análise de suas características; (ii) armazenamento nos silos de estocagem; (iii) lavagem dos frutos, que ocorre de forma mecânica, com ou sem uso de detergente; (iv) seleção e classificação, onde os frutos íntegros são escolhidos e classificados por tamanho antes de irem para as linhas de extração; (v) extração, onde ocorre a extração mecânica do suco pelas máquinas; e (vi) mistura e homogeneização, que avalia o suco após a extração e concentração, segundo aparência e sabor ideais para exportação (CITRUSBR, 2011).



Figura 13 – Processos produtivos de fabricação do suco de laranja. (continua)
Fonte: CitrusBr (2011).

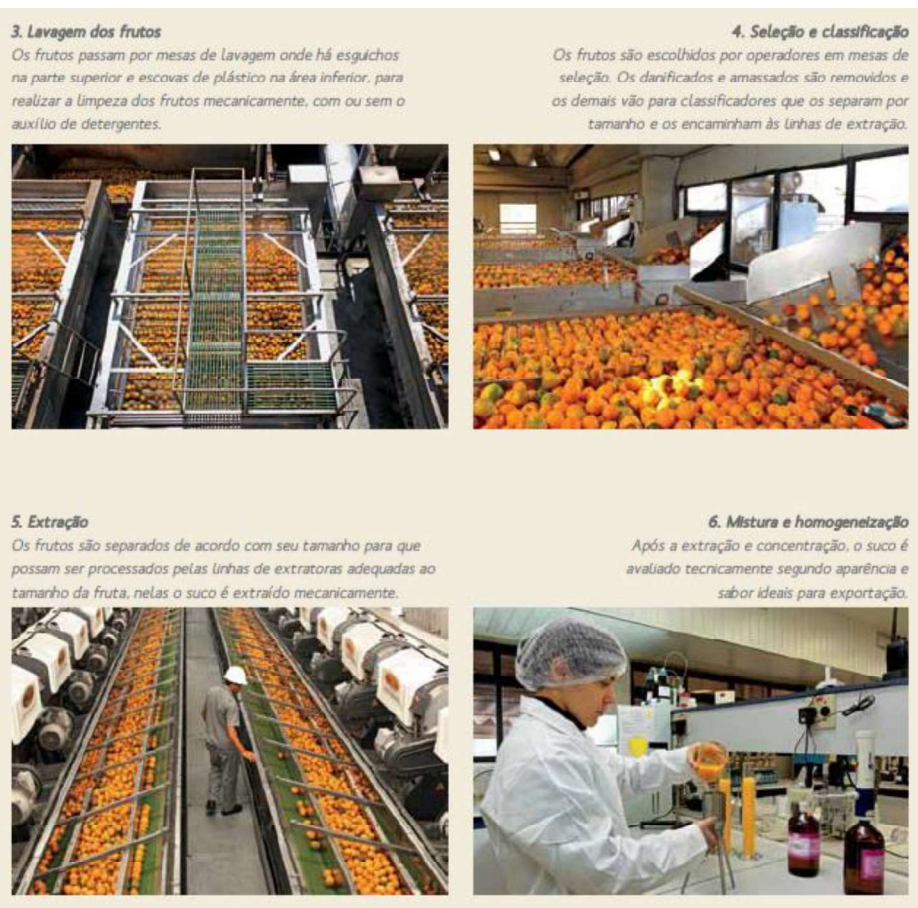


Figura 13 – Continuação
Fonte: CitrusBr (2011).

Ainda segundo a associação, há dois tipos principais de suco produzidos pela indústria brasileira: o suco de laranja concentrado congelado (SLCC) – também conhecido pela sigla FCOJ, em inglês – e o suco não concentrado, também conhecido pela sigla NFC (CITRUSB, 2011).

O suco de laranja concentrado congelado é o mais popular no mercado global e utilizado como referência para a cotação do valor do suco nas bolsas de valores internacionais. Este tipo de suco passa por evaporadores, que retiram a água da bebida e inativa micro-organismos responsáveis pela degradação do mesmo. Os componentes voláteis são separados e, posteriormente, recuperados. No início deste processo produtivo, o suco de laranja tem níveis de açúcares (sólidos

solúveis) de 10 a 11 Brix. Ao final, este teor alcança 66 ou 65 Brix, que é o padrão do SLCC, também utilizado como referência no momento da cotação internacional. A fração volátil perdida contém as essências, que são vendidas para empresas de fragrâncias em fase aquosa ou oleosa. Por fim, o suco é refrigerado e armazenado em temperatura de congelamento, na qual pode permanecer por até dois anos. Posteriormente, é adquirido por engarrafadores e reconstituído (CITRUSBR, 2011).

O NFC, por sua vez, é uma tecnologia mais recente, empregada a partir de meados dos anos 2000. Neste caso, o suco é pasteurizado com a água da própria laranja e é mais similar em sabor ao espremido na hora. Como produto final, gera custos mais altos de armazenagem, já que pode ser armazenado por até um ano, congelado ou resfriado, e também devido a seu volume ser até seis vezes maior do que o do concentrado. Além disso, esta forma de suco deve ser agitada, para evitar a separação entre o suco e os sólidos e manter o grau Brix uniforme. Neste caso, os tanques são instalados já no porto, não nas fábricas e o transporte é realizado em navios especialmente destinados para este tipo de suco, que tem seu preço calculado por equivalência ao SLCC (CITRUSBR, 2011).

É importante ressaltar que diversos subprodutos do suco de laranja também compõem a receita da indústria exportadora, correspondendo a uma fração de 7,5% do negócio. Os três principais são: terpenos, utilizados para produção de resinas e solventes biodegradáveis; óleos essenciais, matéria-prima de aromas e fragrâncias; e o bagaço, que tem diversas utilizações, como elemento de ração animal (CITRUSBR, 2011).

Esta seção encerra o Capítulo II, cujo objetivo foi apresentar as etapas da cadeia produtiva de suco de laranja realizadas no Brasil, abordando a citricultura e o processamento da laranja em suco, até o momento de sua exportação. Foram enumerados diversos desafios inerentes à atividade citrícola, especialmente para pequenos e médios produtores, assim como o histórico do relacionamento dos produtores com a indústria. Além disso, foram identificados os principais atores correspondente a cada etapa, cumprindo com o primeiro objetivo intermediário apresentado na Introdução. O próximo capítulo irá introduzir as etapas da cadeia após a exportação do SLCC ou NFC, ou seja, as etapas que ocorrem fora do Brasil, executadas por atores globais da cadeia, com o objetivo de atingir o segundo objetivo intermediário desta pesquisa.

CAPÍTULO III - PANORAMA DO MERCADO GLOBAL DE SUCO DE LARANJA

O objetivo deste capítulo é apresentar um panorama do mercado global do suco de laranja, focado no principal destino de exportação do suco: a Europa. A seção 3.1 reúne os dados e tendências do mercado global de suco de laranja, explicando quais produtos finais são fabricados a partir do SLCC e do NFC, além de observar como as mudanças nos hábitos de consumo estão afetando a cadeia. Em seguida, na seção 3.2, serão apresentados os atores responsáveis pelas etapas de processamento e comercialização do suco para consumidores finais.

3.1 Dados e tendências do mercado global de suco de laranja

Segundo o site da CitrusBr (2022), o SLCC (FCOJ) segue sendo o principal produto de exportação. A Figura 14 apresenta a série histórica dos volumes de SLCC e NFC exportados desde a safra de 2001/2022 até a safra de 2020/2021. A partir dela, é possível observar que a exportação a partir da safra de 2007/2008 se estabelece em um patamar mais baixo do que nas safras anteriores. As barras amarelas representam os volumes de SLCC e, embora o mesmo ainda seja grande parte do volume exportado, o NFC, ilustrado pela cor laranja, apresenta crescimento progressivo, alcançando um pouco mais de 20% de participação de mercado na safra de 2020/2021.

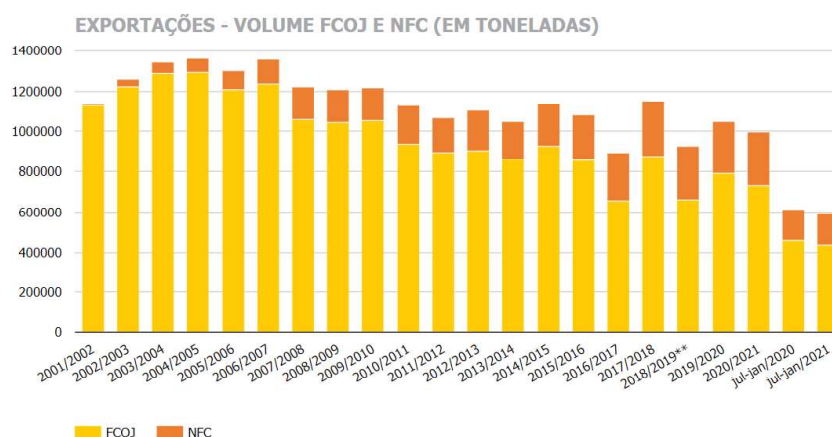


Figura 14 – Série histórica de volumes de exportação de SLCC e NFC.
Fonte: CitrusBr (2022).

Por sua vez, a Figura 15 apresenta a série história das receitas geradas pela exportação de suco de laranja. É interessante observar que a curva de receita não segue o mesmo padrão da curva de volume apresentada na Figura 14, ou seja, a queda de volumes não implicou, necessariamente, em diminuição da receita, o significa que as variações no preço de venda podem haver compensado a queda nas exportações em algumas safras.

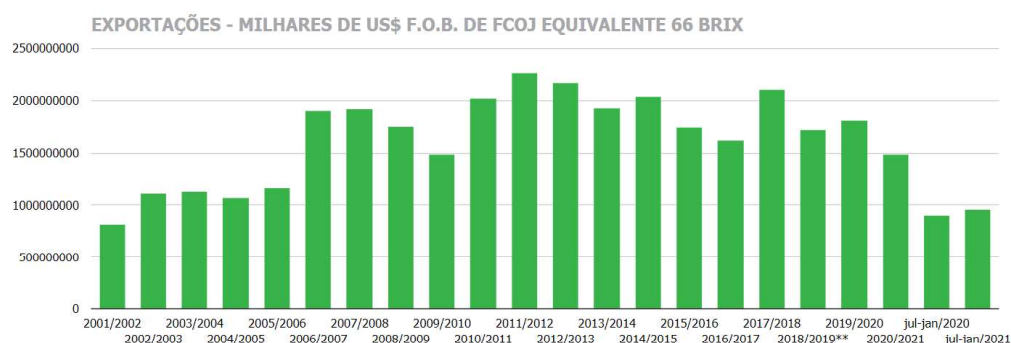


Figura 15 – Série histórica de receitas de exportação de SLCC e NFC.
Fonte: CitrusBr (2022).

Como já mencionado, o mercado europeu é o principal consumidor do suco de laranja brasileiro, correspondente a mais de 65% das exportações realizadas. Outros compradores importantes são os Estados Unidos, com 21% de participação, o Japão e a China, com fatias significativamente menores. A Figura 16 demonstra graficamente a participação de cada país como destino das exportações brasileiras de suco de laranja na safra de 2019/2020.

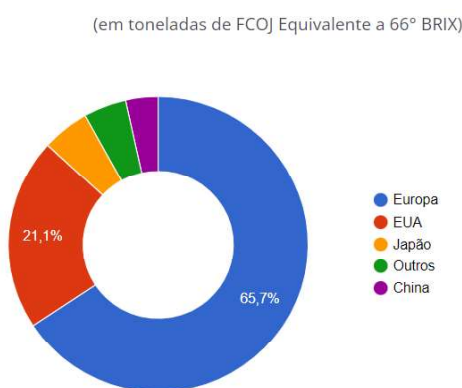


Figura 16 – Principais destinos das exportações brasileiras na safra de 2019/2020.
Fonte: CitrusBr (2022).

Tanto o consumo quanto a produção de suco de laranja apresentam tendência de queda globalmente. De acordo com a USDA (2021b), a previsão é que o Brasil continue a aumentar a produção de suco (em 20% à época do relatório) uma vez que há mais laranjas disponíveis para processamento. Por outro lado, os Estados Unidos apresentam tendência de queda de aproximadamente 16% na produção de suco por ter menos laranjas disponíveis para processamento. As colunas azuis da Figura 17 ilustram o volume de suco produzido ao longo das diversas safras, e a linha amarela o consumo de suco no mesmo período. Pode-se perceber que, em diversos anos, a produção global ultrapassa o consumo global, gerando estoques.

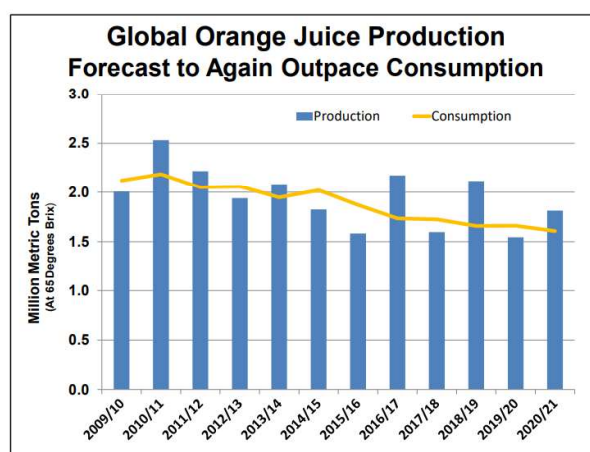


Figura 17 – Previsão da produção global de suco supera o consumo.
Fonte: USDA (2021b)

A queda no consumo global de suco de laranja é um fator que vem alertando o setor, uma vez que pode ocasionar uma crise de superprodução de suco que impactaria fortemente a citricultura brasileira. De acordo com Neves e Trombin (2017), a queda de 18,5% no consumo de suco de laranja entre os anos de 2003 e 2016 não está associada ao tamanho da população, pois houve crescimento populacional de 13% nos 40 mercados principais para o setor. A renda nestes mercados também subiu em torno de 70%, tonando difícil associar a queda do consumo a uma possível diminuição da renda.

Uma vez que tal queda no consumo ocorre de forma gradual, há uma dificuldade em perceber o impacto da mesma sobre a produção de um ano para o outro. A Figura 18 mostra a série histórica das exportações de suco comparada com o consumo de suco de laranja entre os anos de 2003 e 2016. Pode-se observar na figura que, durante este período, a queda nas exportações foi

menor, proporcionalmente, do que a queda no consumo, uma vez que a redução da produção de suco de laranja pelos Estados Unidos ajudou a amortecer o impacto nas exportações brasileiras.

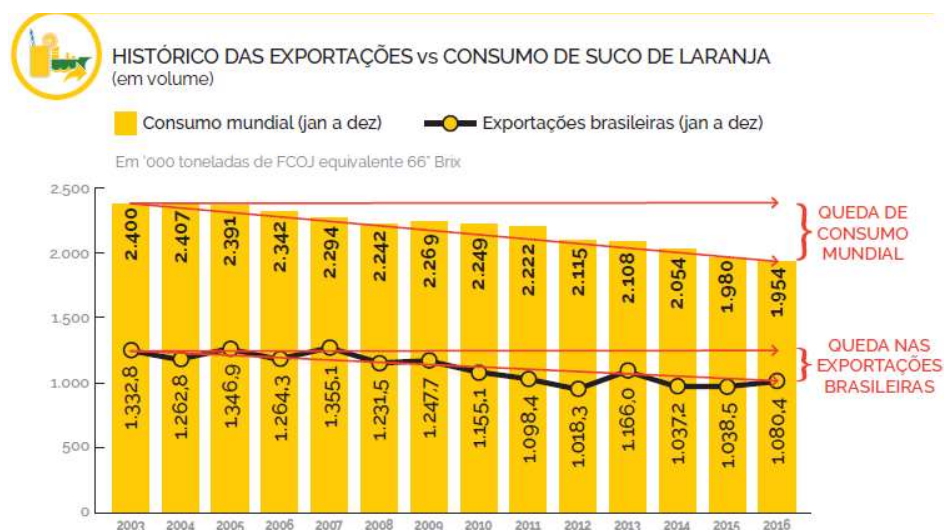


Figura 18 – Histórico das Exportações vs Consumo de Suco de Laranja.
Fonte: Neves e Trombin (2017)

Por sua vez, a Figura 19 apresenta uma lista de mercados globais de suco de laranja e seu consumo correspondente entre os anos de 2003 e 2016, sendo a última coluna um resumo da variação percentual do consumo neste período. É interessante observar a queda significativa dos volumes dos Estados Unidos e Alemanha (de quase 40% cada), uma vez que são os dois maiores mercados consumidores de suco de laranja do mundo. Desta forma, o crescimento acelerado do consumo de suco nos mercados emergentes – como observado na tabela para a China, Brasil, Arábia Saudita e Argentina – ainda não é suficiente para compensar a acentuada perda nos mercados desenvolvidos (NEVES; TROMBIN, 2017).



CONSUMO DE SUCO DE LARANJA NOS 40 PRINCIPAIS MERCADOS

	CONSUMO DE SUCO DE LARANJA POR MERCADO						
	*MILHARES DE TONELADAS DE FCOJ EQUIVALENTE A 66° BRIX						
	2003	2006	2009	2012	2015	2016	03 a 16
MERCADOS SELECIONADOS	2.399	2.342	2.269	2.115	1.980	1.954	-19%
1 ESTADOS UNIDOS	1.001	924	851	704	638	624	-37,6%
2 ALEMANHA	250	209	185	167	152	150	-39,9%
3 FRANÇA	152	158	168	158	142	136	-10,6%
4 CHINA	46	64	94	124	131	128	179,8%
5 REINO UNIDO	143	139	136	127	109	107	-25,2%
6 CANADÁ	116	111	107	109	107	105	-9,5%
7 BRASIL	42	36	36	48	63	69	63,1%
8 RUSSIA	51	74	73	68	65	58	14,1%
9 JAPÃO	92	95	76	64	51	50	-45,7%
10 AUSTRÁLIA	53	57	57	58	47	46	-13,2%
11 ESPANHA	43	46	47	39	39	37	-12,7%
12 ARÁBIA SAUDITA	15	19	23	29	36	37	148,8%
13 POLÓNIA	32	34	34	30	35	36	12,1%
14 MÉXICO	31	30	32	32	26	30	-4,3%
15 ARGENTINA	4	6	13	23	28	29	671,6%
16 ÁFRICA DO SUL	20	21	23	25	28	29	44,8%
17 HOLANDA	36	35	32	30	28	26	-28,1%
18 ITÁLIA	33	31	29	28	25	23	-29,5%
19 INDONÉSIA	2	3	6	9	20	22	798,2%
20 COREIA DO SUL	45	40	38	37	22	22	-50,7%
21 BÉLGICA	22	24	23	22	19	17	-21,9%
22 CHILE	6	8	11	15	16	17	206,1%
23 SUÉCIA	26	25	24	20	17	17	-35,3%
24 ÁUSTRIA	19	17	17	17	14	15	-24,6%
25 SUÍÇA	15	14	14	14	13	13	-11,9%
26 NORUEGA	12	15	17	17	13	12	5,4%
27 GRÉCIA	12	12	11	9	12	12	0,6%
28 TURQUIA	3	7	7	11	9	9	249,7%
29 DINAMARCA	12	12	11	9	10	9	-20,3%
30 ÍNDIA	1	3	4	7	8	9	1052,3%
31 FINLÂNDIA	16	13	11	10	9	8	-47,2%
32 IRLÂNDIA	13	14	13	10	7	7	-45,8%
33 MARROCOS	1	2	4	7	7	7	873,7%
34 FILIPINAS	3	3	4	4	6	6	88,5%
35 UCRAÍNA	6	14	13	10	7	6	-8,4%
36 NOVA ZELÂNDIA	7	7	7	6	6	6	-14,2%
37 ROMÊNIA	3	5	5	4	5	5	79,5%
38 COLOMBIA	4	3	3	4	4	5	27,1%
39 TAIWAN	7	6	6	4	4	4	-32,7%
40 ISRAEL	5	4	4	5	4	4	-17,8%

Figura 19 – Consumo de suco de laranja nos 40 principais mercados.

Fonte: Neves e Trombin (2017)

Enquanto as vendas de suco de laranja decrescem, encabeçadas pelo declínio no consumo do SLCC, o suco de laranja não concentrado (NFC) apresenta crescimento nas vendas, aumentando sua participação no mercado global do setor. O aumento de safra na Espanha, país onde o foco é a produção de NFC, fez com que a UE priorizasse a compra de suco não concentrado produzido no próprio continente europeu, aumentando pouco significativamente a compra deste tipo de suco do Brasil. Contudo, a UE segue sendo o principal comprador do NFC brasileiro (NEVES; TROMBIN, 2017).

Ao chegar nos países de destino, o suco de laranja é processado novamente. O SLCC deve ser diluído antes de ser embalado e o NFC pode ser embalado diretamente, a depender do produto final almejado pelos engarrafadores. Segundo a CitrusBr (2011), o suco de laranja pode ser

apresentado ao consumidor de diferentes maneiras: (i) integral, sem adição de açúcares e em concentração natural; (ii) concentrado, vendido parcialmente desidratado; e (iii) reconstruído, produzido ao se adicionar água a partir do suco concentrado, atendendo aos padrões de qualidade do suco integral. Além disso, diferentes bebidas, como suco, néctar e refresco, apresentam diferentes percentuais de suco em sua composição, conforme apresentado na Figura 20. O suco deve ser composto por 100% de suco puro, extraído da fruta. O néctar deve apresentar entre 25% e 99% de suco, dependendo da legislação do país consumidor. O refresco apresenta um teor de suco abaixo de 25%.



Figura 20 – Percentual de suco em diferentes tipos de bebida.
Fonte: CitrusBr (2011)

Neves et al. (2020) observam que as mudanças nos hábitos dos consumidores estão impactando negativamente o mercado de SLCC na Europa, principal mercado do suco de laranja brasileiro, já que os consumidores estão cada vez mais conscientes sobre as escolhas alimentares, buscando opções mais saudáveis e naturais. Além disso, pode-se observar um aumento da preocupação sobre a origem dos alimentos e a sustentabilidade de seu processo produtivo. O artigo explica também que há uma tendência de consumo de bebidas com ingredientes funcionais, que possam se ajustar a diferentes necessidades (por exemplo: relaxamento, energia, memória); além de frutas exóticas e mix de vegetais, bebidas com menos açúcar, água com sabor, entre outras. Neste contexto, o NFC aparece como uma melhor opção para responder a estas tendências de

mercado, o que pode explicar o aumento da sua participação, uma vez que é oferecido ao mercado com um posicionamento mais “*premium*”.

Há também outros aspectos que influenciam no volume de compra do suco de laranja brasileiro pelo mercado internacional, como por exemplo a disputa com outros sabores nos mercados consumidores e o tipo de bebida na qual o suco é utilizado como matéria prima. Segundo Neves et al. (2020), dentre os sabores preferidos na categoria “100% sucos”, o suco de laranja ainda lidera, com 43,8% do mercado, seguido pelo suco de maçã com 16,9% e os sucos multifrutas, com 9%. Porém, esta diferença é reduzida significativamente quando a categoria analisada é a de néctar, com o sabor “laranja” representando 18,9% do mercado, multifrutas 15,86% e maçã e pêssego com uma participação de aproximadamente 10%. Contudo, o mercado de bebidas do tipo 100% suco vem caindo consideravelmente de forma global, com uma redução de 23% entre 2003 e 2019. Por outro lado, pode-se observar um crescimento das categorias néctar e refrescos, que possuem um percentual de suco bem menor, consumindo, portanto, menos suco de laranja para sua fabricação.

Diversas iniciativas e campanhas são realizadas pelo setor para promover o aumento do consumo do suco de laranja internacionalmente, como a campanha “*I feel orange*”, da CitrusBr em parceria com a Apex em 2012 – focada em aumentar o consumo nos mercados europeus e norte americano – além da campanha “*Orange Juice, a good choice*”, apresentada na introdução desta dissertação, focada em canais digitais e na sustentabilidade ambiental, social e econômica do setor (CITRUSBR, 2021).

Após a apresentação das tendências de mercado, é importante compreender mais a fundo os atores participantes das etapas globais da cadeia de suco de laranja, assim como o papel de cada um destes atores. A seguir, serão apresentadas as principais empresas atuantes na parte global da cadeia, ou seja, nas etapas de envasamento e comercialização do suco de laranja ao consumidor final, com uma breve descrição sobre suas atividades.

3.2 Principais empresas

Ao estudar as empresas da cadeia de suco de laranja localizadas nos mercados consumidores, é interessante categorizá-las de acordo com a etapa do processo produtivo. As empresas envasadoras são responsáveis pela fabricação do produto final, e podem vender serviços a marcas de suco ou possuir marcas próprias. Já os varejistas são responsáveis pela comercialização

do produto final ao consumidor, e muitas vezes possuem suas próprias marcas, que comercializam em concorrência com os sucos fabricados e comercializados por outras marcas. A seguir, serão apresentados alguns dados sobre as empresas do primeiro tipo, enquanto o subitem seguinte se dedicará às varejistas.

3.2.1 Os envasadores

De forma geral, os envasadores são aqueles que promovem a transformação do suco de laranja congelado concentrado em outras bebidas, de acordo com o produto final desejado. Eles geralmente atuam com múltiplos sabores de bebidas, podendo misturar diferentes sucos ou ingredientes, de acordo com as oportunidades de mercado ou solicitação de seus clientes. Desta forma, sua atuação ocorre de maneira intersetorial, sendo o suco de laranja apenas uma das cadeias de atuação destes atores da cadeia.

De acordo com Neves e Trombin (2019), o Brasil é altamente dependente dos envasadores localizados fora do país e de suas estratégias de envasamento, distribuição e marketing, uma vez que são os elos essenciais entre o suco de laranja exportado do Brasil e as prateleiras de supermercados, sendo também responsáveis pelo estímulo ao consumo de suco de laranja. A maior parte dos envasadores processa diferentes tipos de bebidas não alcoólicas, como sucos de diferentes frutas, bebidas carbonatadas e não carbonatadas, água engarrafada, refrigerantes e bebidas à base de leite, motivo pelo qual tendem a priorizar as categorias que geram maiores lucros e margens. A Figura 21 ilustra a concentração de mercado em relação às empresas envasadoras, mostrando que apenas 30 envasadores compram mais de 70% do suco de laranja produzido no mundo, sendo os 30% restante divididos entre mais de 600 empresas.

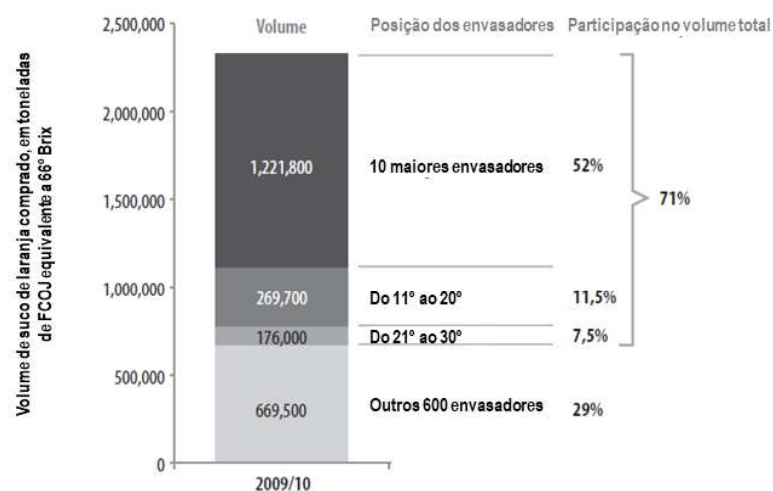


Figura 21 – Concentração de mercado dos engarrafadores que adquirem suco de laranja.
Fonte: Neves e Trombin (2019)

Um estudo publicado pela CIR (2018), afirma que as duas maiores empresas globais de manufatura de bebidas à base de suco de laranja são a Coca-Cola e a PepsiCo, respectivamente. Segundo a publicação, a Coca-Cola é a maior compradora do suco de laranja brasileiro, utilizando-o para produtos das marcas Minute Maid, Fanta e Simply Orange. Para tal, adquire o suco da Cutrale, que também é acionista da FEMSA, a segunda maior engarrafadora do grupo. No caso da PepsiCo, houve a venda de sua subsidiária Tropicana em 2022, responsável pela fabricação dos sucos de laranja. Portanto, embora a PepsiCo tenha sido uma das maiores compradoras do suco de laranja até o ano de 2022, adquirindo o suco da Citrosuco, sua influência no setor será reduzida ao longo dos próximos anos.

Apesar de conhecermos as empresas que atuam como envasadoras, não é possível apresentar que as organize de maiores a menores. Isso acontece por conta de uma limitação na pesquisa referente ao acesso a dados de tamanho e participação de mercado de empresas envasadoras de suco.

3.2.2 Os varejistas

A grande concentração dos varejistas nos mercados consumidores de suco de laranja, principalmente na Europa, é um tema de debate em diversas cadeias de alimentos. Um estudo de Willoughby e Gore (2018) para a Oxfam afirma que apenas 10 varejistas na União Europeia são

responsáveis por metade da venda de alimentos na região. Tais supermercados também ficam com a maior fatia do valor pago pelos consumidores finais de alimentos, que apresentou aumento, entre 1995 e 2011, alcançando 30,1% do valor total, enquanto a fatia dos produtores rurais caiu mais de 13%, conforme ilustrado na Figura 22, que apresenta a distribuição do preço pago pelos consumidores finais em cadeias de alimentos para cada etapa.



Figura 22 –Distribuição do preço pago pelos consumidores finais em cadeias de alimentos.

Fonte: Willoughby e Gore (2018).

Especificamente sobre o suco de laranja, tal estudo de Willoughby e Gore (2018) afirma que os pequenos produtores ficam com apenas 3,1% do preço final do suco vendido no supermercado.

Neves e Trombin (2019), por sua vez, relatam que, ao entrevistar envasadores de suco de laranja europeus, os mesmos descreveram barreiras relacionadas ao poder de barganha de tais varejistas e pressão por redução nos preços, além das dificuldades oriundas da redução de canais de distribuição alternativos para o suco de laranja. Além disso, há uma tendência cada vez maior de criação de marcas próprias por estes varejistas, estratégia utilizada para reduzir custos e que vem ganhando bastante tração em termos de participação de mercado, uma vez que muitas vezes os produtos de marca própria possuem qualidade similar e preços mais baixos. A consequência disto é que as empresas de manufatura acabam também aumentando a pressão para redução dos custos em suas cadeias, com o intuito de manter seus produtos a preços competitivos nos supermercados. O estudo da CIR (2018) também reforça o crescente papel das marcas próprias na estratégia dos varejistas, afirmando que 66% do suco de laranja vendido na Europa é de marcas próprias e que tais produtos podem aumentar as margens dos varejistas em até 25%.

O Quadro 8, a seguir, enumera os dez principais varejistas europeus na área de bebidas e alimentos, de acordo com sua participação no mercado, em bilhão de USD. Este dado é importante, pois serão as mesmas empresas analisadas mais adiante quanto a sua estratégia de sustentabilidade para o setor de suco de laranja.

Quadro 8: 10 principais varejistas de alimentos e bebidas da Europa em 2020, com base na receita.

Fonte: A autora, adaptado de Statista (2023) e Macrotrends (2023)

Varejista	Receita (em bilhão de USD)
Schwarz Group (Alemanha)	144,25
Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG (Alemanha)	117,05
Ahold Delhaize (Países Baixos)	85,18
Carrefour S.A (França)	82,42
Tesco PLC (Reino Unido)	73,89
Edeka-Verbund (Alemanha)	68,27
Rewe Group (Alemanha)	61,85
Centres Distributeurs E. Leclerc (França)	44,68
ITM Developpement International (Intermarche; França)	37,5
J Sainsbury plc (Reino Unido)	37

3.2.1 A Associação Europeia de Sucos de Frutas

Como o objetivo desta pesquisa é compreender a relação entre governança e sustentabilidade na cadeia, é muito importante identificar as empresas líderes e a agenda de sustentabilidade imposta por elas. Uma vez que a Europa é o maior mercado consumidor do suco de laranja brasileiro, é essencial identificar os principais atores da cadeia no continente, contudo são poucos os dados agregados de participação de mercado das empresas a nível de continente, sendo possível encontrar apenas alguns dados das principais empresas por país.

Sendo assim, uma forma mais efetiva de acompanhar a agenda de tais empresas líderes é compreendendo melhor o papel da “Associação Europeia de Sucos de Frutas” (AIJN), composta por associações de empresas do setor de suco de frutas de diversos países, como França, Polônia, Portugal, Finlândia, Áustria, Reino Unido, Itália, Dinamarca, Bulgária, Espanha, Chipre, Alemanha, Irlanda, Bélgica, Suécia, Holanda, Turquia e Grécia (AIJN, 2023). Em outras palavras, o setor de suco de frutas está altamente representado por esta associação, que se define como “...a associação representante da indústria de sucos da UE desde 1992. Ela defende os interesses da indústria de suco, incluindo toda a cadeia de suprimentos e promove o setor ao engajar-se com as

instituições europeias e outros atores relevantes”² (AIJN, 2023). A AIJN (2023), em seu *site*, enumera seguintes objetivos:

- (i) Representação de interesses e promoção da imagem da indústria europeia de suco de frutas;
- (ii) Apoio e *lobby* em relação às instituições europeias nos aspectos relacionados à legislação e políticas públicas;
- (iii) Defesa e promoção dos sucos como produtos nutritivos e parte integral de uma dieta saudável;
- (iv) Encorajamento e apoio a empresas para integrar a responsabilidade social e corporativa em todas as etapas da cadeia de suprimentos, por meio da plataforma Juice CSR;
- (v) Promoção de mecanismos e instrumentos que assegurem produtos autênticos e seguros, mantendo a confiança do consumidor na imagem positiva e saudável dos sucos e néctares de frutas e vegetais;
- (vi) Informação e aconselhamento para a indústria em relação aos aspectos da legislação europeia que podem impactar seus negócios;
- (vii) Conexão com interesses regionais, nacionais e mundiais, representando a indústria de sucos de fruta para fomentar e alcançar os objetivos da associação.

Pode-se perceber uma ampla gama de atuação da associação e, para o escopo desta pesquisa, o quarto objetivo se torna mais relevante, pois menciona uma plataforma para atuação em questões relacionadas à responsabilidade social das empresas: a Juice CSR Platform.

Ainda de acordo com a página da AIJN (2023), esta plataforma foi criada em 2013 como uma iniciativa para promoção da sustentabilidade e foi endossada e cofinanciada pela Comissão da União Europeia por 18 meses. A Juice CSR Platform (2023) afirma oferecer um espaço para colaboração e melhoria contínua, na qual todos os atores do setor e da cadeia podem participar. O objetivo principal é “apoiar, guiar e inspirar atores da cadeia a integrar ações de responsabilidade social corporativa em suas cadeias de suprimentos”. Entre seus membros, estão listados varejistas, programas de certificação e ONGs, além de grandes empresas como a Coca-Cola e PepsiCo. Os

² Todas as citações à AIJN têm tradução minha.

princípios da organização e o código de conduta criado pela mesma serão analisados no próximo capítulo, focado na análise da agenda de sustentabilidade dos atores da cadeia.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA NA CADEIA GLOBAL DE VALOR DO SUCO DE LARANJA

Para responder à pergunta de pesquisa deste trabalho e analisar como ocorre a governança da sustentabilidade na cadeia global de valor de suco de laranja, este capítulo irá apresentar a abordagem das diferentes categorias de atores ao tema da sustentabilidade e promover uma comparação entre as suas agendas, observando quais padrões e requisitos parecem ser transmitidos ao longo da cadeia, quais os tópicos se encontram restritos a um universo específico de atores, além dos seus principais pontos de convergência e divergência.

Para analisar a agenda das diferentes categorias de atores, serão analisados os relatórios de sustentabilidade e outras publicações sobre o tema, como códigos de conduta, requisitos para fornecedores, artigos em páginas da internet, além de outros materiais disponíveis. Esta metodologia está alinhada com a abordagem de análise de governança por uma perspectiva normativa, como apresentado na seção 2.2 deste trabalho. Tal abordagem procura observar quais padrões e normas são transmitidos entre os diferentes elos de uma cadeia, assim como quais atores possuem o poder de impor tais condições.

O Quadro 9, a seguir, apresenta a categorização dos atores de acordo com a etapa da cadeia em que participam e sua dimensão geográfica. A etapa da cadeia é um critério importante para a categorização, considerando o objetivo de compreender como os padrões e normas se transmitem entre uma etapa e outra. Além disso, o quadro também categoriza os atores entre aqueles que fazem parte do mercado global do suco de laranja e os que fazem parte do contexto local brasileiro. Tal dimensão de análise também é relevante para compreender se certos padrões tornam-se requisitos para atores locais acessarem os mercados globais e para que possam fazer parte de GVCs. Como o mercado de produtos sustentáveis é mais estabelecido nos países classificados como desenvolvidos, as alegações de sustentabilidade costumam ser muito mais relevantes para os varejistas e empresas globais, mais próximos dos consumidores finais, exigentes de tais atributos. Já os atores locais, situados em etapas intermediárias e iniciais da cadeia, costumam adotar certas práticas apenas quando há exigência dos compradores, em um movimento categorizado no Capítulo I deste trabalho como *sustainability-driven supplier squeezing*.

Quadro 9 - Categorização dos atores por etapa da cadeia dimensão geográfica

Fonte: a autora.

Categoria de atores	Dimensão	Etapa da cadeia
Varejistas	Global	Comercialização ao consumidor final
Envasadores	Global	Envasamento do produto final
Indústria brasileira	Local	Processamento da laranja em suco
Produtores e cooperativas	Local	Produção de laranja
Certificações de sustentabilidade	Global	Não participam diretamente da cadeia
Plataformas de múltiplos atores	Global e local	Não participam diretamente da cadeia

O subcapítulo a seguir apresentará uma síntese da agenda de sustentabilidade de cada categoria de atores, assim como um quadro-resumo por categoria de ator, que irá consolidar os principais tópicos mencionados, organizados em três pilares: econômico, social e ambiental. Dentro do pilar econômico, serão incorporados os tópicos de gestão da fazenda; produtividade e eficiência; e rastreabilidade. O pilar social se refere aos tópicos de direitos humanos; condições de trabalho; salário de subsistência; renda digna; e relacionamento com comunidades. Por fim, o pilar ambiental irá cobrir os tópicos relativos ao uso de agrotóxicos; biodiversidade; conservação de água; boas práticas agrícolas e solo; carbono; além de outros não cobertos pelas categorias anteriores, como gestão de energia, resíduos etc.

O Quadro 10 apresenta os pilares, seus tópicos correspondentes, e uma descrição de quais atividades, políticas e ações serão associadas a cada um dos tópicos. Esta estrutura é útil para que seja mais simples comparar a agenda das diferentes categorias de atores, além do fato de que, assim, os tópicos abordados podem ser observados em diversos códigos de sustentabilidade existentes para agricultura (como 4C, Fairtrade, Rainforest Alliance, UTZ). Os mesmos foram selecionados pela autora, considerando sua ampla experiência profissional na área de sustentabilidade agrícola e a relevância dos mesmos para o setor de suco de laranja. Os tópicos relevantes que não estejam cobertos por esta estrutura sugerida serão explorados na discussão ao final do capítulo, cujo objetivo é realizar a comparação entre as diferentes agendas e observar suas convergências, observar quais tópicos são exclusivos de cada categoria de atores e definir qual grupo de atores pode estar determinando os requisitos mínimos para participação na cadeia.

Quadro 10 – Descrição dos tópicos econômicos, sociais e ambientais a serem analisados (continua).

Fonte: a autora.

Pilar	Tópico	Descrição
Econômico	E1 - Gestão da fazenda	Atividades de melhoria de gestão das fazendas produtoras de laranja, como capacitações e treinamentos, gestão por indicadores e gestão de negócios.
	E2 – Produtividade e eficiência	Atividades com foco em melhoria da produtividade da fazenda de laranja, reduzindo os custos e desperdício, com o objetivo de melhorar sua rentabilidade.
	E3 – Rastreabilidade	Rastreamento da laranja produzida ao longo de toda a cadeia, garantindo conhecimento sobre sua origem e destino. Existem diferentes níveis de rastreabilidade (por segregação, balanço de massa, identidade preservada) e todos serão considerados para este tópico.
Social	S1 - Direitos humanos	Requisitos e ações focados em garantir a preservação dos direitos humanos em toda a cadeia produtiva, incluindo a eliminação de casos de escravidão moderna e trabalho infantil.
	S2 - Condições de trabalho	Requisitos e ações realizadas pelos atores com o objetivo de melhorar as condições de trabalho na cadeia, incluindo os trabalhadores das fazendas, além de garantir o respeito à legislação trabalhista, observar temas relativos a não discriminação, livre associação, e segurança dos trabalhadores.
	S3 - Salário de subsistência	Esforços realizados pelos atores para avançar em direção a um salário de subsistência aos trabalhadores da cadeia. Pode incluir estudos para cálculo do salário, políticas para pagamento dos salários, entre outros.
	S4 - Renda digna	Esforços realizados pelos atores para avançar em direção a uma renda digna aos produtores da cadeia, de forma que consigam ter um negócio financeiramente sustentável que também qualidade de vida. Pode incluir estudos para cálculo da renda digna, políticas de pagamento de preço justo aos produtores, entre outros.
	S5 – Relacionamento com as comunidades	Políticas que garantam o bom relacionamento com as comunidades participantes direta ou indiretamente da cadeia, abrangendo questões como ética e transparência, direitos de terra e propriedade, além da melhoria da qualidade de vida das comunidades.
Ambiental	A1 - Uso de agrotóxicos	Requisitos, políticas e atividades relacionados ao uso de agrotóxicos, como a melhoria na precisão da aplicação, redução ou restrição do uso de certos princípios ativos, manejo integrado de pragas etc.
	A2 – Biodiversidade	Atividades e requisitos focados na preservação da biodiversidade em regiões produtoras de laranja.
	A3 - Conservação de água	Atividades e políticas focadas na gestão e conservação da água nas regiões produtoras de laranja.
	A4 - Boas práticas agrícolas e solo	Implementação de práticas agrícolas mais sustentáveis na fazenda, com o objetivo de proteger e melhorar a fertilidade do solo.
	A5 – Carbono	Atividades para medição, acompanhamento, verificação, reporte e redução da pegada de carbono da cadeia de laranja.

4.1 A agenda de sustentabilidade dos diferentes atores

4.1.1 A agenda de sustentabilidade dos varejistas

Os varejistas europeus encontram-se hoje em um momento de incerteza nos negócios, devido à alta pressão inflacionária decorrente da guerra na Ucrânia, que elevou os preços dos alimentos na Europa. De acordo com um estudo da McKinsey & Company em conjunto com a EuroCommerce (2022), 60% dos CEOs dos varejistas de alimentos no continente acreditam que as condições de mercado se tornaram piores em 2022, utilizando termos como “incertezas”, “desafios”, “ruptura”, “foco em preços”, “competição” e “inflação” para descrever a indústria de supermercados no ano. A pandemia e a guerra também dificultaram a logística de abastecimento destas empresas, e as rupturas de estoque tornam-se barreiras adicionais para que aspectos como qualidade e sustentabilidade sejam levados em consideração por tais atores.

Contudo, a sustentabilidade também figurou no relatório como uma das principais tendências do setor, principalmente para segmentos de consumidores de renda alta. Nesta faixa de renda, houve um crescimento de 15% em relação a 2021 no número de consumidores que pretendem gastar mais em produtos ambientalmente corretos. Por outro lado, para consumidores de baixa renda, tal número reduziu-se 9%. Já em relação a produtos mais saudáveis, houve aumento significativo para ambas as faixas de renda, com crescimento de 29% na intenção de comprar mais produtos saudáveis para consumidores de baixa renda e 39% para consumidores de renda alta. Tais tendências, conforme apontado anteriormente, são relevantes para se pensar o crescimento do setor do suco de laranja, hoje estagnado (MCKINSEY & COMPANY; EUROCOMMERCE, 2022).

É importante considerar que, como varejistas trabalham com uma gama enorme de cadeias alimentares, sua agenda de sustentabilidade costuma ser mais genérica que aquela de atores de setores específicos. Muitas vezes, a estratégia de sustentabilidade dos varejistas acaba restrita às cadeias que apresentam maiores riscos (legais, reputacionais, entre outros) ou aos produtos de marca própria, cada vez mais populares.

O relatório do Encontro de Varejo Sustentável (*Sustainable Retail Summit*) realizado em Amsterdam, na Holanda, é uma fonte de informação interessante para entender quais tópicos de sustentabilidade estão sendo debatidos atualmente pelos varejistas. A agenda conta com uma lista diversa de tópicos, passando por tendências de consumo, relevância da agenda de sustentabilidade

frente a outros desafios, além de temas como embalagens e gestão de resíduos, digitalização, mudanças climáticas, direitos humanos, trabalho forçado, saúde, inclusão e acessibilidade financeira, sistemas regenerativos, dados e transparência. Dada a abrangência de cadeias com as quais os varejistas trabalham, os temas foram debatidos de forma geral e não focados especificamente em uma cadeia, como o suco de laranja (THE CONSUMER GOODS FORUM, 2022).

Nesse sentido, para entender como os varejistas atuam na cadeia de suco de laranja, especificamente, foram analisadas as ações dos 10 principais varejistas europeus (conforme lista apresentada no capítulo anterior) para esta cadeia específica, utilizando como referência suas páginas na internet, relatórios de sustentabilidade e participação em plataformas de múltiplos atores. Entre este universo, é relevante observar que apenas os varejistas alemães atuam de forma mais direcionada ao setor, sendo eles o Schwarz Group – cujas marcas são Lidl e Kaufland – Aldi, Edeka e Rewe. Juntos, eles correspondem a aproximadamente metade das receitas dos 10 principais varejistas europeus, caracterizando, portanto, uma fatia significativa do mercado.

A CIR (Christliche Romero Initiative), uma organização sem fins lucrativos alemã que atua na área de direitos humanos, já publicou alguns relatórios incisivos sobre violações sociais e ambientais na cadeia de laranja. Além disso, possui uma parceria com a ONG brasileira Repórter Brasil, que também já publicou diversas denúncias sobre o setor. Como a Alemanha é o maior consumidor do suco de laranja brasileiro dentre os países europeus, há uma cobrança maior da sociedade civil relacionada ao suco de laranja, o que pode ter contribuído para uma atuação mais assertiva de seus varejistas na cadeia.

Tal ação dos varejistas alemães se dá, majoritariamente, pela participação na plataforma de sustentabilidade da Associação Europeia de Sucos de Frutas, a Juice CSR Platform (2023), onde os quatro varejistas citados atuam. Dois deles, Schwarz Group e Rewe, também participam da PANAÓ (Parceria Suco de Laranja Sustentável), uma plataforma criada pela Agência Alemã para Cooperação Internacional (GIZ) que busca garantir condições dignas de vida e trabalho, além da proteção ambiental, na cadeia de suco de laranja. Tal plataforma possui escritórios e atuação tanto na Alemanha quanto no Brasil, realizando uma ponte entre o país produtor e o consumidor (PANAÓ, 2023). Por fim, pode-se destacar a atuação do Rewe, que possui um guia especificamente

elaborado para o suco de laranja, descrevendo as ações e requerimentos para seus parceiros de negócios em vista aos problemas sociais e ambientais da cadeia.

O guia inicia-se com um compromisso do Rewe de certificar 100% dos sucos de laranja de sua marca própria (incluindo a subsidiária Penny) até o final de 2025. Atualmente, a empresa atua com os selos da Rainforest Alliance, Fairtrade e orgânicos, além do selo Pro Planet, desenvolvido e gerido internamente, com o objetivo de ganhar escala na quantidade de produto certificado (REWE, 2021).

Os problemas sociais citados pelo Rewe (2021) em seu guia são: exclusão de pequenos produtores da cadeia (que se relaciona com a agenda de renda digna), condições de trabalho ruins, salários abaixo do salário de subsistência, baixo acesso de pequenos produtores a tecnologia e informação, risco de trabalho forçado, discriminação e violência psicológica e sexual contra mulheres. Além disso, em relação aos aspectos ambientais, o guia cita a necessidade de grande uso de fertilizantes e pesticidas devido à baixa resiliência do plantio em monocultura, e o impacto negativo do uso excessivo de pesticidas na biodiversidade. Após a caracterização dos problemas, são citadas as estratégias para solucioná-los, majoritariamente por meio das certificações Fairtrade e Rainforest Alliance (REWE, 2021).

Em sua parte final, a publicação dá ênfase a três principais tópicos para atuação mais objetiva do varejista: i) certificação de 100% dos sucos, ii) transparência ao consumidor por meio de rastreabilidade a nível de fazenda, iii) realização de progressos em direção ao alcance de salários de subsistência e renda digna (REWE, 2021). Por fim, os tópicos mencionados pelos varejistas como parte de sua agenda de sustentabilidade estão resumidos no Quadro 11:

Quadro 11 – Resumo dos tópicos de sustentabilidade na agenda dos varejistas (continua)

Fonte: a autora

Pilar	Tópico	Descrição
Econômico	E1 - Gestão da fazenda	Identificação do problema de baixo acesso de pequenos produtores a tecnologia e informação.
	E3 Rastreabilidade	Objetivo de garantir transparência ao consumidor por meio de rastreabilidade a nível de fazenda.

Quadro 11 – Continuação

Pilar	Tópico	Descrição
Social	S1 - Direitos humanos	Reconhecimento do risco de trabalho forçado.
	S2 - Condições de trabalho	Identificação de problemas graves nas condições de trabalho e realização de um recorte de gênero ao observar discriminação e violência psicológica e sexual contra mulheres.
	S3 - Salário de subsistência	Objetivo de realizar progressos em direção ao alcance de salários de subsistência.
	S4 - Renda digna	Objetivo de realizar progressos em direção ao alcance de renda digna.
Ambiental	A1 - Uso de agrotóxicos	Reconhecimento do uso elevado de pesticidas na cadeia.
	A2 – Biodiversidade	Compreensão dos efeitos do elevado uso de pesticidas na biodiversidade.

4.1.2 A agenda de sustentabilidade dos envasadores

A análise da agenda de sustentabilidade dos envasadores é fundamental para o entendimento da agenda de toda a cadeia, uma vez que esta categoria de atores conta com forte presença de empresas líderes, ou seja, que possuem grande poder de influência e decisão no setor de suco de laranja. Além disso, tais empresas disponibilizaram uma ampla gama de documentos relativos à sustentabilidade em cadeias de suco. Desta forma, esta subseção apresenta maior aprofundamento em relação à anterior.

Conforme explicado no Capítulo III, as principais empresas de suco de laranja da Europa participam da AIJN (Associação Europeia de Sucos de Frutas), e se engajam nos temas de sustentabilidade por meio da plataforma Juice CSR, um braço da AIJN focado nos temas ligados à responsabilidade social das empresas. Portanto, uma forma de entender a agenda comum de sustentabilidade para este grupo de empresas é analisar o código de conduta da AIJN e os princípios adotados pela Juice CSR.

Como complemento, serão analisados também documentos das duas empresas citadas no Capítulo III como maiores compradoras de suco de laranja do mundo: Coca-Cola e PepsiCo. Contudo, há que se considerar que, com a recente venda da Tropicana, a influência da PepsiCo na agenda de sustentabilidade do setor se encerra em 2022, ainda que siga sendo interessante analisar os documentos da empresa, com o objetivo de compreender qual agenda foi implementada até

então, uma vez que a Tropicana ainda não divulgou publicamente documentos relativos à sustentabilidade de sua empresa.

A Juice CSR (2023) definiu seis princípios, com base em um relatório da ONU de 2014, chamado Princípios Empresariais para Alimentos e Agricultura. Eles se encontram resumidos abaixo:

- I. Almejar a segurança alimentar, saúde e nutrição: apoio a sistemas agrícolas que otimizem a produção, minimizem desperdício, promovam nutrição adequada e saúde.
- II. Ser ambientalmente responsável: proteger e melhorar o meio ambiente: apoio à intensificação sustentável dos sistemas alimentares para atender às necessidades globais por meio da gestão da agricultura, protegendo e melhorando o meio ambiente, utilizando os recursos naturais de forma eficiente e otimizada.
- III. Garantir viabilidade econômica e valor compartilhado: criar, entregar e compartilhar valor em toda a cadeia alimentar e agrícola, dos agricultores aos consumidores.
- IV. Respeitar os direitos humanos, criar condições de trabalho aceitáveis e ajudar as comunidades a prosperar: melhorar os meios de subsistência, promover e oferecer oportunidades iguais para que as comunidades sejam atraentes para viver, trabalhar e investir.
- V. Incentivar a boa governança e a responsabilização (*accountability*): comportar-se de maneira legal e responsável, respeitando os direitos à terra e aos recursos naturais, evitando a corrupção, sendo transparente sobre suas atividades e respectivos impactos.
- VI. Promover a transferência de conhecimento, de habilidades e de tecnologia, para estabelecer sistemas alimentares e agrícolas mais sustentáveis, investindo na capacitação de pequenas e médias empresas (PMEs) e pequenos produtores.

Este código de conduta da AIJN (2015) surgiu dos princípios estabelecidos pela Juice CSR e foi desenvolvido com base em normas internacionais relevantes e reconhecidas. Ele é organizado em torno dos três pilares da sustentabilidade – econômico, social e ambiental – e incorpora diversas

convenções internacionais publicadas por organizações como a ILO (International Labour Organization) e a ONU. Além disso, possui como referência uma norma da Iniciativa para Agricultura Sustentável (SAI) chamada Avaliação de Sustentabilidade de Fazendas (FSA), que será explicada em mais detalhes na subseção 4.1.5.

Os requisitos econômicos presentes no código da AIJN abordam três tópicos principais: (i) viabilidade econômica e valor compartilhado, que foca em práticas de comércio justo; (ii) boa governança e responsabilização (*accountability*), que engloba práticas anti-corrupção, de respeito aos direitos naturais e de terra, e de reconhecimento de impactos e transparência; e (iii) transferência de conhecimento e acesso à tecnologia, que afirma que as empresas integrantes da AIJN devem investir em capacitar pequenos e médios produtores e empresas. Tais requisitos são correspondentes aos princípios III, V e VI da plataforma Juice CSR (AIJN, 2015).

Já na parte social, este código de conduta afirma que todos os parceiros da cadeia de suprimentos de suco devem atuar para a melhoria dos meios de vida e pela promoção de oportunidades igualitárias, tornando as comunidades um local atrativo para viver, trabalhar e investir, afirmações que correspondem ao princípio IV da plataforma Juice CSR. Além disso, atores de todos os elos da cadeia de suprimentos devem se comprometer a respeitar os tratados internacionais de direitos humanos, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a declaração da OIT relativa aos Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho (AIJN, 2015).

A nível da fazenda, direitos trabalhistas e tópicos como saúde e segurança do trabalho devem ser implementados de acordo com a norma FSA da SAI. Quanto a isso, o código enfatiza três principais tópicos: (i) condições de trabalho, salário, representação e bem-estar; (ii) trabalho infantil; e (iii) saúde e segurança do trabalho (AIJN, 2015).

No que se refere ao primeiro tópico, condições de trabalho, salário, representação e bem-estar, o código afirma que não deve haver trabalho forçado ou outras formas de exploração trabalhista, e que os trabalhadores devem ser pagos ao menos o salário mínimo legal ou prevalente da indústria no país em questão. Os termos e condições do trabalho devem ser totalmente compreendidos e livremente acordados, além de que o pagamento não deve ser descontado ou retido por motivos disciplinares. O código também ressalta que a semana de trabalho não deve ser mais longa do que 48 horas por semana, enquanto a jornada diária não deve ultrapassar 12 horas e deve haver pelo menos um dia da semana de descanso. Horas extras devem ser voluntárias e não

devem exceder 12 horas por semana, exceto durante os períodos de colheita. Além disso, qualquer requisição de horas extras deve sempre observar os requisitos legais relevantes, sendo devidamente compensadas. Por fim, o código determina que não deve haver nenhuma forma de discriminação e os trabalhadores devem ser livres para formar e participar de sindicatos, e para negociar contratos de forma coletiva (AIJN, 2015).

Quanto ao segundo tópico, trabalho infantil, o código de conduta da AIJN afirma que a prática é proibida. Uma criança é definida como uma pessoa com idade menor que 15 anos, mesmo que a idade de trabalho mínima local seja menor. Exceções são permitidas somente nos casos de crianças trabalhando com suas famílias nos períodos de colheita, sem, contudo, prejudicar a educação dessas crianças. As crianças devem receber pagamento igual aos adultos por trabalho equivalente e, de forma alguma, deve-se autorizar o trabalho à noite ou em condições perigosas (AIJN, 2015).

Por sua vez, quanto ao tópico relativo à saúde e segurança do trabalho, o código afirma que todos os trabalhadores devem possuir condições de trabalho seguras e saudáveis. Providências devem ser tomadas, incluindo o fornecimento de equipamentos e treinamentos, para proteger os trabalhadores de acidentes ou outras ameaças à sua saúde. Sendo assim, deve-se proteger trabalhadores da exposição aos pesticidas, prover acesso a banheiros limpos, a água potável e a condições higiênicas para armazenar alimentos. Trabalhadores devem estabelecer e manter procedimentos de emergência para prevenir endereçar todos os incidentes que possam afetar a comunidade e o meio ambiente. As empresas devem garantir apoio ou seguro para trabalhadores vítimas de acidentes no trabalho, evitando que a pessoa tenha prejuízos financeiros severos devido à sua incapacidade para trabalhar (AIJN, 2015).

Por fim, na parte destinada à sustentabilidade ambiental, o código cita dois principais temas, baseados nos princípios I e II da Juice CSR: (i) Segurança alimentar, saúde e nutrição; e (ii) responsabilidade ambiental, denominada como proteção e melhoria do meio ambiente. Com relação ao tópico (i), o código afirma que os parceiros da cadeia de sucos devem apoiar sistemas agrícolas que garantam segurança alimentar, otimizem a produção, reduzam o lixo e promovam nutrição adequada e saudável. Todos os parceiros devem se esforçar para reduzir o impacto ambiental negativo de suas atividades, produtos e serviços, atuando proativamente na gestão responsável dos aspectos ambientais. Esta proposta de redução inclui o uso de recursos naturais

escassos, energia e água; emissões de resíduos no ar e na água; gestão de fertilizantes; barulho, cheiro e emissão de poeira; erosão e contaminação do solo; manejo de resíduos perigosos e não perigosos; biodiversidade; e problemas no produto (AIJN, 2015).

O tópico (ii) aborda questões como a intensificação sustentável dos sistemas alimentares e a utilização eficiente de recursos; a consciência sobre as legislações ambientais por parte das empresas, para garantir o cumprimento das leis por meio de atividades de treinamento, conscientização, monitoramento e controle operacional; a identificação dos impactos ambientais negativos de suas atividades, e a consequente adoção de passos progressivos para reduzir este impacto; o respeito às restrições legais no uso de pesticidas, mantendo seu uso tão baixo quanto razoavelmente possível; e, por fim, a melhoria contínua de toda a performance ambiental (AIJN, 2015).

Como sistema de monitoramento do código, são sugeridas duas abordagens: verificação e rastreabilidade. O objetivo da primeira é apoiar as empresas na identificação e melhoria de sua performance econômica, social e ambiental, garantindo alinhamento com o código de conduta e a aplicação de medidas corretivas. Já a rastreabilidade é citada como um requisito cada vez mais importante na produção de alimentos, motivo pelo qual recomenda-se a implementação de um programa para garantir a identificação e rastreabilidade em todas as etapas de manufatura e armazenamento de matérias primas, até o produto final (AIJN, 2015).

Com o objetivo de complementar a agenda da Juice CSR e AIJN, é importante analisar os quais tópicos relativos à sustentabilidade são endereçados pelas duas maiores empresas produtoras de bebidas à base de suco de laranja do mundo, a PepsiCo (até 2022) e a Coca-Cola. A PepsiCo (2016) publicou um documento denominado Política de Agricultura Sustentável, parte essencial das Diretrizes de Fornecimento Responsável da PepsiCo, mais amplas e abrangentes. Em tal documento, a empresa afirma estar comprometida em incorporar as melhores práticas e tecnologias para apoiar a agricultura sustentável em sua cadeia de suprimentos, garantindo seu acesso aos principais insumos agrícolas necessários para atender às crescentes demandas dos consumidores, enquanto respeita o meio ambiente e as comunidades envolvidas na produção desses materiais.

A política declarou os seguintes objetivos ambientais: (i) otimização do uso de pesticidas, nutrientes e outros agroquímicos; (ii) redução das emissões atmosféricas nas operações agrícolas; (iii) implementação de práticas adequadas de cuidado com os animais; (iv) otimização do uso de

energia e redução de emissões de gases de efeito estufa; (v) conservação e preservação do solo; e (vi) otimização da pegada hídrica (PEPSICO, 2016).

Já os objetivos econômicos da política se referem a: (i) apoio a práticas agrícolas sustentáveis que melhorem o valor do produto e os resultados do sistema agrícola, minimizando insumos e reduzindo desperdício; (ii) cumprimento dos requisitos legais, implementação de sistemas robustos de planejamento a longo prazo, e negociações mutualmente benéficas e transparentes. Dentro do primeiro objetivo econômico, a empresa também menciona que está definindo métricas para melhorar a biodiversidade (PEPSICO, 2016).

O único objetivo social descrito pela política desta empresa diz respeito à proteção dos trabalhadores agrícolas e à melhoria do bem-estar e ambiente das comunidades, por meio do apoio a práticas de gestão de risco de saúde e segurança do trabalho e do tratamento justo em relação a horas trabalhadas, salários, benefícios e acomodações. A empresa também cita objetivos referentes ao bem-estar animal que, por se encontrarem fora do escopo desta pesquisa, não serão incluídos aqui (PEPSICO, 2016).

O Código De Conduta Global para Fornecedores da PepsiCo (2018) complementa a Política de Agricultura Sustentável, requerendo compromissos dos fornecedores em temas como a não discriminação e não violência no ambiente de trabalho, a proibição a todas as formas de trabalho forçado e trabalho infantil, o respeito à livre associação dos trabalhadores, além do cumprimento de padrões mínimos de qualidade e segurança alimentar. Este Código de Conduta também requer que aquisições de terras sejam realizadas de acordo com os padrões da Corporação Financeira Internacional (International Finance Corporation – IFC).

Além disso, há uma página na internet da empresa focada exclusivamente em sustentabilidade e agricultura, na qual a laranja estava citada como um dos ingredientes centrais, juntamente com outras *commodities* como cana de açúcar, óleo de palma e milho. Nesse site, são enfatizados os temas de produtividade, respeito aos direitos humanos, melhoria das condições de vida e fornecimento estável. Para tal, a empresa adota práticas de agricultura regenerativa, promove o aumento da aquisição de produtos diretamente da fazenda, e atua em territórios por meio de seu programa de paisagens. Uma das formas que a empresa encontrou para verificar a sustentabilidade de seu suco foi, assim como a AIJN, utilizando a Avaliação de Sustentabilidade de Fazendas da SAI como referência para atestar padrões mínimos de sustentabilidade (PEPSICO, 2023).

Por sua vez, a Coca-Cola (2021) possui um documento chamado Princípios para Agricultura Sustentável, onde destaca 24 princípios que norteiam a visão da empresa sobre sustentabilidade na agricultura. Estes princípios são organizados em quatro dimensões: (i) direitos humanos e trabalhistas, (ii) meio ambiente e ecossistemas, (iii) saúde e bem-estar animal e (iv) sistemas de gestão das fazendas. Como o princípio de saúde e bem-estar animal não se aplica a esta pesquisa, serão listados apenas os outros vinte princípios, conforme a lista abaixo:

- i. Direitos humanos e trabalhistas:
 - Liberdade de associação e negociação coletiva
 - Proibição de trabalho infantil, trabalho forçado e abuso de trabalho
 - Eliminação da discriminação
 - Horário de trabalho e meios de vida
 - Saúde e segurança
 - Procedimento de reclamação e remediação
 - Direitos comunitários e tradicionais
- ii. Meio ambiente e ecossistemas:
 - Gestão de água
 - Gestão de energia e redução de gases de efeito estufa
 - Resiliência às mudanças climáticas
 - Gestão de resíduos
 - Conservação das florestas
 - Conservação de habitats naturais, biodiversidade e ecossistemas
 - Manejo do solo
 - Gestão de agroquímicos
- iii. Sistemas de gestão das fazendas
 - Integridade nos negócios e sustentabilidade econômica
 - Segurança e higiene alimentar

- Colheita e manuseio pós-colheita
- Identidade, seleção e manuseio de material reprodutivo
- Sistemas de gestão, manutenção de registros e transparência

Cabe ressaltar que o suco de laranja está citado no documento como um dos insumos prioritários para a empresa, que tem o objetivo de adquirir 100% do suco de origem sustentável, embora não haja um prazo determinado para atingir esta meta. Para avaliar se os insumos estão de acordo com seus princípios, a Coca-Cola utiliza algumas certificações como referência. A linha de base para medir o padrão mínimo desejado de sustentabilidade também utiliza a norma FSA da SAI, na qual o suco é aceito como sustentável a partir do nível bronze (nível mais baixo desta certificação, que será explicada na subseção 4.1.5). Há também uma lista descrevendo quais outros padrões equivalentes à FSA nível bronze também são aceitos para o suco de laranja, que inclui as normas do Fairtrade, Rainforest Alliance e Global Gap (COCA-COLA, 2021).

Além de listar os princípios e as regras para seus fornecedores, optando por um caminho de melhoria contínua, a Coca-Cola disponibiliza outras orientações complementares a eles, incluindo uma política responsável de aquisição de terras, checklists e documentos com foco em direitos humanos, e outros documentos com foco em regulações trabalhistas. Tudo isso indica que as pautas sociais parecem ter prioridade na agenda da empresa (COCA-COLA, 2023).

Outro documento interessante para entender como as pautas da Coca-Cola podem influenciar a agenda de sustentabilidade de seus fornecedores se chama “Pass it Back – Supplier Toolkit” (traduzido como “Passe para Trás – Ferramentas para Fornecedores”), que possui o objetivo de passar os valores da Coca-Cola ao longo da cadeia de suprimentos, dando maior visibilidade ao tema de respeito aos direitos humanos, principal foco do documento. A publicação funciona como um manual, que ensina os fornecedores a estabelecerem mecanismos de gestão, canais de denúncia e políticas internas para evitar violações de direitos humanos em sua cadeia (COCA-COLA, 2016).

No relatório de sustentabilidade da empresa para o ano de 2021, outras informações interessantes para o setor de suco de laranja podem ser encontradas. A primeira delas é que o percentual de suco de laranja adquirido de forma sustentável atingiu 44% em 2020, o mesmo que

em 2019, contrastando com o percentual de 2016, que estava na faixa de 0% a 25% (COCA-COLA, 2022).

Outra informação relevante do relatório é o resumo de um projeto em andamento no Brasil, junto a quatro parceiras: a Solidaridad, uma ONG que atua com produtores do setor; Innocent – subsidiária da Coca-Cola – e Eckes Granini, duas empresas de suco de laranja europeias; e a Cutrale, parte da indústria brasileira e principal fornecedora de suco de laranja para a empresa aqui analisada.

O foco inicial do projeto era melhorar a performance de sustentabilidade de 480 pequenos produtores de laranja, para que ao menos 50% deles pudessem atingir o nível bronze da Avaliação de Sustentabilidade de Fazendas da SAI, já que tais produtores, muitas vezes, não conseguem certificar sua produção. Em 2021, o projeto alcançou 800 produtores, utilizando ferramentas digitais e materiais de treinamento. Foram realizadas mais de 300 visitas de extensão rural, além do estabelecimento de uma fazenda modelo para demonstrar as práticas agrícolas sustentáveis aos produtores. Com isso, o projeto pretende melhorar as práticas agrícolas de, ao menos, 200 fazendas (COCA-COLA, 2022).

Nesse sentido, pode-se perceber que a agenda das empresas globais de suco é, em geral, convergente, o que era esperado devido à concentração do setor em torno da Juice CSR e AIJN, e pela adoção de normas de certificação estabelecidas no setor. É também uma agenda ampla, abarcando tópicos sociais, ambientais e econômicos, ainda que cada empresa ou grupo de empresas priorize os temas mais relevantes para sua própria estratégia. O Quadro 12, a seguir, resume e consolida os tópicos que permearam os documentos analisados:

Quadro 12 – Resumo dos tópicos de sustentabilidade na agenda dos envasadores (continua)

Fonte: a autora

Pilar	Tópico	Descrição
Econômico	E1 - Gestão da fazenda	Juice CSR e AIJN mencionam a transferência de conhecimento, habilidades e tecnologia para pequenos e médios produtores. PepsiCo menciona o cumprimento dos requisitos legais, a implementação de sistemas robustos de planejamento a longo prazo. Coca-Cola inclui diversos tópicos sobre gestão da fazenda.
	E2 – Produtividade e eficiência	Juice CSR e AIJN cobrem tópicos como “otimização da produção”, “intensificação sustentável”, “uso de recursos naturais de forma eficiente e otimizada”. PepsiCo menciona melhoria dos resultados do sistema agrícola, minimização de insumos e redução de desperdício.
	E3 – Rastreabilidade	Código da AIJN recomenda “a implementação de um programa para garantir a identificação e rastreabilidade em todas as etapas de manufatura e armazenamento de matérias primas, até o produto final”

Quadro 12 – Continuação
Fonte: a autora

Pilar	Tópico	Descrição
Social	S1 - Direitos humanos	Mencionado explicitamente pela Juice CSR, AIJN, PepsiCo e Coca-Cola, englobando a proibição de trabalho forçado e infantil.
	S2 - Condições de trabalho	Abordado pela Juice CSR, AIJN, PepsiCo e Coca-Cola de forma detalhada
	S5 – Relacionamento com as comunidades	Menção à criação de valor compartilhado, boa governança e transparência, respeito aos direitos à terra e melhoria dos meios de vida pela Juice CSR e AIJN. PepsiCo menciona “negociações mutualmente benéficas e transparentes” e “melhoria do bem-estar e ambiente das comunidades”, além de abordar o tema da aquisição responsável de terras. Coca-Cola menciona “direitos comunitários e tradicionais” como princípio e também possui uma política para aquisição de terras responsável.
Ambiental	A1 - Uso de agrotóxicos	Código da AIJN menciona “respeito às restrições legais no uso de pesticidas, mantendo seu uso tão baixo quanto razoavelmente possível”. Coca-Cola menciona como princípio a “gestão de agroquímicos”.
	A2 – Biodiversidade	Citado pontualmente pelo código da AIJN. PepsiCo mencionou um estudo para medir e melhorar a Biodiversidade. Coca-Cola cita “Conservação de Habitats Naturais, Biodiversidade e Ecossistemas” como princípio.
	A3 - Conservação de água	Citado pontualmente pelo código da AIJN. Abordado pela PepsiCo e Coca-Cola
	A4 - Boas práticas agrícolas e solo	Juice CSR e AIJN mencionam promoção de sistemas agrícolas que garantam a segurança alimentar, otimizem a produção, reduzam o lixo, e promovam nutrição adequada e saudável. O código da AIJN também menciona redução da “erosão e contaminação do solo”. PepsiCo menciona o objetivo de “conservação e preservação do solo”.
	A5 – Carbono	Gestão de energia e redução de gases de efeito estufa mencionados por PepsiCo e Coca-Cola

4.1.3 A agenda de sustentabilidade da indústria brasileira

A compreensão da agenda de sustentabilidade da indústria brasileira é crucial, uma vez que também lideram o setor, possuindo enorme poder perante seus fornecedores, e relações de longo prazo com seus compradores. Analisar a agenda desta categoria de atores é relativamente simples, devido à concentração do setor em três empresas. Para tal, serão revisados documentos da CitrusBr, a associação das indústrias brasileiras produtoras e exportadoras de suco de laranja, e de cada uma dessas empresas, individualmente. A extensão dedicada a cada empresa nesta subseção varia de acordo com a quantidade de informações disponibilizada por cada uma delas.

A CitrusBr possui uma única publicação focada em sustentabilidade, intitulada “Suco de Laranja Brasileiro: Na Rota da Sustentabilidade”, cujo objetivo é reunir destaques relativos à sustentabilidade. Na seção dedicada ao desempenho econômico desta publicação, são citados números relativos ao volume de exportação e participação no mercado internacional para justificar a importância econômica do setor, sem aprofundar-se em questões como a influência dos grandes volumes e da participação no mercado mundial sobre a sustentabilidade do setor (CITRUSBR, 2012).

Já na parte de desempenho social, menciona-se que a citricultura foi uma das primeiras lavouras a estabelecer regras de proteção e amparo ao trabalhador, também que treinamento, saúde e segurança criam um círculo virtuoso para o setor. Segundo a publicação, há inúmeros benefícios sociais relativos ao suco de laranja, que englobam desde o cuidado com os uniformes e equipamentos de proteção individual aos trabalhadores até a adoção de benefícios trabalhistas que vão além dos requeridos por lei. Além disso, também é ressaltado o diálogo com as comunidades do entorno para buscar soluções socialmente justas e éticas, embora não estejam citados os problemas para os quais se busca a solução (CITRUSBR, 2012).

Outros tópicos sociais citados na publicação da CitrusBr são a não distinção de gênero nas atividades de colheita (ainda que o fato da remuneração ser variável possa ocasionar certa desigualdade na remuneração) e o combate ao trabalho infantil, que ocorre por meio de incentivo à educação complementar e projetos sociais de cada uma das empresas, todas com o selo da Fundação Abrinq. Cita-se, também, o importante papel da Fundecitrus em levar treinamentos e assistência técnica aos pequenos produtores, apoiando-os a obter pomares saudáveis. Por fim, menciona-se uma tentativa de tornar a formação de preços uma equação justa e transparente, mudando a postura de precificação da laranja (CITRUSBR, 2012).

Com relação ao desempenho ambiental, a publicação enumera sete dos principais avanços do setor: (i) uso racional da terra, enfatizando que o cultivo de laranja utiliza uma área muito pequena de terreno; (ii) sistema de produção, que cita melhorias nas atividades de adubação, irrigação, adensamento e uso adequado do solo, levando ao aumento da produtividade; (iii) marco legal, que se refere ao cumprimento pelo setor do Código Florestal e das demais legislações ambientais; (iv) uso racional de água, reduzindo o uso da água fornecido pela rede de abastecimento; (v) transformação de resíduos, reaproveitando os restos da fruta para criação de

subprodutos; (vi) utilização de fertilizantes e defensivos de baixo impacto, mencionando avanços no manejo integrado de praga, adoção de controle biológico, utilização racional de defensivos, e restrição de defensivos de acordo com exigências dos mercados internacionais; e, por fim, (vii) emissões de gases do efeito estufa, por meio do rastreamento da pegada de carbono até a entrega aos terminais europeus (CITRUSB, 2012).

Em sua página focada em sustentabilidade, mais atual que a publicação anterior, a CitrusBr (2022) menciona quatro principais pontos de atuação: eficiência, produtividade, preservação e biodiversidade. Eficiência e produtividade referem-se à intensificação produtiva e redução da área de plantio, uma vez que entre 1988 e 2019 a área produtiva foi reduzida em 41%, enquanto a produtividade aumentou em 210%. Em relação à preservação, a página menciona que, para cada 2,52 hectares de área plantada com citrus, 1 hectare é ocupado com área de floresta, afirmando que, desta forma, é possível obter uma produção em harmonia com a biodiversidade, tema abordado na página por meio da produção consorciada de citrus com mel de abelhas. Além destes tópicos, há também outra seção que menciona e explica o estudo realizado para medir a pegada de carbono da citricultura brasileira.

Entrando agora na agenda mais específica de cada uma das empresas, é importante ressaltar que a Cutrale não publicou documentos relativos à sustentabilidade, apenas cita políticas internas e uma lista de projetos sociais apoiados pela empresa em sua página da internet, englobando algumas iniciativas de apoio a cultura local, educação, hospitais, entre outras (CUTRALE, 2022).

Entre as políticas presentes na sua página, aquelas que se relacionam com temas de sustentabilidade são as seguintes: melhoria da produtividade; promoção de condições de trabalho seguras e saudáveis; proteção ao meio ambiente; prevenção de doenças ocupacionais; segurança alimentar; e respeito à comunidade. Além disso, a página menciona algumas políticas relacionadas à certificação Rainforest Alliance, como a manutenção da rastreabilidade e o cumprimento dos requisitos legais ambientais e trabalhistas (CUTRALE, 2022).

De acordo com a página da plataforma SAI (2020), a Cutrale passou a integrar a iniciativa em 2020, com o objetivo de contribuir com o trabalho dessa plataforma relativo à norma FSA. Segundo esta página, a Cutrale usa a ferramenta em todas suas fazendas próprias e incentiva seus fornecedores a também adotarem a mesma, buscando verificação externa.

Por sua vez, a Citrosuco e a Louis Dreyfus (LDC) publicaram relatórios de sustentabilidade, que serão utilizados na análise. Cabe ressaltar que o relatório da Louis Dreyfus inclui outras cadeias com a qual a empresa atua, e que serão observadas as questões relacionadas à cadeia de laranja ou que sejam aplicadas a todos os cultivos.

A LDC (2021) divide sua estratégia de sustentabilidade em quatro pilares: pessoas, parceiros de negócios, comunidades e meio ambiente. O pilar de pessoas aborda os temas de saúde e segurança no trabalho, diversidade e inclusão, além de flexibilidade. É importante marcar que, como a Louis Dreyfus possui fazendas próprias de laranja, tais princípios possivelmente se aplicam, também, aos funcionários de suas fazendas.

Na seção de comunidades, a LDC se compromete a impactar positivamente as comunidades onde atua, por meio da criação de empregos, implementação de projetos de educação e saúde, e pelo empoderamento de comunidades de pequenos produtores, com o objetivo de aumentar sua produtividade e resiliência, através da adoção de práticas como a agricultura sustentável. A organização cita ainda algumas ações realizadas no Brasil, como doações para crianças em idade escolar e para instituições que trabalham com pessoas portadoras de deficiência, entre outros (LDC, 2021).

A LDC afirma que uma abordagem responsável e sustentável para proteção do meio ambiente e recursos naturais é parte central de seu modelo de negócios sustentável. Com esse intuito, a empresa criou uma plataforma para soluções em carbono, buscando reduzir as emissões e gerar créditos de carbono. Entre as estratégias adotadas para descarbonizar suas operações e sua cadeia de valor, estão a agricultura regenerativa, projetos REDD+, reflorestamento, projetos comunitários, uso de energia renovável, entre outros. Além do carbono, os outros indicadores monitorados pela empresa são o uso de energia, de água, e a geração de resíduos (LDC, 2021).

O pilar de parceiros de negócios no relatório da Louis Dreyfus menciona que, desde o apoio aos produtores rurais até a compreensão da necessidade dos clientes, as parcerias são essenciais para a organização. Isso acontece, em especial, no que se refere aos temas relacionados à sustentabilidade, que requerem colaboração para a busca de soluções compartilhadas e a geração de resultados justos para todas as partes interessadas (LDC, 2021).

Na seção focada exclusivamente em suco, a LDC diz reconhecer sua responsabilidade em ajudar a moldar cadeias de suco cada vez mais justas e sustentáveis, aumentando o número de

fazendas com alguma certificação. Em 2021, 38 fazendas de citrus da LDC contavam com certificação da SAI e dois terços das fazendas da empresa têm certificação da Rainforest Alliance. O relatório também afirma que metade das frutas processadas pela empresa é originada de fazendas certificadas pela Rainforest Alliance, pela Global GAP, pela Fairtrade ou pela SAI. Com o objetivo de melhorar a equidade dos pequenos produtores nos mercados internacionais, a empresa aumentou a compra de laranja certificada como Fairtrade em 250% em 2021 (comparado com 2020), garantindo o pagamento de prêmio para 37 fazendas (LDC, 2021).

Passando agora para a análise do relatório de sustentabilidade da Citrosuco (2022), pode-se notar que ele é extenso, abrangente e detalhado, descrevendo o trabalho da empresa em áreas como uso da terra e biodiversidade, mudanças climáticas, garantia de direitos e condições de trabalho, relacionamento com a comunidade, inovação e tecnologia, parceria com clientes, transparência e ética, produtividade e eficiência, além de gestão da cadeia de fornecimento.

De acordo com este relatório, a empresa definiu uma agenda de compromissos ESG para 2030 e, para atingi-los, criou uma estrutura de governança, metas e indicadores, implementados a partir da safra de 2021/2022. Entre tais compromissos, está o de assegurar que, até 2030, 100% da fruta fornecida seja certificada, utilizando como referência as normas da SAI, Rainforest Alliance e Fairtrade. Atualmente, 62% da produção da empresa é proveniente de frutas certificadas e, uma vez que as fazendas próprias da empresa já são 100% certificadas pela SAI³, a Citrosuco está apoiando seus fornecedores no processo de certificação da laranja, com o objetivo de atingir a meta de 100% de insumos sustentáveis (CITROSUCO, 2022).

Este compromisso é alinhado com os requisitos de uma plataforma setorial de múltiplos atores que conta com a participação da Citrosuco, a *Sustainable Juice Covenant*, que possui como objetivo melhorar a sustentabilidade das cadeias de suco. Para tal, essa plataforma – que será explicada mais detalhadamente na subseção 4.1.6 – requer que seus participantes se comprometam a atingir a meta de 100% de aquisição de insumos de origem sustentável até 2030. Além da exigência da certificação, seus fornecedores também devem aderir a seu Programa de *compliance* e a um código de conduta, que tem como objetivo nortear a relação entre as partes (CITROSUCO, 2022).

³ A Citrosuco faz parte da plataforma SAI desde 2017.

Segundo a própria Citrosuco (2022), foi a partir de 2012 que a empresa começou a atuar de forma mais consistente no tema de agricultura sustentável, por meio do programa de monitoramento de agroquímicos, cujo objetivo é garantir que o uso de defensivos seja realizado corretamente. Em 2014, uma parceria com a Cooperfam (Cooperativa de Produtores Rurais de Agricultura Familiar) levou à certificação das primeiras fazendas Fairtrade, que hoje totalizam 159 propriedades. Já em 2016, a empresa implementou o programa Trilhar, com o objetivo de promover boas práticas socioambientais para seus produtores. Este programa envolve produtores de todos os perfis – governo, comunidades, sociedade civil e clientes – na disseminação de métodos sustentáveis de produção, que visam à elevação da produtividade e qualidade dos frutos, à utilização de recursos naturais de forma responsável e ao oferecimento de condições de trabalho adequadas para funcionários.

O procedimento de gestão de terceiros da Citrosuco engloba avaliações internas ou externas nos produtores de frutas, com o objetivo de manter as operações da cadeia de fornecimento em conformidade com as melhores práticas de mercado e valores da companhia. As avaliações cobrem aspectos relacionados a direitos humanos, práticas trabalhistas, trabalho decente, produtividade e questões ambientais, ocorrendo tanto no momento da homologação quanto durante todo o período de prestação de serviços. A empresa também garante rastreabilidade em suas operações, desde a fazenda até a chegada ao cliente (CITROSUCO, 2022).

Esta empresa chega a atingir 12 mil funcionários no pico da safra, sendo 78% homens e 22% mulheres, e possui um programa de diversidade e inclusão, no qual aborda temas relativos à equidade de gênero e raça, além de implementar ações para aumentar a empregabilidade de pessoas portadoras de deficiência. Há, também, um programa de saúde e segurança no trabalho, que inclui canais de denúncia. Quanto ao seu setor de relacionamento com a comunidade, há apoio a projetos em temas educacionais, de saúde pública e empregabilidade (CITROSUCO, 2022).

Por fim, a parte ambiental do relatório inicia-se pelo tema de clima e energia. A empresa realiza o monitoramento dos riscos relacionados às mudanças climáticas e vem adotando práticas para redução de suas emissões de gases do efeito estufa. Em 2015, realizou um inventário de suas emissões, cujos resultados e ações são reportados ao CDP (Carbon Disclosure Project). Em seguida, o relatório aborda ações nos temas de recursos hídricos, otimização do uso de água,

tratamento de água residual, biodiversidade, conservação e restauração florestal, além do controle biológico de pragas (CITROSUCO, 2022).

O Quadro 13, abaixo, resume os tópicos relativos à sustentabilidade contemplados na agenda da indústria brasileira de suco de laranja:

Quadro 13 – Resumo dos tópicos de sustentabilidade na agenda da indústria brasileira

Fonte: a autora

Pilar	Tópico	Descrição
Econômico	E1 - Gestão da fazenda	CitrusBr, LDC e Citrosuco mencionam iniciativas de treinamento de produtores e adoção de tecnologias para melhorar a gestão
	E2 – Produtividade e eficiência	Coberto pela CitrusBr e todas as empresas
	E3 - Rastreabilidade	Mencionado pela Cutrale, LDC e Citrosuco
Social	S1 - Direitos humanos	A CitrusBr não menciona o termo “direitos humanos” nos documentos analisados, mas menciona ações de prevenção ao trabalho infantil. A Citrosuco afirma analisar o cumprimento dos direitos humanos em sua cadeia de suprimentos e operações próprias, além de monitorar indicadores relativos ao trabalho infantil e forçado.
	S2 - Condições de trabalho	Coberto pela CitrusBR e todas as empresas, principalmente em temas relacionados à saúde e à segurança do trabalho.
	S5 – Relacionamento com as comunidades	CitrusBR e todas as empresas possuem ações para melhoria do relacionamento com a comunidade, especialmente no apoio a projetos sociais
Ambiental	A1 - Uso de agrotóxicos	Tópico abordado pela CitrusBr, LDC e Citrosuco
	A2 – Biodiversidade	Tópico abordado pela CitrusBr, LDC e Citrosuco
	A3 - Conservação de água	Tópico abordado pela CitrusBr, LDC e Citrosuco
	A4 - Boas práticas agrícolas e solo	Tópico abordado pela CitrusBr, LDC e Citrosuco
	A5 – Carbono	Tópico abordado pela CitrusBr, LDC e Citrosuco

4.1.4 A agenda de sustentabilidade dos produtores e das cooperativas

Para analisar a agenda de sustentabilidade deste grupo, duas organizações são relevantes. A primeira é a Coopercitrus, uma das maiores cooperativas do Brasil, com mais de 37 mil produtores cooperados, dos quais 73% são considerados pequenos, 23% médios e 4% grandes. A Cooperativa atua desde 1976, sediada em Bebedouro, São Paulo – uma das cidades mais relevantes para a citricultura – e os produtores atendidos por ela se localizam também no estado de São Paulo, em Minas Gerais e em Goiás. Embora se chame Coopercitrus, a cooperativa também atua com outros cultivos, como milho, soja e café, além da pecuária (COOPERCITRUS, 2022).

A segunda organização cuja agenda será analisada é a Fundecitrus – já apresentada no Capítulo II – cujo objetivo principal é conduzir pesquisas, estudar tecnologias e elaborar recomendações para os citricultores, por meio de apoio para o controle das principais pragas da citricultura, visando maior eficiência nas técnicas de manejo e redução dos custos produtivos (FUNDECITRUS, 2023). A Fundecitrus possui um papel central na citricultura brasileira, já que seus estudos e publicações são a maior referência para os produtores de laranja do Brasil, de modo que é importante entender o que a organização entende como práticas sustentáveis e quais recomendações provê aos citricultores.

Começando pela Coopercitrus, o último relatório de sustentabilidade publicado por ela menciona como propósito da cooperativa o oferecimento de assistência técnica para levar inovações aos produtores, de forma que produzam mais e melhor, promovendo o desenvolvimento sustentável dos produtos agrícolas. A Cooperativa mantém uma fundação, por meio da qual operacionaliza ações ambientais e sociais, apoiando os cooperados e as comunidades do entorno com projetos direcionados à pesquisa, ao meio ambiente e à educação (COOPERCITRUS, 2022).

Suas iniciativas abordam vários temas relacionados à sustentabilidade, dentre as quais pode-se destacar o incentivo ao uso de defensivos biológicos; a adoção de tecnologias para melhorar coletas de dados e melhorar a eficiência dos processos agrícolas; a irrigação inteligente para otimização do uso da água; o programa de logística reversa de embalagens de agroquímicos; a prestação de serviços de análise de solo; a instalação de campos experimentais para teste de novas práticas agrícolas; e atividades sociais com a comunidade. Os temas de saúde, segurança do trabalho e direitos humanos possuem como público alvo os funcionários da cooperativa, mas não há menção sobre o comprometimento com tais temas por parte dos cooperados. O sistema de gestão ambiental da Coopercitrus cobre os seguintes temas: gestão de resíduos, uso da água, recuperação de nascentes, mudanças climáticas e carbono, além de reflorestamento e energia (COOPERCITRUS, 2022).

Com o intuito de materializar as iniciativas ambientais e sociais da Coopercitrus, foi criada em 2019 a Fundação Coopercitrus Credicitrus, que, além de liderar as iniciativas do campo experimental e análise de solo, também oferece cursos técnicos e profissionalizantes. Na parte ambiental, a fundação implementa diversos projetos, como o Cooper Semear – que apoia produtores a se adequarem ao reflorestamento exigido pelo código ambiental – e o projeto de

recuperação de nascentes – que tem o objetivo de aumentar a disponibilidade de água e a biodiversidade nas fazendas e nas comunidades, reduzindo o risco de assoreamento e desertificação. Para apoiar tais atividades, a fundação possui um viveiro de mudas, onde cultiva mais de 83 espécies florestais (FUNDAÇÃO COOPERCITRUS CREDICITRUS, 2023).

Em 2012 e com o apoio do SEBRAE, a Coopercitrus apoiou a criação da Cooperfam, Cooperativa de Produtores Rurais de Agricultura Familiar, com o objetivo de fomentar – através do fornecimento de insumos, serviços, suporte técnico e consultoria – o desenvolvimento sustentável deste tipo de agricultura, ampliando o alcance dos produtores ao mercado. Uma parte da produção é direcionada ao PNAE (Programa Nacional da Alimentação Escolar) enquanto outra parte é adquirida pela Citrosuco, como informado anteriormente, sob o selo de certificação Fairtrade (COOPERCITRUS, 2022).

Passando agora para a análise da agenda de sustentabilidade da segunda organização observada aqui, a Fundecitrus (2021b) publicou um relatório no qual introduz o programa Citricultura Sustentável, uma iniciativa fomentada pelos citricultores, por meio da instituição, para contribuir com o desenvolvimento econômico, social e ambiental das mais de 350 cidades do cinturão citrícola de São Paulo e Triângulo e Sudoeste Mineiro. Seu objetivo é alinhar-se com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU, fomentando a proteção ao meio ambiente e a conformidade com os princípios universais de direitos humanos e do trabalho. O Comitê de Sustentabilidade do Fundecitrus, formado por representantes do setor citrícola, gerencia o Citricultura Sustentável e trata de seus complexos e diversos impactos sociais e econômicos.

O programa promove o incentivo às boas práticas agrícolas, o respeito às legislações trabalhistas e ambientais brasileiras, assim como aos padrões de sustentabilidade do setor, incluindo o ProteCitrus, que orienta os citricultores em relação à utilização de defensivos na citricultura, para que possam atender plenamente às exigências dos mercados nacionais e internacionais. Além disso, também atua para difundir tecnologias, técnicas e ferramentas digitais que estimulem a sustentabilidade, a produtividade, a segurança do trabalho, a preservação do meio ambiente, e apoiem o manejo de pragas e doenças da citricultura (FUNDECITRUS, 2021b).

Outro eixo de ações do programa Citricultura Sustentável é o da educação, por meio da pós-graduação *MasterCitrus – Mestrado Profissional do Fundecitrus*, que garante o aperfeiçoamento técnico e científico dos profissionais da citricultura e possibilita a reprodução de

práticas agrícolas sustentáveis. Além disso, o programa possui um eixo de comunicação, com o objetivo de compartilhar suas atividades, garantindo a transparência e acesso à informação por parte dos citricultores. Por fim, o Citricultura Sustentável possui um compromisso com a melhoria contínua e com o aprimoramento, viabilizados pela pesquisa e inovação em técnicas e procedimentos agrícolas que consideram a cultura e as condições sociais dos produtores (FUNDECITRUS, 2021b).

Este programa gerenciado pela Fundecitrus é baseado nas seguintes diretrizes: (i) incentivar a proteção ambiental na citricultura, aumentando a eficiência no uso de recursos, como água, defensivos, entre outros; (ii) estimular a preservação da biodiversidade nos pomares, com foco na proteção de polinizadores e outros organismos benéficos; (iii) promover práticas para melhoria da produtividade, qualidade e longevidade dos pomares, garantindo a permanência do produtor na citricultura; (iv) fortalecer a comunicação, para aumentar o conhecimento no campo; (v) colaborar com a difusão de boas práticas agrícolas, capacitando continuamente produtores, técnicos e trabalhadores do campo; (vi) auxiliar na capacitação dos citricultores e trabalhadores, colaborando para o aperfeiçoamento das práticas de manejo; (vii) contribuir com a qualificação de citricultores e profissionais especialistas, por meio de seu programa de pós-graduação; (viii) difundir ferramentas e tecnologias para a produção citrícola, fornecendo um pacote de ferramentas e aplicativos; e, por fim, (ix) conhecer e construir sinergia com práticas sustentáveis de outros setores produtivos (FUNDECITRUS, 2021b).

O Quadro 14 resume quais os tópicos relativos à sustentabilidade estão contemplados na agenda dos produtores e cooperativas de suco de laranja do Brasil.

Quadro 14 – Resumo dos tópicos de sustentabilidade na agenda dos produtores e cooperativas (continua)

Fonte: a autora

Pilar	Tópico	Descrição
Econômico	E1 - Gestão da fazenda	Tanto a Coopercitrus quanto a Fundecitrus mencionam atividades para melhoria na gestão da fazenda e capacitação dos produtores
	E2 – Produtividade e eficiência	É uma das principais agendas tanto da cooperativa quanto da Fundecitrus

Quadro 14 – Continuação

Pilar	Tópico	Descrição
Social	S1 - Direitos humanos	Coopercitrus tem políticas restritas a seus funcionários, mas não seus membros. Fundecitrus menciona o tema em seu programa de sustentabilidade.
	S2 - Condições de trabalho	A Coopercitrus tem políticas restritas a seus funcionários, mas não seus membros. A Fundecitrus menciona o tema em seu programa de sustentabilidade.
	S5 – Relacionamento com as comunidades	A Coopercitrus realiza ações com a comunidade
Ambiental	A1 - Uso de agrotóxicos	Na agenda da cooperativa e da Fundecitrus
	A2 – Biodiversidade	Na agenda da cooperativa e da Fundecitrus
	A3 - Conservação de água	Na agenda da cooperativa e da Fundecitrus
	A4 - Boas práticas agrícolas e solo	É uma das principais agendas tanto da cooperativa quanto da Fundecitrus
	A5 – Carbono	Abordado pela Coopercitrus

4.1.5 A agenda de sustentabilidade das certificações de sustentabilidade

As principais normas de certificação adotadas pelo setor de suco de laranja são a FSA, da SAI, Rainforest Alliance, Fairtrade e Global Gap. Após a revisão da agenda dos principais atores do setor, pode-se concluir que a norma da SAI é amplamente utilizada como referência na definição de origem sustentável do suco de laranja. Contudo, a FSA é, originalmente, uma ferramenta de autoavaliação e, para que o suco seja reconhecido como sustentável, algum ator deve garantir a implementação da norma, por meio da realização de auditorias de terceira parte. Cabe acrescentar que esta norma é aplicável a qualquer cultivo, em qualquer local do mundo, independente do sistema agrícola adotado (SAI, 2022a).

O questionário de avaliação da FSA é constituído por 137 perguntas, divididas em 10 tópicos relativos à sustentabilidade, e cada uma delas corresponde a um nível de performance: essencial, intermediário ou avançado. Dependendo do percentual de requisitos essenciais, intermediários e avançados que o produtor consiga cumprir, define-se se alcançou a classificação ouro, prata ou bronze. Caso não atinja os requisitos mínimos, não se pode afirmar que a fazenda esteja em conformidade com a norma (SAI, 2021a).

Em geral, o nível bronze é suficiente para classificar a origem do suco como sustentável. Para atingir o nível bronze, 100% dos requisitos essenciais devem ser alcançados, além de 50% dos requisitos intermediários. Para o nível prata exige-se o cumprimento de todos os requisitos

essenciais, 75% dos intermediários e 50% dos avançados. Por fim, o nível ouro é alcançado quando a fazenda cumpre todos os requisitos essenciais e intermediários, além de 75% dos requisitos avançados. Cabe ressaltar que os requisitos mínimos, denominados como essenciais, cobrem alguns tópicos críticos como a titulação de terras, prevenção de corrupção, cumprimento da legislação, saúde e segurança, aplicação de agrotóxicos, manejo da água e condições de trabalho, dando conta de temas como contratos, prevenção de trabalho escravo e infantil, entre outros (SAI, 2022a). A Figura 23 ilustra os percentuais de cada tipo de pergunta para atingir os níveis de performance:

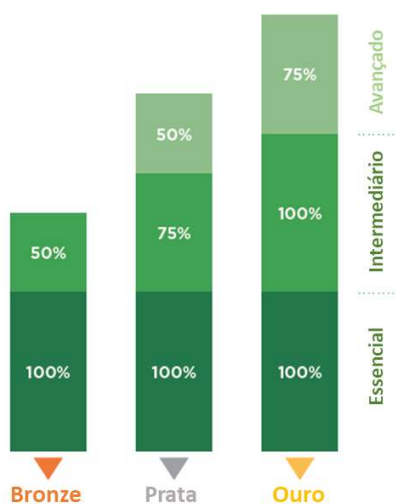


Figura 23 - Níveis de performance da norma FSA/SAI

Fonte: SAI (2022).

A seguir, é possível encontrar um resumo dos principais tópicos cobertos pela norma e um detalhamento de seus subtópicos, de acordo com os documentos FSA 3.0 Topic Guides (SAI, 2021b):

- **Gestão da propriedade e comunidade:** engloba requisitos em diversos subtópicos, como aquisição de terra, cumprimento da legislação, corrupção, relacionamento com a comunidade, planejamento da produção e uso da terra, estabilidade financeira, rastreabilidade, manutenção de equipamentos, contratos de fornecedores, além de treinamento e apoio técnico.

- **Seleção e propagação de material fitológico:** seleção de variedades para plantio, organismos geneticamente modificados e produção de mudas.
- **Manejo do solo:** gestão do solo, saúde do solo e rotação de cultivos.
- **Gestão de nutrientes:** aquisição e armazenamento de fertilizantes, gestão da aplicação de nutrientes e correções de solo.
- **Controle químico:** manejo integrado de pragas, aplicação de defensivos agrícolas, armazenamento de materiais perigosos, manutenção e limpeza dos equipamentos de aplicação, gestão de estoque de defensivos agrícolas e manutenção de registro, resposta à derramamento, treinamento, além de gestão de risco ao utilizar defensivos agrícolas.
- **Manejo de resíduos:** gestão de resíduos e resíduos perigosos.
- **Manejo da água:** gestão da irrigação, qualidade da água de irrigação, melhoria da eficiência do uso de água, gestão da poluição da água e métodos de irrigação otimizados.
- **Biodiversidade:** gestão da biodiversidade, proteção da biodiversidade e espécies invasivas.
- **Qualidade do ar e emissões:** gestão da poluição do ar na fazenda, energia e emissões de gases do efeito estufa.
- **Condições de trabalho:** condições do emprego, discriminação e equidade, salários e remuneração, trabalho infantil, recrutamento ético, bem-estar do trabalhador, proteção dos direitos do trabalhador, saúde e segurança do trabalho, além de primeiros socorros no local de trabalho.

Outra certificação relevante para o setor de suco de laranja, a Rainforest Alliance (RA) é uma organização sem fins lucrativos que atua na interseção entre os temas de agricultura, florestas e negócios, em parceria com empresas, governos e comunidades locais, promovendo a agricultura sustentável, conservação de florestas e comércio responsável. Além de seu selo de certificação reconhecido e utilizado em vários cultivos, a Rainforest Alliance também fornece treinamento, suporte técnico e acesso a mercados para ajudar os agricultores a adotar práticas mais sustentáveis e melhorar seus meios de vida (RAINFOREST ALLIANCE, 2023a).

A norma de 2017 da RA era equivalente ao nível prata da norma FSA/SAI 2.1. Contudo, ambas as normas foram atualizadas para novas versões em 2021 e, atualmente, não há uma equivalência reconhecida entre elas. A finalização do processo de equivalência da norma FSA 3.0 ocorreu em novembro do ano passado e, por se tratar de fato recente, ainda não é possível determinar se esta não equivalência poderá impactar a participação da Rainforest Alliance no setor, ou se sua norma vai seguir sendo reconhecida como de qualidade (SAI, 2022b).

A norma de certificação da Rainforest Alliance, publicada em 2020 e implementada a partir de 2021, é considerada mais complexa e completa que sua versão de 2017. Na Figura 24, é possível obter uma visão geral dos seus temas e requisitos. Os temas se organizam em gestão, rastreabilidade, renda e responsabilidade compartilhada, agricultura, social e meio ambiente, e são divididos em tópicos específicos, que englobam requisitos de diversos níveis e naturezas. Os classificados como “medidor” incluem a mensuração de indicadores, estabelecimento de metas e implementação de ações de melhoria; os “autosselecionáveis”, por sua vez, são selecionados pelo produtor de acordo com pontos de melhoria relacionáveis a seu próprio contexto.

1. Gestão		
1.1	Gestão	Medidor
1.2	Administração	
1.3	Análise de Risco e Plano de Gestão	
1.4	Inspecção Interna e Autoavaliação	
1.5	Mecanismo de Queixa	
1.6	Igualdade de Gênero	Medidor
1.7	Jovens Produtores e Trabalhadores	Autosselecionável
2. Rastreabilidade		
2.1	Rastreabilidade	
2.2	Rastreabilidade na Plataforma Online	
2.3	Balanço de Massa	
3. Renda e Responsabilidade Compartilhada		
3.1	Custos de Produção e Rendimento Digno	Autosselecionável
3.2	Diferencial de Sustentabilidade	
3.3	Investimentos em Sustentabilidade	
4. Agricultura		
4.1	Plantio e Rotação	
4.2	Poda e Renovação de Árvores do Cultivo	Medidor
4.3	Organismos Geneticamente Modificados (OGMs)	
4.4	Fertilidade e Conservação do Solo	Medidor
4.5	Manejo Integrado de Pragas (MIP)	Medidor
4.6	Gestão de Agroquímicos	
4.7	Práticas de Colheita e Pós-Colheita	
5. Social		
5.1	Avaliar e Abordar Trabalho Infantil, Trabalho Forçado, Discriminação, Violência e Assédio no Local de Trabalho	Medidor
5.2	Liberdade de Associação e Negociação Coletiva	
5.3	Salários e Contratos	
5.4	Salário Digno	Medidor
5.5	Condições de Trabalho	
5.6	Saúde e Segurança	
5.7	Moradia e Condições de Vida	
5.8	Comunidades	
6. Meio ambiente		
6.1	Florestas, Outros Ecossistemas Naturais, e Áreas Protegidas	
6.2	Conservação e Melhoria de Ecossistemas e Vegetação Naturais	Medidor
6.3	Áreas Ripárias	
6.4	Proteção da Vida Silvestre e Biodiversidade	
6.5	Gestão Hídrica e Conservação	Medidor
6.6	Manejo de Águas Residuárias	
6.7	Gestão de Resíduos	
6.8	Eficiência Energética	Medidor
6.9	Redução de Gases Efeito Estufa	Autosselecionável

Figura 24 – Visão geral dos requisitos de produção agrícola da Rainforest Alliance

Fonte: Rainforest Alliance (RAINFORREST ALLIANCE, 2023b).

O Fairtrade, outro importante sistema internacional de certificação de sustentabilidade, é uma organização global sem fins lucrativos que trabalha com uma abordagem de comércio justo.

Em outras palavras, busca equidade e justiça social e econômica nos países produtores, apoiando práticas comerciais que garantam o pagamento de um valor justo a trabalhadores e produtores, condições de trabalho seguras e a adoção de melhores práticas agrícolas, que também sejam ecologicamente corretas (FAIRTRADE, 2023).

A organização também possui um amplo portfólio de pequenos produtores em sua rede, maiores beneficiados pela política de preço mínimo requerida por seu programa de certificação, que garante que todos os produtos certificados como Fairtrade tenham um valor adicional embutido ao valor de mercado do produto (chamado prêmio), para cobrir as despesas com a implementação do programa e melhorar a renda obtida pela atividade agrícola. Embora outros programas de certificação também adotem o conceito de prêmio, o valor costuma a ser determinado pelo próprio mercado, muitas vezes ocasionando em prêmios muito baixos. Já no caso do Fairtrade, este valor é decidido pela própria organização (FAIRTRADE, 2023).

Entre os requisitos sociais da sua norma, estão a não discriminação, proibição de trabalho infantil e forçado, promoção da igualdade de gênero, pagamento igual ou superior ao salário-mínimo, liberdade de associação, saúde e segurança dos trabalhadores, além de acesso democrático à participação nos processos de decisão sobre a utilização do prêmio. Quanto aos requisitos econômicos, há a exigência de pagamento do preço mínimo, além do adiantamento financeiro sobre os contratos, caso solicitado pelos produtores. Por fim, os requisitos ambientais cobrem “uso mínimo e seguro de produtos agroquímicos, gestão adequada e segura de resíduos, manutenção da fertilidade do solo e dos recursos hídricos e não utilização de organismos geneticamente modificados” (FAIRTRADE, 2023).

Assim como no caso da Rainforest Alliance, a norma do Fairtrade era equivalente à FSA/SAI 2.1 nível prata, mas deixou de ser a partir da publicação da norma FSA 3.0 (SAI, 2022b). Atualmente, sua presença no setor de laranja brasileiro é focada nos pequenos produtores, sendo adotada pela Cooperfam, cooperativa de produtores familiares e fornecedora da Citrosuco.

Por fim, a GlobalG.A.P., última certificação comentada aqui, é uma organização internacional que desenvolve e implementa padrões para a produção agrícola sustentável e segura em todo o mundo. Seus padrões são projetados para garantir que os produtores agrícolas sigam boas práticas agrícolas e de gestão, respeitem os direitos dos trabalhadores e protejam o meio ambiente. As normas da organização também são reconhecidas pelo setor de suco de laranja e

possuíam equivalência com a norma FSA 2.1, em diferentes níveis, dependendo dos padrões adicionais adotados pelos produtores. Atualmente, a única norma da GlobalG.A.P equivalente à FSA é a que inclui o padrão adicional GRASP, ou seja, que inclui tópicos relativos à saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores (GLOBAL G.A.P., 2023).

A equivalência com a FSA 3.0 é reconhecida no nível prata (SAI, 2022b), motivo pelo qual esta pesquisa considerará a agenda de sustentabilidade da GlobalG.A.P similar à da FSA, não detalhando seus requisitos.

O Quadro 15 resume a agenda de sustentabilidade das certificações adotadas pelo setor de suco de laranja, que se mostra bem completa e abrangente. Contudo, é importante considerar que o fato destes tópicos estarem na agenda de sustentabilidade das certificações não significa que sejam requisitos obrigatórios, pois muitas certificações trabalham com o princípio de melhoria contínua, permitindo que os produtores tenham um reconhecimento como sustentáveis caso alcancem um nível mínimo de requisitos essenciais, deixando outros como opcionais ou de melhoria.

Quadro 15 – Resumo dos tópicos de sustentabilidade na agenda das certificações

Fonte: a autora

Pilar	Tópico	Descrição
Econômico	E1 - Gestão da fazenda	Coberto por todos os programas de certificação
	E2 – Produtividade e eficiência	Coberto por todos os programas de certificação
	E3 - Rastreabilidade	Coberto por todos os programas de certificação
Social	S1 - Direitos humanos	Coberto por todos os programas de certificação
	S2 - Condições de trabalho	Coberto por todos os programas de certificação
	S3 - Salário de subsistência	Coberto por todos os programas de certificação
	S4 - Renda digna	Coberto por todos os programas de certificação
	S5 – Relacionamento com as comunidades	Coberto por todos os programas de certificação
Ambiental	A1 - Uso de agrotóxicos	Coberto por todos os programas de certificação
	A2 – Biodiversidade	Coberto por todos os programas de certificação
	A3 - Conservação de água	Coberto por todos os programas de certificação
	A4 - Boas práticas agrícolas e solo	Coberto por todos os programas de certificação
	A5 – Carbono	Coberto por todos os programas de certificação

4.1.6 A agenda de sustentabilidade das plataformas de múltiplos atores

As plataformas de múltiplos atores (MSIs) – colaborações entre empresas, governo, sociedade civil e outros interessados que visam abordar questões de interesse mútuo, incluindo direitos humanos e sustentabilidade – vêm se tornando cada vez mais populares no campo da sustentabilidade. Tais iniciativas promovem o diálogo entre os diversos atores, fomentando o engajamento ou desenvolvendo e aplicando padrões para a conduta corporativa ou governamental. Nas últimas duas décadas, as MSIs foram estabelecidas em quase todas as principais indústrias globais. Ao aderir a uma dessas plataformas, empresas ou governos se comprometem publicamente com os padrões estabelecidos por ela ou trabalham em direção aos seus objetivos (MSI INTEGRITY, 2023).

Para o setor de laranja, há duas plataformas de múltiplos atores principais: a PANAIO e a Sustainable Juice Covenant, ambas já citadas neste trabalho, pois contam com a participação de diversos atores estudados. A primeira delas – PANAIO, ou Parceria Suco de Laranja Sustentável – é gerida pela Agência Alemã de Cooperação Internacional e reúne “atores do setor privado, sociedade civil, sindicatos e setor público dos países produtores e consumidores, para resolver os desafios sociais, econômicos e ecológicos na produção de suco de laranja”. Embora tenha sido criada na Alemanha, houve, no ano de 2020, a abertura de um braço de atuação no Brasil, para facilitar a coordenação dos atores globais com os atores locais (PANAIO, 2021).

A motivação para criar esta plataforma surgiu por conta de desafios observados na cadeia. Entre os sociais, pode-se listar o trabalho por produtividade e alto estresse físico, ausência parcial de equipamentos de proteção individual, especialmente contra agrotóxicos, e violações de normas sobre a jornada de trabalho. Os desafios ambientais referem-se ao uso de agrotóxicos e consumo elevado de água, enquanto os desafios econômicos dizem respeito à remuneração abaixo do nível de subsistência. Como o Brasil é o maior fornecedor de suco de laranja da Alemanha, criou-se a PANAIO com a expectativa que pudesse fornecer estrutura para uma ação coordenada entre atores do Brasil, Alemanha e União Europeia, agrupando conhecimentos e recursos e promovendo o diálogo e a cooperação (PANAIO, 2021).

Os seguintes campos de ação norteiam a atuação da PANAIO: desenvolvimento de práticas de aquisição sustentáveis; fortalecimento das representações dos trabalhadores e diálogo social; condições de trabalho e remunerações dignas; e a melhoria das condições gerais por meio do

diálogo. Os membros fundadores da PANAIO são as organizações Beckers Bester (marca de suco de laranja), Kaufland (varejista), REWE Group (varejista), a Iniciativa Cristã Romero (ONG), TransFair (Fairtrade Alemanha - certificação), TIE (sociedade civil), bem como ver.di (sindicatos). Atualmente, também participam a Rainforest Alliance e a SAN – Sustainable Agriculture Network (PANAIO, 2021).

A segunda plataforma de múltiplos atores de grande relevância para o setor de laranja – a Sustainable Juice Covenant (SJC) – é uma plataforma liderada pelo IDH, uma organização sem fins lucrativos, baseada nos Países Baixos, que possui como objetivo promover o comércio sustentável, colocando as pessoas, o planeta e o progresso no centro de sua atuação. O objetivo da plataforma é fomentar a aquisição de 100% de suco sustentável por seus membros, fornecendo definições claras de sustentabilidade para cada etapa da cadeia e planejamento para alcançar esta meta. É aberta a todos os membros da cadeia, possui monitoramento independente do progresso, e é voluntária, ou seja, não há vínculo legal (IDH, 2023).

Para ser considerado sustentável, o suco deve ser certificado na norma SAI/FSA nível bronze ou por outra norma que possua equivalência reconhecida, em conjunto com uma verificação de terceira parte. A SJC possui atualmente quinze membros, entre os quais está a Citrosuco, única processadora de suco de laranja brasileiro participante, além de envasadores como Refresco e Eckes Granini. As metas intermediárias planejadas foram de 30% de suco certificado até 2020 e 75% até 2025. Em 2022, o percentual de suco certificado pelos membros da iniciativa atingiu 43%, mostrando bom progresso em relação às metas (IDH, 2023).

Além de exigir a certificação, a iniciativa também apoia projetos nas origens produtoras de suco, caso estejam de acordo com as áreas de atuação estratégias do IDH, como salário de subsistência, equidade de gênero, inclusão de pequenos produtores e gestão responsável de defensivos agrícolas (IDH, 2023).

O Quadro 16 resume quais tópicos relativos à sustentabilidade estão contemplados na agenda das plataformas de múltiplos atores, mostrando que a agenda destas plataformas é mais específica e consolidada. Há que se considerar, no entanto, que a SJC cobre, indiretamente, os mesmos tópicos da FSA, certificação utilizada como referência central em sua estratégia. Este ponto será debatido com mais profundidade a seguir, na discussão sobre as agendas apresentadas,

contudo, neste quadro, serão incluídos os tópicos cobertos pelas plataformas que estão além da certificação.

Quadro 16 – Resumo dos tópicos de sustentabilidade na agenda das plataformas de múltiplos atores

Fonte: a autora

Pilar	Tópico	Descrição
Social	S1 - Direitos humanos	A PANA O usa como base a convenção da OIT para trabalho decente e menciona condições dignas de trabalho, cobrindo, portanto, o respeito aos direitos humanos.
	S2 - Condições de trabalho	Tema coberto pelas duas plataformas
	S3 - Salário de subsistência	Mencionado como foco de atuação pelas duas plataformas
	S4 - Renda digna	Ambas as organizações citam temas relativos à renda digna, como práticas de aquisição sustentável e inclusão de pequenos produtores na cadeia
Ambiental	A1 - Uso de agrotóxicos	Mencionado como foco de atuação pelas duas plataformas
	A3 - Conservação de água	Mencionado pela PANA O como um motivador para iniciar a plataforma

4.2 Discussão e resultados

O objetivo desta seção é analisar o resumo da agenda das diferentes categorias de atores, observando os pontos convergentes e divergentes. Procura-se, assim, responder à pergunta de pesquisa desta dissertação, que busca entender se existe uma agenda de sustentabilidade convergente para a cadeia global de valor de suco de laranja.

A primeira parte irá discutir os resultados encontrados ao comparar a agenda das diferentes categorias de atores, encontrando os pontos comuns e divergentes, enquanto a segunda irá trazer reflexões sobre poder, governança e sustentabilidade na cadeia de valor de suco de laranja. Esta parte relacionará os resultados encontrados sobre a agenda com as características da cadeia, apresentadas nos capítulos II e III desta pesquisa.

4.2.1 Comparação entre as agendas de sustentabilidade

O Quadro 17 consolida o cruzamento entre a lista de tópicos de sustentabilidade e as categorias de atores, de acordo com os resumos apresentados na seção 4.1. A marca “X” indica que certo tópico foi considerado na agenda de uma determinada categoria de atores.

Quadro 17 – Tópicos de sustentabilidade considerados por cada categoria de atores

Fonte: a autora

Pilar	Tópico	Varejistas	Envasadores	Indústria brasileira	Produtores	Certificações	Plataformas
Econômico	E1 - Gestão da fazenda	X	X	X	X	X	
	E2 – Produtividade e eficiência		X	X	X	X	
	E3 - Rastreabilidade	X	X	X		X	
Social	S1 - Direitos humanos	X	X	X	X	X	X
	S2 - Condições de trabalho	X	X	X	X	X	X
	S3 - Salário de subsistência	X				X	X
	S4 - Renda digna	X				X	X
	S5 – Relacionamento com as comunidades		X	X	X	X	
Ambiental	A1 - Uso de agrotóxicos	X	X	X	X	X	X
	A2 – Biodiversidade	X	X	X	X	X	
	A3 - Conservação de água		X	X	X	X	X
	A4 - Boas práticas agrícolas e solo		X	X	X	X	
	A5 – Carbono		X	X	X	X	

A primeira conclusão imediata ao observar-se o Quadro 17 é que a agenda mais abrangente de sustentabilidade vem das certificações socioambientais. Uma vez que são mencionadas como ferramentas de mensuração de sustentabilidade por varejistas, envasadores, indústria brasileira e plataformas setoriais, sendo os produtores os atores sujeitos à implementação destas normas, pode-se afirmar que as certificações possuem um papel importante na uniformização da agenda de sustentabilidade do setor.

A certificação em nível bronze da norma FSA/SAI funciona como uma espécie de linha de base, ou seja, estabelece os requisitos mínimos para que certo volume de suco seja considerado

sustentável por seus compradores. Além disso, as normas Fairtrade, Rainforest Alliance e Global G.A.P também são reconhecidas e adotadas pelos atores.

Conclui-se, desta forma, que existe uma agenda sólida e abrangente de sustentabilidade que atravessa o setor de suco de laranja, aceita pelas diversas categorias de atores, por meio das certificações socioambientais. Contudo, há dois pontos de atenção que devem ser observados ao considerar a agenda das certificações como uma agenda comum ao setor.

O primeiro se refere a que as normas de sustentabilidade trabalham com o princípio de melhoria contínua, de modo que muitos requisitos que fazem parte de suas agendas não têm implementação obrigatória a nível de fazenda. Por vezes, os produtores se atêm aos requisitos mínimos que necessitam para obter a certificação, não implementando a agenda de forma completa. Comumente, esses requisitos mínimos tratam de pontos como direitos humanos, respeito à legislação social e ambiental, sistemas de gestão da fazenda, mas não abarcam tópicos de implementação mais complexa, como renda digna e salário de bem-estar, por exemplo.

No entanto, é importante que estes tópicos complexos sejam listados, mesmo que sua implementação seja mínima, uma vez que fornecem uma aspiração de sustentabilidade de forma mais holística para o setor. Além disso, ao listar estes requisitos, permite-se o monitoramento do progresso de sua implementação, uma vez que os programas de certificação conseguem, com base nos resultados de auditorias, entender a performance do setor por requisito. Ou seja, mantém-se o tópico na agenda de sustentabilidade, e torna-se possível o monitoramento de sua implementação, mesmo que ainda seja mínima.

Outro ponto de atenção em relação às certificações é que sua adoção pelo setor, em termos de volume de suco certificado, ainda é baixa. Ou seja, apenas parte dos atores está comprometida com esta agenda mais completa de sustentabilidade, como aqueles que fazem parte do Sustainable Juice Covenant, uma vez que aspiram certificar 100% do seu suco. Contudo, muitos atores não possuem metas claras de volumes certificados, utilizando a certificação como ferramenta de resposta a nichos de mercado específicos. Por exemplo, uma empresa pode optar por certificar apenas parte de sua produção, caso apenas um de seus compradores exija a certificação, ou por aplicar um selo de sustentabilidade em apenas uma linha de produtos específica, focada em consumidores mais exigentes. Ou, ainda, uma empresa pode se comprometer a adquirir 100% do suco certificado, como é o caso da Cola-Cola, mas não determinar um prazo para que essa meta

seja atingida. Desta forma, os volumes de suco não-certificados não estão sujeitos à abrangente agenda proposta pelas certificações e, se não há compromisso de compra de 100% de suco certificado pelas empresas líderes, o setor nunca chegará por completo à agenda coberta por estas normas.

Portanto, é importante entender quais tópicos as categorias de atores estão priorizando para volumes que não são certificados, pois esta análise permite compreender, excluindo-se a certificação, quais dos tópicos ainda se mantêm uniformes e importantes para os diversos atores. Os resumos das agendas de cada um deles, apresentados na subseção 4.1, foram importantes para identificar estes tópicos residuais (além das certificações), e estão consolidados no Quadro 17, cuja análise permite tirar algumas conclusões sobre as semelhanças e diferenças nas agendas de sustentabilidade dos diferentes atores, além de entender quais padrões e normas se transmitem entre eles:

- A agenda dos envasadores aparece idêntica à agenda da indústria brasileira, o que pode ser interpretado como uma resposta dos atores nacionais aos requisitos de fornecimento de seus principais compradores.
- A agenda dos produtores também é muito similar à da indústria e à dos envasadores, o que demonstra que os requisitos destes últimos são desdobrados até os produtores, por intermédio da indústria processadora brasileira. O único ponto não mencionado de forma direta pelos produtores, mas coberto por envasadores e indústria, foi a rastreabilidade. Este ponto é importante para os atores que executam atividades após a etapa de cultivo da laranja, uma vez que necessitam conhecer a fazenda de origem para entender em que condições a fruta é produzida, permitindo o monitoramento da implementação da agenda. Já o produtor pode implementar rastreabilidade se requerido por seu comprador, mas esta não é, por si só, uma agenda prioritária para esta categoria.
- Embora a agenda dos varejistas, plataformas setoriais e certificações abordem de forma mais clara os temas de renda digna e salário de bem-estar, tal tema é ausente na agenda da tríade envasadores-indústria-produtores, o que pode indicar que ainda não há poder suficiente para impor esta agenda às empresas líderes desta cadeia. O

fato deste tema estar presente na agenda dos varejistas e organizações sem fins lucrativos (que não participam diretamente da cadeia) pode indicar, também, que está se tornando relevante para a sociedade civil e consumidores, o que pode acabar por pressionar as empresas líderes a incorporá-lo no futuro. A indústria brasileira enfatiza em diversas publicações o pagamento de salários competitivos aos trabalhadores do setor no Brasil, comparando o salário pago com o salário-mínimo brasileiro. Contudo, tal valor ainda é abaixo do salário de bem-estar, conforme demonstrado pelo estudo de Barbosa et al. (2020), e não há menção nos documentos destes atores sobre atividades que busquem alcançar o salário de bem-estar calculado pelo estudo.

- Apesar do tema da renda digna não haver aparecido diretamente nos documentos selecionados para analisar a agenda dos produtores, há que se considerar que tal tema está na agenda dos citricultores brasileiros há anos, conforme demonstrado no Capítulo II. Há diversos embates entre os citricultores e a indústria em relação ao preço pago pela caixa de laranja, desde a época do estabelecimento do contrato padrão, até as disputas judiciais em relação à formação de cartel pelos processadores, que culminou até mesmo na instauração de uma CPI em 2017. Os preços baixos praticados pela indústria não permitem que pequenos e médios produtores participem da cadeia, alcançando uma renda digna, o que ocasiona a sua exclusão da atividade citrícola. A indústria, defendendo-se, acusa o preço baixo recebido pelos envasadores, que, por sua vez, declaram sofrer pressão dos varejistas, a mesma categoria de atores que decidiu incluir o tema de renda digna em sua agenda.
- No pilar social, há dois temas que se fizeram presentes na agenda de todas as categorias de atores: direitos humanos e condições de trabalho, que podem ser percebidos como uma agenda prioritária da cadeia. A dimensão social também se mostra a mais importante para as plataformas setoriais. Outro tópico social que parece relevante, em geral, para o setor, é o relacionamento com comunidades.
- No pilar ambiental, há um tema citado por todas as categorias de atores e que se destaca: o uso de agrotóxicos, o que indica que este é reconhecido como principal

ponto de melhoria ambiental do setor. Outras agendas importantes são a biodiversidade e a conservação da água. Também é importante destacar alguns tópicos ambientais não listados no quadro, mas que foram citados de forma recorrente por diversos atores: gestão de resíduos, energia, conservação e restauração de florestas.

- Em relação ao pilar econômico, não há um tópico unânime entre todas as categorias de atores, mas o tema de gestão da fazenda foi citado como parte da agenda de todas elas, excluindo-se as plataformas setoriais. Produtividade e eficiência são importantes para atores no meio da cadeia, pois são temas que possuem relação com valor de mercado dos insumos, redução de custos e capacidade do setor, sendo mais relevantes para aqueles que realizam atividades produtivas. A questão da rastreabilidade, também relevante aqui, já foi comentada anteriormente.

Tendo em vista os tópicos comuns e divergentes na agenda de sustentabilidade dos atores, resumidos e comentados nesta subseção, é possível realizar algumas reflexões acerca de poder, governança e sustentabilidade na cadeia de suco de laranja, incorporadas na subseção a seguir.

4.2.2 Reflexões sobre poder, governança e sustentabilidade na cadeia de suco de laranja

As informações coletadas nesta pesquisa permitem uma reflexão sobre governança e poder na cadeia de suco de laranja, principalmente pela perspectiva das normas, que explora as dimensões discursivas e normativas nas relações entre os atores, assim como seus mecanismos de transmissão ao longo da cadeia (GIBBON ET AL., 2008). Ponte (2019) complementa que, ao analisar as normas e padrões que permeiam as cadeias de valor, é possível obter uma compreensão mais completa sobre as ideias compartilhadas de qualidade, incluindo aspectos relacionados à sustentabilidade. Observando-se as conexões em cada etapa da cadeia, pode-se concluir se uma certa agenda é transmitida ao longo dela, entender que fatores permitem sua transmissão, e quem tem o poder normativo de impor essa agenda. Um resumo dessas transmissões entre os diferentes atores foi visto na subseção anterior.

Em seguida, é importante olhar para as dinâmicas de poder que permitem que tais padrões sejam definidos e transmitidos. Primeiramente, é interessante observar a polaridade da cadeia, para entender quais atores possuem capacidade de exercer poder sobre os outros. De acordo com Ponte (2019), enquanto nas cadeias percebidas como unipolares há o entendimento de que uma determinada categoria de atores (empresas líderes) é capaz de moldar toda a cadeia, nas multipolares reconhece-se que diversas categorias de atores, como ONGs, sindicatos, governos, plataformas de múltiplos atores, podem moldá-la de diferentes formas, e que a governança pode ser examinada através de um contínuo entre estes dois extremos (unipolar versus multipolar).

No caso da cadeia de suco de laranja, diferentes atores exercem poder de diferentes formas. Analisando-a de trás para frente, é importante reconhecer que os varejistas possuem um poder grande em influenciar o preço de prateleira dos diferentes produtos que comercializam, especialmente quando competem lançando produtos de marcas próprias e mais baratos, como é o caso do suco de laranja. Esta pressão de preços é transmitida ao longo da cadeia, chegando até os produtores e ocasionando problemas como margens baixas, saída de pequenos produtores, salários baixos, podendo até levar a situações extremas como trabalho em condições degradantes e trabalho forçado. Não por acaso, os temas de renda digna e salário de subsistência estão na agenda de sustentabilidade desta categoria de atores, uma vez que precisam agir como resposta às constantes críticas e à pressão da sociedade civil e consumidores.

Contudo, embora tais temas tenham sido incluídos na agenda de varejistas, não há transmissão deles para os atores a jusante da cadeia, conforme demonstrado anteriormente. Se os varejistas optarem de fato por implementar esta agenda, pressionando seus fornecedores a adotá-la, terão que realizar uma mudança mais profunda nas suas políticas de compra, praticando preços mais justos de aquisição. Além disso, deverão trabalhar junto a seus fornecedores e outros atores a jusante para monitorar se os preços mais justos foram transmitidos ao longo da cadeia, alcançando o citricultor. Um dos maiores entraves para chegar a resultados significativos em relação à sustentabilidade reside, justamente, na incongruência entre as práticas comerciais e a agenda de sustentabilidade das empresas líderes, conforme pode ser observado neste caso.

As empresas envasadoras e grandes marcas de suco parecem ter sido bem-sucedidas ao impor sua agenda de sustentabilidade a seus fornecedores brasileiros, uma vez que a agenda destas duas categorias de atores é a mesma, um exemplo de exercício de poder. O incentivo para a

indústria brasileira adotar tais compromissos vem de responder à demanda de seus principais compradores e acessar os mercados internacionais. Contudo, é necessário reconhecer que os envasadores também possuem uma relação de dependência com seus fornecedores, uma vez que a indústria processadora de suco no Brasil é extremamente concentrada, pois só há três opções no mercado para entregar grandes volumes, fazendo com que a escolha do fornecedor seja uma decisão estratégica e competitiva, de longo prazo. Um bom exemplo é a relação de fornecimento da Coca-Cola com a Cutrale e da PepsiCo com a Citrosuco. Não seria trivial para estas empresas alterarem seus fornecedores, pois os demais já estão comprometidos com a concorrência. Portanto, pode-se observar poder de barganha neste caso, ainda que tal poder possa apresentar limitações.

Um exemplo mais claro de uma destas limitações pode ser ilustrado por uma situação específica na relação entre a Coca-Cola e a Cutrale, que, inclusive, compartilham acionistas. Embora o tema de direitos humanos pareça ser importante para a Coca-Cola, estando presente em diversos documentos e manuais da empresa, a Cutrale entrou na lista suja do trabalho escravo no Brasil em 2017, representando uma grave violação às políticas da Coca-Cola em relação a direitos humanos.

Segundo um auditor do trabalho que participou das fiscalizações, a empresa já havia sido alertada em 2010 sobre os problemas, porém, ao retornarem às fazendas sob responsabilidade da empresa, em 2013, não encontraram melhorias. Entre as violações observadas, estavam o endividamento dos trabalhadores, a falta de descanso semanal remunerado e banheiros inadequados. Segundo os auditores, ainda é comum encontrar condições de trabalho precárias, super exploração de mão de obra e graves infrações à legislação trabalhista brasileira em fazendas do setor (MAGALHÃES, 2017).

Contudo, a Coca-Cola mantém sua relação comercial com a Cutrale, que é acionista de quase 20% das ações da Coca-Cola FEMSA, empresa mexicana de bebidas que manufatura produtos da Coca-Cola Company (SUNO RESEARCH, 2023). Desta forma, pode-se perceber que as decisões comerciais das grandes empresas consideram uma série de interesses que vão muito além do cumprimento de requisitos de sustentabilidade. Embora esta figure como um fator de negociação entre as partes, e as empresas fornecedoras sejam estimuladas a seguir certas normas e padrões, o poder de garantir que tal agenda seja incorporada e implementada depende muito do desenho da cadeia. Em cadeias menos concentradas, a Coca-Cola poderia ter a opção de encontrar

outro fornecedor mais alinhado com sua política de direitos humanos, no entanto, na de suco de laranja, as grandes marcas e envasadores apresentam dependência de seus fornecedores, tornando a imposição de normas e padrões menos óbvia, e limitando o poder de reação caso infrações sejam encontradas.

Em contraste, a relação da indústria brasileira com seus fornecedores é extremamente desigual, uma vez que apenas três empresas adquirem grande parte da produção de laranja do país. Este poder exercido sobre os citricultores se apresenta, principalmente, em relação ao preço de compra, uma vez que a indústria foi até mesmo acusada de cartel, e que os baixos preços de aquisição da laranja expulsaram muitos produtores da citricultura. Não é por acaso que a agenda de sustentabilidade dos fornecedores responde à da indústria, que impõe requisitos para fornecimento da laranja que os produtores são obrigados a cumprir, caso desejem seguir participando da cadeia. Este movimento apresenta-se similar ao definido por Ponte (2019) como *sustainability-driven supplier squeezing*, ou seja, a indústria impõe padrões de sustentabilidade, que passam a se tornar obrigatórios para a aquisição de certo produto, mas sem remunerar o produtor pelos esforços em implementar práticas mais sustentáveis, apesar de se beneficiar do valor gerado por tais práticas.

Como a indústria produz em fazendas próprias em torno de 50% da laranja de que necessita para processar em suas fábricas, parece haver uma priorização em certificar estas fazendas, além de alguns esforços pontuais para aumentar o número de fornecedores certificados, como o projeto da Coca-Cola com a Cutrale ou o programa Trilhar da Citrosuco.

Por sua vez, as plataformas de múltiplos atores e certificações parecem ter poder limitado em mudar as práticas do setor, mas a certificação se apresenta como uma ferramenta bem aceita para implementar a agenda da sustentabilidade de forma progressiva. Há, também, outra categoria de atores que exerce pressão nessa agenda do setor, embora de forma mais difusa, pois não são organizações que trabalham com normas, requisitos e implementação de ações de sustentabilidade. São as chamadas organizações de vigilância, ou *watchdog organizations*, que fazem parte da sociedade civil e investigam violações na cadeia em temas de direitos humanos, condições de trabalho, ambientais, entre outros. Tais organizações atuam em diferentes setores e possuem diferentes configurações, mas há algumas especialmente relevantes para o setor de suco, por já terem realizado diversas publicações com este foco.

No Brasil, a organização mais relevante é a Repórter Brasil, que possui uma seção de sua página na internet focada exclusivamente no setor de suco de laranja, onde há uma variedade de relatórios e matérias jornalísticas denunciando casos de resgate de trabalhadores em situação de escravidão, violações de leis trabalhistas e monitoramento dos selos de certificação.

Há também organizações globais importantes no monitoramento do setor, e que atuam com foco na parte internacional da cadeia. A Oxfam publicou um estudo importante sobre o poder dos varejistas nas cadeias globais e os seus impactos para os produtores nos países de origem, incluindo o suco de laranja do Brasil. A Christliche Initiative Romero (CIR), organização alemã, também já realizou alguns estudos sobre o suco de laranja, publicando dados importantes sobre o setor. Tais organizações são importantes para melhorar a transparência, para monitorar a implementação das agendas apresentadas pelos diferentes atores – trazendo consequências reputacionais para a prática de *greenwashing* (ou falsas promessas relativas à sustentabilidade) – e para trazer novos temas relevantes para a agenda.

Com base nestas reflexões, e conforme apontado por Ponte (2019), é possível utilizar a tipologia de poder criada por Dallas (2019) sob as lentes da sustentabilidade. Tendo em vista a análise apresentada nos parágrafos acima e os tipos de poder apresentado pelos autores, pode-se observar a manifestação de alguns dos tipos de poder nesta cadeia, como:

- O poder de barganha, que se apresenta nas negociações diretas entre duas categorias de atores específicas em relação aos requisitos e condições para fornecimento, incluindo aspectos como preços, padrões de sustentabilidade, conformidade de certo fornecedor com o código de ética, rastreabilidade, certificações etc. (DALLAS; PONTE; STURGEON, 2019). Nesta pesquisa, o poder de barganha pode ser observado com relação a todas as categorias de atores que realizam trocas comerciais entre si, ou seja, nas díades varejistas com envasadoras, envasadoras com indústria e indústria com produtores. Tal poder pode se apresentar de forma mais ou menos assimétrica, a depender de cada uma dessas relações comerciais, e varia de acordo com a influência de cada categoria de atores. A cadeia de laranja apresenta uma configuração multipolar, ou seja, várias categorias de atores possuem condições de exercer poder, fato resultante da grande concentração do setor. Desta

forma, embora haja poder de barganha entre compradores e fornecedores, este é pouco assimétrico e limitado em alguns casos, principalmente nas relações entre os envasadores e a indústria. Já no caso da relação entre a indústria e os produtores, este poder se apresenta de forma muito assimétrica.

- O poder institucional, direto e coletivo, do qual o melhor exemplo é aquele exercido pelo governo brasileiro, por meio das leis trabalhistas e ambientais, sobre os produtores e a indústria do país⁴. Também pode-se observar este tipo de poder sendo exercido pelas certificações de sustentabilidade, uma vez que elas definem as normas e padrões a serem cumpridos pelos atores que desejam obter sua acreditação. Por fim, outro exemplo de poder institucional pode ser visto em algumas plataformas de múltiplos atores, como é o caso do poder exercido pela Sustainable Juice Covenant, uma vez que os atores filiados devem cumprir com as metas de sustentabilidade definidas pela plataforma, além de prestar contas sobre o progresso dos resultados.
- O poder demonstrativo, difuso e diádico, que se refere a situações nas quais certas empresas aderem a uma boa prática, gerando um movimento de mercado em direção à adoção desta boa prática, em uma espécie de liderança pelo exemplo (DALLAS; PONTE; STURGEON, 2019). As certificações também podem ser uma forma de exercer este tipo de poder, uma vez que a adoção de suas normas e credenciações por certas empresas leva a uma diferenciação entre os fornecedores, aumentando o desejo de seus concorrentes de se certificarem para se manterem competitivos. Pode ser o caso, por exemplo, de citricultores que desejam estreitar sua relação de fornecimento com a indústria processadora, adotando a certificação por iniciativa própria como forma de se diferenciar dos demais produtores, uma vez que a concorrência entre esta categoria de atores é mais presente, devido à concentração de mercado mais baixa. Cabe ressaltar que o poder demonstrativo é observado em díades, ou seja, trata-se do efeito individualizado da adoção de certa boa prática por um fornecedor em relação ao seu concorrente. À medida que a adoção de boas

⁴ Embora muito relevante, o papel do governo não foi explorado de forma aprofundada nesta pesquisa, e a justificativa encontra-se na próxima subseção deste trabalho

práticas ocorre de forma geral e sistemática por todos os fornecedores, este poder pode ir se transformando em poder constitutivo (DALLAS; PONTE; STURGEON, 2019).

- O poder constitutivo, que é difuso e coletivo, e manifestado quando não há uma associação formal entre os membros da arena coletiva. É fracamente codificado, e carece de formas diretas de ações coercitivas, embora atores possuam expectativas em relação a boas práticas, e saibam e concordem quando certos padrões são violados (PONTE, 2019; DALLAS, PONTE, STURGEON, 2019). Pode ser observado nesta pesquisa por meio do poder exercido pelas organizações de vigilância citadas, como a Repórter Brasil, CIR e Oxfam. Tais organizações exercem poder por meio de ativismo, monitoram de forma não sistemática a violação dos padrões desejáveis, e não possuem o poder de aplicar ações coercitivas ao observar tais violações, apenas de promover a conscientização sobre os problemas identificados.

A partir das reflexões de poder e governança organizadas nesta subseção, foi possível entender quais atores são detentores de quais tipos de poder, além de compreender como estes poderes permitem, ou não, a imposição da agenda de sustentabilidade a outros atores, e também a consequente transmissão das agendas ao longo da cadeia.

CONCLUSÃO

O suco de laranja brasileiro vem perdendo espaço na mesa do seu principal consumidor, o europeu. Entre as estratégias para retomar o crescimento do setor, a sustentabilidade ocupa um lugar central, conforme ilustrado pela campanha “Suco de laranja, uma boa escolha” lançada pela CitrusBr em 2021, cujo objetivo é conscientizar os consumidores sobre os benefícios de saúde, sociais, ambientais e econômicos de se consumir o suco de laranja brasileiro. Contudo, a cadeia ainda apresenta diversos problemas sociais e ambientais, observados em campo, como condições precárias de trabalho e uso intensivo de agrotóxicos, denunciados constantemente por organizações de vigilância. Além disso, há conflitos de longa data entre os citricultores e a indústria processadora brasileira pelo preço pago na caixa da laranja, que culminaram em acusações de formação de cartel pela indústria, que, por sua vez, atribui a culpa à pressão que sofre de outros atores a montante da cadeia, os mesmos que, cada vez mais, vêm exigindo a implementação de práticas sustentáveis na produção do suco.

Diante desse cenário, esta pesquisa buscou identificar se existe uma agenda de sustentabilidade convergente para o setor de suco de laranja, partindo do princípio de que a existência de uma agenda funciona como um primeiro passo para a implementação de práticas sustentáveis que sejam coerentes e aceitas por todos os atores e empresas líderes da cadeia, garantindo a confluência dos esforços, ações e recursos.

Para responder tal pergunta, utilizou-se o referencial teórico de Cadeias Globais de Valor (GVCs), apresentado no Capítulo I, uma vez que a produção do suco de laranja brasileiro está inserida na lógica das cadeias globais, cujas etapas produtivas são descentralizadas e realizadas em regiões distintas, por atores diversos. As teorias de governança de GVCs vêm se expandindo para incluir a sustentabilidade como mais um fator considerado pelas empresas líderes em seus processos de tomada de decisão e como mais uma forma de exercerem poder sobre outros atores da cadeia. Portanto, tais teorias oferecem lentes interessantes para observar como a agenda de sustentabilidade é (ou não) transmitida entre as diferentes etapas e atores da cadeia, além de compreender quais fatores fazem com que essa transmissão ocorra, e quem possui o poder de impor estes requisitos. Esta perspectiva é alinhada com as abordagens de governança por normatização.

Em seguida, nos capítulos II e III, buscou-se caracterizar a cadeia, suas principais etapas produtivas e os atores e empresas líderes correspondentes a cada uma destas etapas. Isso foi feito como forma de fornecer informações relevantes para a análise da governança desta cadeia, entendendo quais atores são relevantes para o estabelecimento de padrões e normas de sustentabilidade, e em qual contexto tais atores se encontram e exercem suas funções produtivas.

No capítulo IV, realizou-se uma análise dos documentos, publicações, páginas da internet, e relatórios de sustentabilidade de todos os atores relevantes, categorizados por sua etapa de atuação na cadeia do suco de laranja, apresentado um resumo da agenda de sustentabilidade de cada categoria de atores. Por fim, comparou-se tais agendas como forma de responder à pergunta de pesquisa proposta, chegando-se conclusão de que, sim, há uma agenda de sustentabilidade convergente para o setor, baseada em alguns tópicos centrais relacionados a direitos humanos, condições de trabalho, uso de agrotóxicos, biodiversidade, gestão da fazenda, rastreabilidade, relacionamento com a comunidade, entre outros, em maior ou menor grau de convergência.

Além disso, as certificações exercem um papel importante de unificação desta agenda de sustentabilidade, uma vez que cobrem todos os tópicos relacionados à sustentabilidade que foram selecionados para a análise das agendas, além de serem aceitas e reconhecidas como uma ferramenta importante para os diversos atores da cadeia. No entanto, embora as certificações sejam desejadas e reconhecidas, o suco certificado ainda não representa a maior parte dos volumes da cadeia, ainda que este número tenha crescido ao longo dos anos.

Mesmo havendo a existência de uma agenda, em geral, convergente, há pontos relevantes que estão fora das prioridades de importantes categorias de atores, como é o caso da renda digna e do salário de bem-estar, dois tópicos ausentes da agenda das empresas envasadoras do suco de laranja e da indústria brasileira processadora de suco. Uma vez que a renda digna é motivo de conflitos na cadeia – e sua ausência foi motivo de expulsão de diversos pequenos e médios produtores da citricultura, incapazes de sobreviver da atividade– seria extremamente benéfico que tais atores tão relevantes concentrassem esforços e implementassem mudanças nas suas políticas de compras e práticas de concorrência para permitir que citricultores consigam receber uma renda digna a partir de sua atividade produtiva. Além disso, o salário de bem-estar também se apresenta como um tópico de fundamental importância em uma cadeia afetada por condições de trabalho ruins e violações trabalhistas, principal tópico de denúncia das organizações de vigilância.

Por fim, é importante reconhecer as limitações observadas nesta pesquisa, sugerindo tópicos que possam ser respondidos em pesquisas futuras. Primeiramente, este trabalho focou o estudo da agenda de sustentabilidade dos diferentes atores, e observou como esta agenda se transmite ao longo da cadeia. Desta forma, a implementação desta mesma agenda não foi coberta por este estudo. Isso explica, por exemplo, porque repetidas denúncias de violação de direitos humanos e trabalho forçado ainda ocorrem na cadeia de suco de laranja, embora o respeito aos direitos humanos seja um dos temas centrais da cadeia e um dos poucos unânimes entre todas as categorias de atores. A agenda das organizações de vigilância fornece uma pista sobre os desafios para implementação e as incongruências dos atores citados. Casos de grandes empresas do setor de suco de laranja figurando na lista suja do trabalho escravo do governo brasileiro mostram que as denúncias não são em vão, e que o poder das empresas envasadoras de impor sua agenda a seus fornecedores pode não ser tão grande assim.

Portanto, para pesquisas futuras, pode ser interessante analisar a relação entre a existência de uma agenda de sustentabilidade para o setor e a ocorrência de *upgrading* ambiental e social na cadeia. O fato de existir uma agenda convergente, conforme concluído por esta pesquisa, gera uma melhoria nas condições sociais e ambientais? Tal pergunta se relaciona, justamente, com o estudo e com o entendimento sobre a implementação da agenda e seus possíveis impactos na citricultura brasileira.

Outra limitação desta pesquisa foi a análise do papel dos governos e sua influência na agenda de sustentabilidade, uma vez que o foco foi analisar as dinâmicas de mercado, entendendo a interação entre empresas do setor e produtores, além da influência de outras categorias de atores, reconhecidas como práticas de mercado voluntárias, como é o caso das normas de sustentabilidade e plataformas multisetoriais. Contudo, é importante reconhecer que o governo brasileiro foi fundamental para o desenvolvimento da citricultura, tendo algumas de suas contribuições citadas no capítulo II deste trabalho. Além disso, a legislação brasileira é referência em diversos temas trabalhistas e ambientais e, sem dúvida, cobre temas pertinentes para a sustentabilidade, estabelecendo requisitos mínimos para este e outros setores. Tendo em vista a complexidade da legislação brasileira e a quantidade enorme de leis que regem temas trabalhistas, ambientais e econômicos, não foi possível incorporá-los nesta pesquisa. Há que se reconhecer que, quando estes requisitos são determinados pelo Estado, deixam de ser entendidos pelos atores como opcionais,

obrigando toda a cadeia a reconhecê-los e incorporá-los em suas práticas, sob o risco de multas, sanções e outras possíveis retaliações, inclusive criminais. A falta de fiscalização e capacidade do Estado em fiscalizar frequentemente se impõe, fazendo com que alguns atores, por vezes, optem por correr os riscos da não conformidade legal. Contudo, caso descobertas ilegalidades, as consequências são muito mais graves que o não cumprimento de um requisito de um programa de certificação, por exemplo.

Mais um caminho que se abre para futuras pesquisas, é o de analisar os impactos das novas legislações de *due-diligence* (devida diligência) que devem ser sancionadas e adotadas em breve pela União Europeia (EU). Tais legislações responsabilizam as empresas baseadas nos países membros da EU por violações em sua cadeia de suprimentos, principalmente aquelas relativas a direitos humanos e desmatamento. Ou seja, ela obriga que as empresas localizadas na EU tenham maior controle da sua cadeia, consigam rastrear a origem de seus produtos, e garantam mais que a simples transferência da agenda de sustentabilidade a seus fornecedores, exigindo também sua implementação. Será interessante entender se a agenda proposta pela legislação europeia está alinhada com aquela já adotada no setor de laranja, ou se haverá mudanças no setor. Posteriormente, será importante analisar se a lei da EU impactou positivamente a qualidade de implementação desta agenda, reduzindo os problemas que ainda se apresentam, apesar da agenda já existente.

REFERÊNCIAS

- AIJN. **AIJN website**. Disponível em: <<https://aijn.eu/en>>. Acesso em: 17 abr. 2023.
- AIJN. Code of Business Conduct.
- BAIR, Jennifer. Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward. **Competition & Change**, v. 9, n. 2, p. 153–180, 2005.
- BARBOSA, Alexandre; ANDRADE, Ian; SILVA, Marina; *et al.* **Relatório de Salário de Bem Estar**. [s.l.]: Global Living Wage Coalition, 2020.
- BARRIENTOS, Stephanie; GEREFFI, Gary; ROSSI, Arianna. **Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world**. [s.l.: s.n.], 2011.
- BBC NEWS. The country losing out in the breakfast juice battle. 2017. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/business-39946461>>. Acesso em: 16 abr. 2023.
- BBC NEWS BRASIL. **Com proposta bilionária, rei da laranja brasileiro quer virar rei das bananas**. BBC News Brasil. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/08/140812_cutrale_perfil_lab>. Acesso em: 2 abr. 2023.
- BORGES, A. **Competitividade e coordenação no agronegócio citrícola**. 2004.
- BORGES, A; COSTA, V. Fusões e aquisições no processo de evolução da indústria processadora de citros do estado de são paulo. *In*: **XLV Congresso da Sociedade**. [s.l.: s.n.], 2007.
- BORGES, A; COSTA, Vera. **A evolução do agronegócio citrícola paulista e o perfil da intervenção do estado***. [s.l.: s.n.], 2006.
- BUSH, Simon R.; OOSTERVEER, Peter; BAILEY, Megan; *et al.* Sustainability governance of chains and networks: a review and future outlook. **Journal of Cleaner Production**, v. 107, p. 8–19, 2015.
- CEPEA. **Hf Brasil/Cepea: O Que Mudou Na Citricultura Nos Últimos 10 Anos?** Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/hf-brasil-cepea-o-que-mudou-na-citricultura-nos-ultimos-10-anos.aspx>>. Acesso em: 14 mar. 2022.
- CIR. **SQUEEZED Behind the scenes of the juice industry**. [s.l.: s.n.], 2018.
- CITROSUCO. Relatório de Sustentabilidade 2020/2021.
- CITRUS BR. **Orange juice, a good choice**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=VXIWF55BugI>>. Acesso em: 16 abr. 2023.

CITRUSBR. **A cadeia do suco de laranja brasileiro**. [s.l.: s.n.], 2019. Disponível em: <www.citrusbr.com>.

CITRUSBR. **A indústria brasileira de suco de laranja**. [s.l.: s.n.], 2011.

CITRUSBR. **CitrusBr**. Disponível em: <<https://citrusbr.com/>>. Acesso em: 3 mar. 2022.

CITRUSBR. Orange Juice, a good choice. Disponível em: <<https://citrusbr.com/en/news/orange-juice-a-good-choice/>>.

CITRUSBR. Suco de Laranja Brasileiro: Na Rota da Sustentabilidade.

COCA-COLA. Business & ESG Report.

COCA-COLA. Pass it Back - Supplier Toolkit.

COCA-COLA. Principles for Sustainable Agriculture.

COCA-COLA. **Supplier Guiding Principles**. Disponível em: <<https://www.coca-colacompany.com/policies-and-practices/supplier-guiding-principles>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

COOPERCITRUS. Relatório de Sustentabilidade 2021.

CURY, Fernando; MUNHOZ, Barros; VINHOLI, Marco. **Comissão Parlamentar de Inquérito da cartelização da citricultura**. [s.l.: s.n.], 2017.

CUTRALE. **Cutrale**. Disponível em: <<https://www.cutrale.com/>>. Acesso em: 14 abr. 2023.

DALLABRIDA, Poliana. **Em plena pandemia, Cutrale demite trabalhadoras grávidas e suspende vale-alimentação**. Repórter Brasil. Disponível em: <<https://reporterbrasil.org.br/2021/11/em-plena-pandemia-cutrale-demite-trabalhadoras-gravidas-e-suspende-vale-alimentacao/>>. Acesso em: 14 mar. 2022.

DALLAS, Mark P.; PONTE, Stefano; STURGEON, Timothy J. Power in global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 26, n. 4, p. 666–694, 2019.

FAIRTRADE. **Fairtrade International**. Disponível em: <<https://www.fairtrade.net/>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

FLEXOR, Georges. A Globalização do Sistema Agroalimentar e seus Desafios para o Brasil*. **Revista Economia Ensaios**, v. 21, n. 1, 2006. Disponível em: <<https://seer.ufu.br/index.php/revistaeconomiaensaios/article/view/1554>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

FUNDAÇÃO COOPERCITRUS CREDICITRUS. **Fundação Coopercitrus Credicitrus**. Disponível em: <<http://fndcoopercitruscredicitrus.org.br/>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

FUNDECITRUS. **Citricultura Sustentavel**. [s.l.: s.n.], 2021.

FUNDECITRUS. **Fundecitrus**. Disponível em: <<https://www.fundecitrus.com.br/>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

FUNDECITRUS. **Levantamento da incidência das doenças dos citros: greening, cvc e cancro cítrico no cinturão citrícola de são paulo e triângulo/sudoeste mineiro 2021**. [s.l.: s.n.], 2021.

GEREFFI, Gary. The Organisation of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Network. *In: Commodity Chains and Global Capitalism*. [s.l.: s.n.], 1994.

GEREFFI, Gary; FERNANDEZ-STARK, Karina. **Global Value Chain Analysis: A Primer, 2nd Edition**. [s.l.: s.n.], 2016.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78–104, 2005.

GIBBON, Peter; BAIR, Jennifer; PONTE, Stefano. Governing global value chains: an introduction. **Economy and Society**, v. 37, n. 3, p. 315–338, 2008.

GLOBAL G.A.P. **GLOBALG.A.P.** Disponível em: <<https://www.globalgap.org/pt/>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

GLOBO RURAL. **CADE reprovava formação do Consecitrus**. Disponível em: <<https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/Laranja/noticia/2017/09/cade-reprova-formacao-do-consecitrus.html>>. Acesso em: 07/06/2021>. Acesso em: 7 jun. 2021.

HAMILTON, A. **Squeezed: What you don't know about Orange Juice**. [s.l.]: Yale agrarian studies, 2009.

HOPKINS, Terence K.; WORK(S):, Immanuel Wallerstein Reviewed. Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800. **Review (Fernand Braudel Center)**, v. 10, n. 1, p. 157–170, 1986.

HUMPHREY, J; SCHMITZ, H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? **Regional Studies**, v. 36, n. 9, p. 1017–1027, 2002.

IDH. **Sustainable Juice Covenant**. IDH - the Sustainable Trade Initiative. Disponível em: <<https://www.idhsustainabletrade.com/initiative/sustainable-juice-covenant/>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

KAPLINSKY, R. Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis? **The Journal of Development Studies**, v. 37, n. 2, p. 117–146, 2000.

LDC. Sucos || Louis Dreyfus Company. Disponível em: <<https://www.ldc.com/br/pt/quem-somos/linhas-de-negocios/sucos/>>. Acesso em: 14 abr. 2023.

LDC. Sustainability Report 2021.

MACROTRENDS. **Carrefour SA Revenue 2010-2022 | CRRFY**. Disponível em: <<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/CRRFY/carrefour-sa/revenue>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

MAGALHÃES, Ana. Lista da escravidão não divulgada pelo governo contém gigantes da agroindústria. **Repórter Brasil**, 2017. Disponível em: <<https://reporterbrasil.org.br/2017/10/lista-da-escravidao-nao-divulgada-pelo-governo-contem-gigantes-da-agroindustria/>>. Acesso em: 23 abr. 2023.

MARCHI, V; MARIA, E. D; MICELLI, S. Environmental strategies, upgrading and competitive advantage in global value chains. **Business Strategy and the Environment**, p. 62–72, 2013.

MCKINSEY & COMPANY; EUROCOMMERCE. **Navigating the market headwinds – The State of Grocery Retail 2022: Europe**. [s.l.: s.n.], 2022.

MOREIRA, C.S; MOREIRA, S. História da citricultura no Brasil. In: **Citricultura Brasileira**. Campinas: Fundação Cargill, 1991, p. 1–21.

MSI INTEGRITY. What Are MSIs? Disponível em: <<https://www.msi-integrity.org/what-are-msis/>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

NEVES, Marcos Fava; TROMBIN, Vinicius Gustavo. **Análise de uma Década na Cadeia da Laranja**. [s.l.: s.n.], 2019. Disponível em: <www.anuga.com>.

NEVES, MARCOS FAVA; TROMBIN, VINICIUS GUSTAVO. **Anuário da Citricultura**. [s.l.: s.n.], 2017.

NEVES, Marcos Fava; TROMBIN, Vinicius Gustavo; MARQUES, Vitor Nardini; *et al.* Global orange juice market: a 16-year summary and opportunities for creating value. **Tropical Plant Pathology**, v. 45, n. 3, p. 166–174, 2020.

NEVES, M.F.; TROMBIM, V.G.; MILAN, P.; *et al.* O retrato da citricultura Brasileira. **Coord.**, 2010.

PANAO. **Panao**. Disponível em: <<https://panao.org/pt/>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

PANAO. **Parceria Suco de Laranja Sustentável**.

PEPSICO. **Agriculture**. Disponível em: <<https://pepsico.com/our-impact/esg-topics-a-z/agriculture>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

PEPSICO. **Global Supplier Code of Conduct**.

PEPSICO. Sustainable Agriculture Policy.

PONTE, Stefano. **Business, Power and Sustainability in a World of Global Value Chains**.

[s.l.]: Zed Books Ltd, 2019. Disponível em:

<<http://www.bloomsburycollections.com/book/business-power-and-sustainability-in-a-world-of-global-value-chains>>. Acesso em: 12 abr. 2023.

PONTE, Stefano; GIBBON, Peter. Quality standards, conventions and the governance of global value chains. **Economy and Society**, v. 34, n. 1, p. 1–31, 2005.

PONTE, Stefano; STURGEON, Timothy. Explaining governance in global value chains: A modular theory-building effort. **Review of International Political Economy**, v. 21, n. 1, p. 195–223, 2014.

RAINFOREST ALLIANCE. **Rainforest Alliance**. Disponível em: <<https://www.rainforest-alliance.org/pt-br/>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

RAINFOREST ALLIANCE. Rainforest Alliance Sustainable Agriculture Standard.

REPÓRTER BRASIL. **From Brazilian Farmers to European Tables: Socio-economic impacts and labor violations in Brazil-EU supply chains (beef, orange, coffee and cocoa)**. [s.l.: s.n.], 2021.

REWE. Guia para Suco de Laranja.

RIBEIRO, Renato; GERALDINI, Fernanda; BOTEON, Margarete. 2021 deve ser um bom ano para a citricultura paulista. **Hortifruti Brasil**, 2021.

SAI. FSA - Questionário de autoavaliação 3.0. Disponível em: <<https://saipatform.org/resource-centre/fsa/>>.

SAI. FSA 3.0 Topic Guides. Disponível em: <<https://saipatform.org/resource-centre/fsa/page/2/>>.

SAI. FSA Benchmarking Results. Disponível em: <<https://saipatform.org/resource-centre/fsa/>>.

SAI. SAI Platform Flyer. Disponível em: <<https://saipatform.org/resource-centre/fsa/>>.

SAI. **We welcome Cutrale as a new SAI Platform member**. Disponível em:

<<https://saipatform.org/our-work/news/we-welcome-cutrale-as-a-new-sai-platform-member/>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

STATISTA. **Sales of Europe's leading food retailers 2021**. Disponível em:

<<https://www.statista.com/statistics/666886/leading-food-retailers-of-europe-based-on-sales/>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

SUNO RESEARCH. **José Luís Cutrale - saiba mais sobre o dono da Sucocitrico Cutrale Ltda.** Suno. Disponível em: <<https://www.suno.com.br/tudo-sobre/jose-luis-cutrale/>>. Acesso em: 23 abr. 2023.

THE CONSUMER GOODS FORUM. **Executive Summary - SRS.** [s.l.: s.n.], 2022.

USDA. **Citrus Semi-annual Brazil.** [s.l.: s.n.], 2021.

USDA. **Citrus: World Markets and Trade.** [s.l.: s.n.], 2021.

VIEIRA, A; ALVES, F. A quebra do contrato-padrão e o acirramento dos conflitos no setor citrícola. **Informações Econômicas**, v. 27, n. 8, 1997.

WILLOUGHBY, Robin; GORE, Tim. Ripe for Change: Ending human suffering in supermarket supply chains. 2018. Disponível em: <www.oxfam.org>.