

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

ARLETE REDIVO

**UM ESTUDO DA ADOÇÃO DE PADRÕES DE PRODUÇÃO SUSTENTÁVEIS NA
CADEIA DA SOJA NA AMAZÔNIA LEGAL**

São Leopoldo

2017

ARLETE REDIVO

**UM ESTUDO DA ADOÇÃO DE PADRÕES DE PRODUÇÃO SUSTENTÁVEIS NA
CADEIA DA SOJA NA AMAZÔNIA LEGAL**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Área de concentração: Organizações e Competitividade

Orientadora: Prof^ª. Dra. Claudia Cristina Bitencourt

Coorientadora: Prof^ª. Dra. Luciana Marques Vieira

São Leopoldo

2017

R317e

Redivo, Arlete

Um estudo da adoção de padrões de produção sustentáveis na cadeia da soja na Amazônia Legal / por Arlete Redivo. – 2017.

150 f. : il. ; 30 cm.

Tese (Doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, São Leopoldo, RS, 2017.

Orientadora: Dra. Claudia Cristina Bitencourt.

Coorientadora: Dra Luciana Marques Vieira.

1. Produção Sustentável. 2. Cadeia agroalimentar. 3. Amazônia Legal. I. Título.

CDU: 658.5:633.34(811)

ARLETE REDIVO

**UM ESTUDO DA ADOÇÃO DE PADRÕES DE PRODUÇÃO SUSTENTÁVEIS NA
CADEIA DA SOJA NA AMAZÔNIA LEGAL)**

Tese apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovado em 28 de junho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt – Unisinos / Orientadora

Prof^ª. Dra. Luciana Marques Vieira– FGV / Coorientadora

Prof^º. Dr. Ivan Lapuente Garrido – Unisinos

Prof^º. Dr. Rafael Teixeira – Unisinos

Prof^ª. Dra. Kadgía Faccin – Unisinos

Prof^º. Dr. Marco Antônio Viana Borges – PPG em Engenharia da Produção / Unisinos

AGRADECIMENTOS

Ao Geovane, meu esposo, pelo companheirismo, compreensão, carinho e, especialmente, pela troca de experiências.

À minha família, pelo incentivo, apoio, compreensão e ajuda nos momentos difíceis.

Aos professores do programa, que contribuíram e estimularam para o desenvolvimento dessa tese, em especial, a Prof^a. e orientadora Dra. Luciana Marques Vieira, que com excelência, sempre se prontificou a resolver os assuntos do estudo, bem como, pelo seu constante estímulo, dedicação, sugestões e apreciações de valor inestimável que permitiram a finalização da tese. Da mesma forma, à Prof.^a Dra. Cláudia Cristina Bitencourt pela atenção a mim dedicada.

À Universidade Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Administração, por proporcionar o Dinter junto a Universidade do Estado de Mato Grosso. Agradeço ainda, aos colaboradores do programa pela agilidade e atenção despendida sempre que necessário.

Aos profissionais participantes das entrevistas nas organizações CAT, AMAGGI, EMBRAPA, UFMT, ICV, APROSOJA, SEMA, Certificadora RTRS e aos produtores pela disponibilidade e cooperação.

Aos colegas do curso, pela troca de experiências e pelo convívio tanto nos momentos difíceis como nos momentos de alegrias ao qual passamos juntos, que agora deixam de ser nossos colegas de sala, mas serão eternamente amigos, em especial a Juliana, Regina, Lierge e Nilso. E, por fim, agradeço a todas àquelas pessoas que de alguma forma direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse sonho.

RESUMO

O estudo procurou compreender a adoção e a implementação de padrões de produção sustentável na cadeia agroalimentar da soja na região amazônica. As bases teóricas que nortearam a pesquisa foram: Teoria dos Custos de Transação, Visão Baseada em Recursos e Teoria da Troca Social com o propósito de entender como ocorrem as relações contratuais e relacionais para adotar padrões de produção sustentáveis. A abordagem de pesquisa utilizada foi qualitativa, por meio de um estudo de caso. A coleta dos dados ocorreu por intermédio do sistema chamado *bola de neve*, com um roteiro de questionário semiestruturado, por intermédio do qual foram entrevistados os responsáveis das empresas processadora, certificadora, SEMA, Aprosoja, ICV, CAT, UFMT, EMBRAPA e um grupo de nove produtores de soja pertencentes ao CAT, que atuam na região amazônica, os quais adotam padrões de produção sustentável. A apreciação desses dados ocorreu por meio da técnica da análise de conteúdo cujos resultados apontam que a adoção e a implementação de padrões estão ocorrendo para atender a necessidade do mercado externo. As informações referentes à cadeia agroalimentar da soja permitem contribuir para a validação da teoria da cadeia de suprimentos, a qual, para o modelo estudado, é coordenada por entidades de apoio, com o propósito de integrar os elos da cadeia de suprimentos com o mercado externo. O uso das teorias junto à cadeia agroalimentar da soja à adoção de padrões de produção sustentáveis permitiu descobrir que a governança contratual e relacional que existe entre os elos envolvidos objetiva normatizar, direcionar, incentivar e facilitar práticas menos agressivas ao ambiente. Entre os produtores, para o caso estudado, constatou-se que as teorias complementam-se. Ao finalizar este estudo, conclui-se que esta pesquisa contribui para comprovar que, na região amazônica, existem produtores preocupados em demonstrar que se valem de formatos ambiental e socialmente corretos. Novos estudos, porém, são necessários no sentido de comparar se a governança contratual e relacional está presente em outros modelos de adoção de padrões, bem como, descobrir quais são os principais conflitos e dificuldades encontradas pelos produtores à implementação de padrões de produção sustentável.

Palavras-chave: Padrões de Produção Sustentável, Cadeia Agroalimentar, Amazônia Legal

ABSTRACT

This study aimed to understand the adoption and the employment of patterns of sustainable production in the agri-food chain of soybean in the Amazon region. The theoretical guidelines for the research were: Transaction Cost Theory, Resource-Based View and Social Exchange Theory. The objective was to understand how contract and relational connections take place for the adoption of patterns of sustainable production. The research approach used was qualitative with a case study. Data was collected through the Snowball Sampling Technique, with a semi-structured questionnaire script, which was used to interview those in charge of the processing and certifying companies, SEMA, Aprosoja, ICV, CAT, UFMT, EMBRAPA and a group of nine soybean producers associated to CAT who work in the Amazon region and adopt patterns of sustainable production. Data was evaluated through the Content Analysis Technique, whose results suggest that the adoption and employment of patterns are taking place to meet the necessities of the external market. The information related to the soybean agri-food chain contributes to the validation of the supply-chain theory, which, for the model studied, is coordinated by support entities aiming to integrate the supply chain and external market connection. The use of these theories in the soybean agri-food chain and the adoption of patterns of sustainable production allowed to determine that the contract and relational governance existing among the links involved has the objective of standardizing, guiding, encouraging and easing practices which are less aggressive to the environment. For the case studied, among the producers it was concluded that the theories complement each other. With the study finished, it is possible to realize that this research helps prove that, in the Amazon region, there are producers concerned in showing they use correct environmental and social formats. However, new studies are necessary to compare if the contract and relational governance is present in other models of pattern adoption, as well as to discover which are the main conflicts and difficulties faced by the producers to employ patterns of sustainable production.

Key words: Patterns of Sustainable Production. Agri-Food Chain. Legal Amazon

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos da Gestão da Cadeia de Suprimentos	19
Quadro 2 – Teorias na gestão da cadeia de suprimentos	32
Quadro 3 – Motivações para adoção de padrões de produção sustentáveis	40
Quadro 4 - Pesquisa em Journals sobre cadeia de suprimentos	49
Quadro 5 – Agentes entrevistados	54
Quadro 6 – Categorias de Análise	56
Quadro 7 – Dados dos entrevistados – Produtores	66
Quadro 8 – Dados dos entrevistados – Processador	67
Quadro 9 – Dados dos entrevistados – Entidades Reguladoras.....	73
Quadro 10 – Dados dos entrevistados – Entidades de Apoio.....	74
Quadro 11 – Síntese da coleta de dados da cadeia agroalimentar da soja.....	83
Quadro 12 – Síntese da coleta de dados dos padrões de produção sustentáveis – Produtor e Processador.....	95
Quadro 13 – Síntese da coleta de dados dos padrões de produção sustentáveis – Entidade reguladora e de apoio.....	96
Quadro 14 – Síntese da coleta de dados da dimensão contratual e relacional – Produtor e Processador.....	109
Quadro 15 – Síntese da coleta de dados da dimensão contratual e relacional – Entidade reguladora e de apoio.....	110
Quadro 16 – Comparativo dos pontos positivos na adoção da certificação apresentado na teoria e pelos produtores.....	115
Quadro 17 – Comparativo dos pontos negativos na adoção da certificação apresentado na teoria e pelos produtores.....	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema dos elementos e decisões-chave da SCM	21
Figura 2 – Abordagens teóricas em gestão da cadeia de suprimentos	33
Figura 3 - Framework de pesquisa	44
Figura 4 – Desenho de Pesquisa	47
Figura 5 – Elos entrevistados na cadeia agroalimentar da soja	51
Figura 6 – Fluxograma de informações das entidades apoio e reguladoras no processo de implantação da certificação RTRS	124

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos.....	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 Justificativa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos	18
2.1.1 Conceitos da Gestão da CADEIA de SUPRIMENTOS.....	19
2.1.2 Estrutura, Benefícios e Desafios da Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	22
2.2 Abordagens Teóricas em Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	25
2.2.1 Teoria dos Custos de Transação (TCT).....	25
2.2.2 Visão Baseada em Recursos (RBV).....	28
2.2.3 Teoria da Troca Social (SET).....	30
2.2.4 Síntese das Teorias	31
2.3 Cadeias Agroalimentares.....	33
2.4 Padrões Sustentáveis	35
2.4.1 Padrões em Cadeias Agroalimentares	37
3 FRAMEWOK DE PESQUISA.....	42
4 METODOLOGIA.....	47
4.2 Definição e Descrição do Método de Pesquisa	47
4.1 Levantamento Teórico	48
4.2 Definição e Descrição do Método de Pesquisa	49
4.3 Coleta e Análise dos Dados	53
4.3.1 Coleta de Dados.....	53
4.3.2 Definição das Categorias e Análise dos Dados	55
5 CADEIA DA SOJA NA REGIÃO AMAZÔNICA.....	59
5.1 Padrões de Produção Sustentável na Cadeia da Soja	61
5.2 Processo de Implantação da RTRS na Região Amazônica.....	63
5.2.1 Cadeia Agroalimentar.....	66
5.2.1.1 Agentes da cadeia da soja.....	66
5.2.1.2 Entidades reguladores e de apoio	72
5.2.2 Síntese da Cadeia Agroalimentar	83

5.2.3 Padrões de Produção Sustentável	85
5.2.3.1 Agentes da cadeia da soja.....	85
5.2.3.2 Entidades reguladoras e de apoio	89
5.2.4 Síntese dos Padrões de Produção Sustentável	95
5.2.5 Dimensão Contratual e Relacional	98
5.2.5.1 Agentes da cadeia da soja.....	98
5.2.5.2 Entidades reguladoras e de apoio	102
5.2.6 Síntese da dimensão contratual e relacional	109
5.3 Percepção dos Produtores sobre Certificação.....	112
6 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
6.1 Discussões dos Resultados.....	118
6.1.1 Cadeia Agroalimentar da Soja.....	118
6.1.2 Padrões de Produção Sustentável	121
6.1.3 Dimensão Contratual e Relacional	124
6.2 Considerações Finais	128
6.3 Contribuições Teóricas.....	131
6.4 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	133
REFERÊNCIAS	135
APÊNDICES	146

1 INTRODUÇÃO

As recentes discussões acadêmicas e as organizações de pesquisa que tratam do agronegócio têm destacado diversos processos dinâmicos e modificações no Brasil, tais como: novas fronteiras agrícolas, ampliação da capacidade instalada e das plantas industriais existentes, além de novos métodos plantio (SANTOS; PIASENTIN, 2010; SANTOS; VIEIRA FILHO, 2012; GELINSKI JÚNIOR, et al. 2014). Enquanto algumas pesquisas referem-se a determinadas regiões ou segmentos sociais (SANTOS; PIASENTIN, 2010; WESZ JUNIOR, 2011; MOTA; GAZONI, 2012), outras se centralizam em determinados produtos ou cadeias produtivas. Nesse último grupo, a produção de soja vem ganhando crescente importância, por ser uma cadeia de envergadura no cenário produtivo brasileiro (WESZ JUNIOR, 2011).

A safra 2015/2016 da soja foi responsável por uma produção de 102 milhões de toneladas, a área plantada contabilizou 33,25 milhões de hectares e as exportações foram da ordem de 59,7 milhões de toneladas (USDA, 2016; CONAB, 2016; MAPA, 2016).

A cadeia produtiva da soja contribui expressivamente para a inserção do Brasil no mercado produtivo mundial, pois o país apresenta-se como um dos principais produtores e exportadores de produtos dessa cadeia. Como produtor de grão, percebe-se o aumento da produção dessa oleaginosa que, em 1975, foi de 45 milhões de toneladas, aumentando para 58 milhões de toneladas em 1990 e, na última safra de 2016, atingindo 95.434,6 milhões de toneladas (EMBRAPA, 2015, MAPA, 2016).

Ao evidenciar a expressividade dessa cadeia produtiva para o Brasil no mercado de exportação, primeiramente a soja está projetada para um crescimento, saindo de 59,7 milhões de toneladas na safra 2015/2016, para 69 milhões de toneladas para a safra 2024/2025 (USDA, 2016). Esse aumento de produção deve-se ao incremento na área de plantio na região do cerrado brasileiro e à produção que se estende para a região da “Amazônia Legal”, a qual é constituída por nove estados brasileiros pertencentes à bacia amazônica, criada com a finalidade de desenvolver projetos voltados para sustentabilidade ambiental, social e econômica. Esse crescimento permitirá ao Brasil reforçar a sua posição de maior exportador de soja do mundo.

Com as proporções listadas para a cadeia produtiva da soja, um dos debates que tem instigado os pesquisadores a estudá-la refere-se às mudanças estruturais no setor agroalimentar, tais como a homogeneização dos hábitos de consumo, a liberalização do comércio internacional, as normas de produção sustentáveis e a ascendência de padrões de qualidade privados (CECHIN, 2014; HENSON, REARDON; 2005). Outro fator que tem motivado a pesquisa é o fato de o Brasil, nos últimos anos, ter potencializado suas exportações nas cadeias

agroalimentares com a abertura de mercados antes não atendidos. Daí a necessidade de elaborarem-se pesquisas aprofundadas sobre a coordenação da cadeia agroalimentar, já que estudos anteriores apontam problemas de coordenação entre seus elos (WESZ JUNIOR, 2011; SANTOS; VIEIRA FILHO, 2012).

Entre os motivos dos problemas na coordenação das cadeias, está o fato do Brasil ser um país com vastas extensões e com agentes muito heterogêneos envolvidos no sistema de produção. Outra causa seria o crescimento das normas privadas de segurança dos alimentos (HENSON; REARDON, 2005; LEE; GEREFFI; BEAUVAIS, 2012; VIEIRA; LEWIS, 2012), sendo que muitas decisões importantes a respeito dos riscos de segurança do produto, dos impactos ambientais e da saúde pública estão cada vez mais presentes nos cenários da cadeia agroalimentar global (VIEIRA; TRAILL, 2007). Diante desse contexto, avaliar aspectos de melhoria da gestão em cadeias agroalimentares é uma forma de detectar prováveis oportunidades e ameaças para a implementação de uma política institucional alinhada à sustentabilidade quanto à produção de alimentos.

Dadas às pressões, tanto no âmbito nacional como internacional, não há um consenso, ou até mesmo um entendimento claro na literatura sobre como seriam gerenciadas as iniciativas criadas no sentido de atender ou amenizar tais pressões que remetem à produção dentro de padrões sustentáveis nas cadeias agroalimentares. De modo a contribuir ao entendimento, Vellema e Wiyk (2014) argumentam que tais padrões têm o papel de criar regras e regulamentos sustentáveis relativos às condições de trabalho, ao bem-estar animal e à proteção do meio ambiente, paradigmas que, necessariamente, devem ser aplicados a todos os agentes envolvidos na cadeia.

Nesse aspecto, estudos voltados para a gestão da cadeia de suprimentos tornam-se relevantes na medida em que buscam atender as necessidades do mercado externo, que cria barreiras de acesso e, ao mesmo tempo, exige padrões de produção sustentável. Botterill e Daugbjerg (2015) discorrem que essas barreiras não são movidas por preocupações protecionistas tradicionais das indústrias, mas por varejistas que agem em nome de seus clientes, muitas vezes apoiados por ONGs que representam diferentes interesses públicos. Outro ponto a ser mencionado quanto a esses entraves, principalmente em cadeias agroalimentares, pode estar vinculado às necessidades do próprio mercado de elaborar requisitos mínimos relacionados à padronização de produtos, tais como segurança do alimento, qualidade, cumprimento das regras ambientais e sociais de produção, a fim de facilitar o comércio.

Nessa perspectiva, alguns autores (SHEPHERD; WILSON, 2013; MAERTENS; SWINNEN, 2009; HENSON, 2007; HATANAKA; KONEFAL; COSNTACE, 2012; SCHUSTER; MAERTENS, 2013; DADHICH, et al. 2014) evidenciam que há lacunas de pesquisas acerca desse assunto nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. São estudos relacionados à adequação aos padrões de exportações exigidos pelos mercados importadores, entre eles o mercado europeu, um dos mais exigentes no que se refere à qualidade dos alimentos consumidos. Esses países exigem rigoroso controle no que diz respeito aos limites máximos de resíduos permitidos, à preservação ambiental e aos direitos dos trabalhadores (ASFAW; MITHOFER; WEIBEL, 2010); logo, o não cumprimento dessas exigências pode caracterizar o cancelamento das exportações por esses compradores. Especificamente, esses autores fazem menção quanto à necessidade de se investigar melhor como vêm sendo trabalhadas tais exigências nos países em desenvolvimento.

Shepherd e Wilson (2013), por exemplo, argumentam que caíram as barreiras de acesso, como tarifas e cotas, em muitos países nas últimas décadas, mas a atenção voltou-se para outras medidas regulatórias, como as normas de produtos que têm o potencial para atuar com barreiras comerciais. Em contrapartida, Maertens e Swinnen (2009) e Henson (2007) afirmam que as normas internacionais também podem atuar como um catalisador para a melhoria da produção, ou seja, como recursos para mudar a forma de produção dos produtores com adaptações às técnicas necessárias.

Hatanaka, Konefal e Cosntace (2012) argumentam em seus estudos que, embora haja um conjunto significativo de pesquisas sobre a implementação de alternativas para instrumentos de gestão agroalimentar, há poucas pesquisas sobre o desenvolvimento de tais ferramentas. Especificamente, faltam pesquisas relacionadas às questões fundamentais quanto aos padrões que regem as cadeias agroalimentares; de como diferentes atores avançam suas posições; sobre como negociam os compromissos e como os desequilíbrios de poder são gerenciados entre os atores. Também Schuster e Maertens (2013) indicam a necessidade de pesquisas sobre os padrões privados e seus efeitos nas cadeias de suprimentos agroalimentares nos países em desenvolvimento; acrescentam, ainda, que há um espaço para pesquisas voltadas para padrões de ordem social, especialmente em termos de efeitos no mercado de trabalho ou de comportamento ambiental.

Dadhich et al. (2014) evidenciaram, em suas pesquisas, que os padrões sustentáveis de produto e processo em cadeias de suprimentos devem ser decididos em colaboração com os parceiros, para que todos compreendam o objetivo desses padrões em cadeias de suprimentos. Dessa forma, torna-se oportuno estudar como as empresas vinculadas à cadeia agroalimentar

da soja, situadas na região amazônica, vêm delineando a gestão de seus relacionamentos, ao desenvolverem padrões de produção sustentável.

A região amazônica, foco deste estudo, abrange os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins e Maranhão. Essa região vem destacando-se pelo rápido crescimento da produção de grãos, apresentando taxas de crescimento superiores à média nacional para o caso da soja. A exemplo da produção da soja, entre os anos de 1990 a 2010, a área plantada saltou de 1,57 milhões de hectares para 6,99 milhões de hectares, um aumento de 345% (IPEA, 2013, IBGE, 2015); no entanto, exigências de produtos ambientalmente corretos e socialmente justos têm forçado os agentes envolvidos nessas cadeias a estarem aptos a produzir segundo padrões de produção sustentável.

Diante do contexto apresentado, para manter o mercado de exportação nessa cadeia agroalimentar, seus agentes precisam estar atentos às exigências dos países importadores. A soja, proveniente da Amazônia Legal, tem sido alvo constante desse debate. Somado a esse contexto e analisando as lacunas teóricas identificadas pelos autores (SHEPHERD; WILSON, 2013; MAERTENS; SWINNEN, 2009; HENSON, 2007; HATANAKA; KONEFAL; COSNTACE, 2012; SCHUSTER; MAERTENS, 2013; DADHICH, et al. 2014), junto a essas lacunas o estudo busca discutir as contribuições da Teoria dos Custos de Transação no entendimento das relações contratuais e das Teorias Visão Baseada em Recursos e Teoria da Troca Social em discutir a visão relacional na gestão da cadeia agroalimentar. Esses pontos apresentados, remete-se a questão problema do presente estudo:

Como ocorre a gestão da implementação de padrões de produção sustentável na cadeia agroalimentar da soja na região amazônica?

1.1 Objetivos

Nesta seção, apresentam-se os objetivos, divididos em geral e específicos. Destaca-se que a presente pesquisa limita-se ao segmento da soja, com foco em padrões de produção sustentável na cadeia de suprimento da soja brasileira, produzida na região amazônica.

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender a gestão da implementação de padrões de produção sustentável na cadeia agroalimentar da soja na região amazônica.

1.1.2 Objetivos Específicos

- (a) Identificar a elaboração de padrões e normas voltadas para a sustentabilidade na cadeia da soja na região amazônica;
- (b) Mapear os agentes da cadeia agroalimentar que influenciam quando da adoção de padrões de produção sustentável;
- (c) Compreender as relações e quem instigou os produtores a adotar padrões de produção sustentável na cadeia agroalimentar da soja;
- (d) Identificar se as dimensões contratuais e relacionais interferem no processo de adoção de padrões de produção sustentável.

1.2 Justificativa

Justifica-se esta pesquisa em virtude da cadeia produtiva da soja brasileira ocupar lugar de destaque no agronegócio mundial, por ser um dos produtos de maior envergadura do agronegócio nacional, com o Brasil ocupando a segunda posição no ranking mundial com uma produção de 102 milhões de toneladas na safra de 2015/2016 (USDA, 2016). De acordo com a USDA (2015), os Estados Unidos, Brasil e Argentina são responsáveis por mais de 90% das exportações mundiais de soja, farelo de soja e óleo de soja. Desses três países, o Brasil está sendo projetado para satisfazer a maior parte do crescimento das exportações mundiais de soja, sendo que, para a safra 2019/2020, o Brasil deve ficar próximo aos Estados Unidos como líder nas exportações de soja e de derivados.

Com a dimensão dessa cadeia no Brasil, uma das discussões que tem permeado as pesquisas sobre o tema refere-se às várias mudanças que vêm acontecendo nesse segmento em nível mundial. A globalização dos mercados, as mudanças nos hábitos alimentares das pessoas e o receio de contaminação de alimentos justificam a inquietação cada vez mais intensa das nações para proteger seus consumidores quanto à segurança dos alimentos e também à preocupação dos próprios consumidores em adquirir produtos de qualidade, que não agredam o meio ambiente. Tais acontecimentos provocam mudanças na gestão da cadeia agroalimentar, compelindo o estudo de novos padrões de produção que atendam tais demandas.

Esta pesquisa justifica-se também por se tratar de um campo de estudo ainda pouco explorado na literatura acadêmica – padrões de produção sustentável em países em desenvolvimento – conforme evidenciado por alguns autores: Shepherd e Wilson (2013),

Maertens e Swinnen (2009), Henson (2007), Hatanaka, Konefal e Cosntace (2012) e Schuster e Maertens (2013).

As principais mudanças, no nível de resultados esperados, dizem respeito à forma de gestão da cadeia de suprimentos, o que pode ser traduzido em melhoria de reputação, eficiência, adaptação e cooperação, visando aumentar a previsibilidade da cadeia e a confiança para seus membros. Soma-se a isso a criação de padrões sustentáveis com base em programas de certificação ambiental e social, que melhorem a qualidade do produto final e atendam às cobranças do mercado consumidor, tanto interno como externo.

A escolha por estudar a cadeia da soja na região amazônica justifica-se por essa localidade ser conhecida como um dos maiores conjuntos ecossistêmicos do país. As tentativas de ordenar a ocupação e o uso da terra têm seu marco na promulgação da Lei nº 1.806, de 1953, que criou a denominação “Amazônia Legal”. Após as posteriores alterações (Lei Complementar nº 31/1977) que consolidaram seus limites atuais, ela é constituída por nove estados brasileiros, sendo eles: Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins e parte do estado do Maranhão (a oeste do meridiano de 44°), perfazendo uma superfície de aproximadamente 5.217.423 km² pertencentes à bacia amazônica, representando 59% do território brasileiro (SUDAM, 2014).

O desenvolvimento da Amazônia, para Walker et al. (2009), iniciou-se em muitos aspectos pela agropecuária no início do século XXI. A região exibe hoje, além da grande e crescente população, uma economia agropecuária que responde por 14% de todo o valor agregado às atividades agropecuárias do país. A carne bovina da Amazônia abastece os consumidores do Brasil e até os da China, ao mesmo tempo em que a soja produzida na região é embarcada em Porto Velho, capital do estado de Rondônia, e em Santarém, município do estado do Pará, rumo aos seus mercados europeus. O Brasil emergiu como uma das potências agrícolas mundiais e apoiou-se, em parte, na base sólida desse robusto setor na Amazônia.

Quanto aos aspectos de relevância social, a pesquisa busca investigar problemas relacionados às questões que influenciam a coletividade de algum modo, visando contribuir para o desenvolvimento dessa sociedade. Nesse contexto, a produção da soja constitui fonte de renda e de empregos, merecendo destaque dentro da economia nacional. Carece, portanto, de um processo investigatório que, durante seu curso e ao término, contribua para o desenvolvimento sustentável dessa atividade econômica.

A questão norteadora deste estudo reside em compreender a gestão da cadeia agroalimentar no que se refere à definição e à implementação de padrões de produção sustentável na região amazônica. Em seu aspecto empírico, o estudo justifica-se por fornecer

dados para se entender como um país em desenvolvimento, neste caso o Brasil, vem preparando-se para atender lacunas apontadas em algumas pesquisas, dentre as quais, as relacionadas à criação de normas de produção de produtos tanto da ordem ambiental quanto social (SHEPHERD; WILSON, 2013); ao desenvolvimento de instrumentos para regular os padrões em cadeias agroalimentares (HENSON, 2007; MAERTENS; SWINNEN, 2009); e à adequação aos padrões de exportações exigidos pelos mercados importadores (HATANAKA; KONEFAL; COSNTACE, 2012). Da mesma forma, conhecer se há alguma iniciativa de produção sustentável que contribua para o fortalecimento da cadeia agroalimentar da soja brasileira (SCHUSTER; MAERTENS, 2013) e se iniciativas como certificação ambiental e social podem ser consideradas alternativas a padrões de produção sustentável (DADHICH, et al. 2014).

Quanto ao aspecto teórico, a relevância está em apresentar a contribuição das teorias (Teoria dos Custos de Transação, Visão Baseada em Recursos e Teoria da Troca Social) na gestão de cadeia agroalimentar. A seleção de tais teorias deu-se por dois motivos: primeiramente, pela quantidade de vezes que a teoria foi utilizada na amostra dos artigos, selecionados em *journals* com maior fator de impacto em estudos da gestão da cadeia de suprimentos; a segunda motivação foi a seleção de artigos que tivessem melhor relação com o tema de pesquisa. Tal contribuição pode estar relacionada à forma de estruturas (mercado, hierárquica e híbrida) que direcionam a governança entre os agentes da cadeia, mencionados por Williamson (1985). Igualmente, a forma como o relacionamento e a confiança, relacionados pelos autores Barney (1991, 2001) e Emerson (1976), interferem na gestão da cadeia agroalimentar no que tange à forma de adoção e de implementação de padrões de produção sustentáveis.

Nesse propósito, as três teorias serão confrontadas com os dados empíricos, no sentido de verificarem-se quais dos elementos apresentados por elas fornecem dados para explicar as cadeias que estão migrando para sustentabilidade ambiental e social. Também se questiona se o conjunto das teorias é necessário para explicar essas mudanças na cadeia, ou se somente uma delas dá conta de esclarecê-las. Por meio da pesquisa, é possível evidenciar se o processo de adoção de padrões de produção sustentável está ocorrendo por meio de relação contratual ou relacional, ou pode estar acontecendo por um misto de ambas as relações.

Para atender ao objetivo proposto, o presente projeto foi organizado em quatro seções além desta introdução. A seção 2 foi construída por meio das principais proposições dos autores da área, envolvendo os conceitos da Gestão da Cadeia de Suprimento, Abordagens Teóricas em Gestão da Cadeia de Suprimentos, Cadeias Agroalimentares e Padrões de Produção

Sustentáveis. Posteriormente, foram apresentados de forma detalhada os procedimentos metodológicos empregados no desenvolvimento da pesquisa. A seção seguinte pretendeu discutir os resultados a partir da análise das entrevistas com os diferentes atores envolvidos no processo.

Ao final, serão apresentadas as considerações finais do estudo a fim de demonstrar as contribuições desta pesquisa para o contexto da gestão dos diferentes atores no uso de padrões sustentáveis na produção da soja brasileira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

As configurações e reconfigurações das estruturas de cadeias de suprimentos no mundo foram motivadas pelo processo de globalização das empresas, o qual ganhou forças devido à necessidade que as firmas têm de firmarem-se no mercado mundial. Em virtude desse novo processo, as cadeias de suprimentos começaram a assumir infinitas configurações de dependência de fatores ambientais externos e internos, bem como da maneira como os gestores tomam suas decisões nas empresas.

Prado e Kilian (2014) discorrem que cadeia de suprimento é a coordenação sistemática e estratégica das funções empresariais dentro de uma determinada empresa e entre empresas dentro de uma cadeia de suprimentos. Esse elemento tem objetivo de melhorar o desempenho em longo prazo da empresa e da cadeia de suprimentos como um todo. Halldórsson, Hsuan e Kotzab (2015) apresentam um conceito interdisciplinar que evolui em torno de uma abordagem multifuncional e integrativa (ELLRAN, COOPER, 2014).

Cooper, Lambert e Pagh (1997) colocam como uma perspectiva de integração de processos em que os diferentes membros de uma cadeia reuniam esforços para coordenar atividades ou processos específicos com o objetivo de melhorar a satisfação do cliente final, os primeiros conceitos da gestão da cadeia de suprimentos relacionavam-se tradicionalmente como um processo operacional, com um grande foco na redução de custos; porém, ao longo dos anos, essa perspectiva tem ampliado substancialmente como as empresas visualizam suas estratégias para aumentar a competitividade. Em um ambiente cada vez mais globalizado, a busca por uma gestão eficaz da cadeia de suprimentos pode contribuir para aumentar as receitas e reduzir custos empresariais.

Desde a sua concepção, no início dos anos 1980, a gestão da cadeia de suprimentos sofreu mudanças significativas e vários conceitos têm sido revelados por muitos pesquisadores que realizam estudos nessa área. Dessa forma, o presente estudo apresenta uma revisão da literatura por meio de uma abordagem crítica sobre a gestão da cadeia de suprimentos, cadeias agroalimentares e padrões, buscando lacunas que poderão ser estudadas em pesquisas futuras.

Nesta primeira etapa de construção da fundamentação teórica, busca-se explorar as perspectivas da gestão da cadeia de suprimentos dos seus conceitos seminais até o estado da arte. Posteriormente, serão destacados aspectos da governança, relacionamento e confiança dos

agentes envolvidos na cadeia de suprimentos, dados estes alicerçados na Teoria dos Custos de Transação, Visão Baseada em Recursos e Teoria da Troca Social.

2.1.1 Conceitos da Gestão da Cadeia de Suprimentos

O termo *gestão da cadeia de suprimentos* (*Supply Chain Management – SCM*) surgiu em meados da década de 1980; porém, foi na década de 1990 que começou a ganhar destaque nas publicações. Na Conferência Anual de 1995, do Conselho de Gestão Logística, 13,5% dos títulos de sessão simultâneos continham as palavras *supply chain*. Na conferência 1997, apenas dois anos depois, o número de sessões que continham o termo subiu para 22,4 % (MENTZER et al., 2001).

A partir da década de 1990, o conceito de gestão da cadeia de suprimentos voltou-se para a integração dos processos de negócio na cadeia de suprimentos. Storti e Vieira (2013) relatam que, a partir dessa época, intensificaram-se os estudos voltados para a cadeia de suprimentos, destacando a importância dos relacionamentos entre os elos a jusante e a montante.

Um conceito de SCM, amplamente empregado na literatura, é o utilizado por Lambert e Cooper (2000) com base na definição do *Global Supply Chain Forum* (GSCF): a SCM é a integração dos processos-chave de um negócio, partindo do usuário final até os fornecedores iniciais de informações, serviços e produtos que acrescentem valor para o consumidor e para outros *stakeholders*. O quadro 1 apresenta, em ordem cronológica, um breve resumo de conceitos de gestão da cadeia de suprimentos apresentado por alguns pesquisadores da área.

Quadro 1 – Conceitos da Gestão da Cadeia de Suprimentos

Autores	Conceitos
Jones e Riley (1985)	SCM lida com o fluxo total de materiais de fornecedores através de usuários finais.
Stevens (1989)	O objetivo da SCM é sincronizar os requisitos do cliente, com o fluxo de materiais dos fornecedores, a fim de realizar um equilíbrio entre o que são muitas vezes vistos como objetivos conflitantes de alto atendimento ao cliente, gerenciamento de estoque baixo e de baixo custo unitário.
Cooper et al. (1997)	<i>Supply chain management</i> é "...uma filosofia integradora para gerenciar o fluxo total de um canal de distribuição do fornecedor até o usuário final".
Monczka, Trent, e Handfield (1998)	SCM requer funções materiais tradicionalmente separadas de informar um executivo responsável pela coordenação de todo o processo de materiais, e também requer relações conjuntas com fornecedores em vários níveis. Tem a finalidade de integrar e gerenciar o fluxo, abastecimento e controle de materiais, empregando uma perspectiva total de sistemas por meio de múltiplos papéis e vários níveis de fornecedores.

Lambert, García-Dastugue e Croxton (2005)	Existe uma confusão de SCM, pois os empresários e os acadêmicos têm tratado o conceito de SCM como uma extensão da logística ou como uma abordagem ampla à integração dos negócios. Na verdade, para os autores, existe também a necessidade de algum nível de coordenação entre organizações de uma cadeia de suprimentos, o que extrapola o conceito da logística.
Johnsen; Harland; Lamming (2008)	A gestão da cadeia de suprimento é baseada no princípio de que as relações de fornecimento são apenas uma parte de uma longa cadeia de fornecedores para os clientes finais; a total visibilidade da cadeia de suprimentos, supostamente revela o potencial para redução de custos e criação de valor através de vários fornecedores.
Seuring e Müller (2008)	Apresentam um conceito a partir de uma extensa revisão de literatura, em que a SCM engloba todas as atividades ligadas ao fluxo de transformação de um produto, desde o estágio de matéria-prima até chegar ao consumidor final, e acrescentam que a integração das atividades pode melhorar a relação dos agentes na cadeia de suprimentos para alcançar uma vantagem competitiva sustentável.
Paulraj, Chen e Lado (2012)	SCM é um conjunto de operações e abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado, oferecendo a todas elas, resultados positivos.
Bowersox, et al. (2014)	Consiste na colaboração entre organizações para impulsionar o posicionamento estratégico e melhorar a eficiência operacional.
Zhu e He (2016)	Apresenta um conceito voltado para a sustentabilidade em que a cadeia de suprimentos refere-se, geralmente a integração estratégica e a consenção de objetivos sociais, ambientais e econômicos na cadeia de abastecimento a longo prazo.

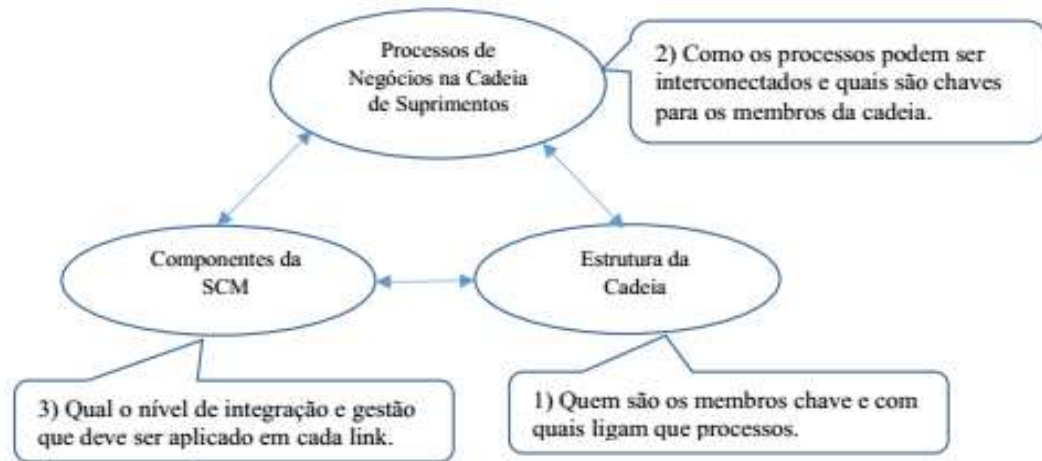
Fonte: Elaborado com base em MENTZER, et al. (2001).

A partir dos conceitos trabalhados no quadro 1, a gestão da cadeia de suprimentos pode ser definida como um conjunto de três ou mais organizações ou indivíduos diretamente envolvidos entre os elos a montante e a jusante de produção/comercialização, produtos, informações, serviços e/ou finanças. Destaca-se que, implícito nessa definição, está o fato de que cadeias de suprimentos existem, independentemente da forma de como são gerenciadas, bem como as empresas podem participar de várias cadeias de suprimentos simultaneamente. Outro fator observado nos conceitos apresentados é que existe uma busca para integrar a gestão de suprimentos, afim de alcançar uma vantagem competitiva sustentável. As cadeias de suprimentos estão buscando atender objetivos ambientais, sociais e econômicos, como um mecanismo de diferenciação de mercado.

Com o crescente número de pesquisas realizadas, a definição sobre gestão da cadeia de suprimentos é ampla devido ao grande número de variáveis presentes em uma cadeia de suprimentos. Cooper *et al.* (1997) apresentam um esquema onde SCM abrange a combinação de três elementos inter-relacionados: a estrutura da cadeia de suprimento, os processos de gestão

da cadeia de suprimentos e os componentes da gestão da cadeia de suprimento; logo, os autores acreditam que a combinação desses três elementos capta a essência da SCM (Figura 1).

Figura 1 – Esquema dos elementos e decisões-chave da SCM



Fonte: Lambert; Cooper; Pagh (1998).

A estrutura da cadeia de suprimentos é composta pela rede de membros e as ligações entre os membros da cadeia de suprimentos. Os processos de negócios são as atividades (serviços, informações e produtos) que agregam valor ao consumidor final. Os componentes de gestão são as variáveis gerenciais nas quais os processos de gestão são integrados e gerenciados em toda a cadeia de suprimentos.

Nesse contexto, percebe-se que, desde sua criação como uma área formal de investigação, a SCM tem evoluído de um foco estreito para um foco mais amplo e abrangente. Por dar suporte a todas as estratégias competitivas e às metas de uma organização, a gestão da cadeia de suprimentos precisa estar alinhada com as estratégias competitivas das organizações.

Christopher (1992), Anderson e Katz (1998) e Chen e Paulraj (2004) afirmam que a gestão da cadeia de suprimentos procura pelo melhor desempenho por meio de um melhor aproveitamento dos recursos internos e externos a fim de criar uma cadeia de suprimentos perfeitamente coordenada, elevando a concorrência entre empresas para a cadeia de competição entre cadeias. Lambert e Schwieterman (2012) acrescentam que o mapeamento das entidades empresariais na cadeia de suprimentos pode fornecer informações valiosas ao implementar o processo de relacionamento com os fornecedores. Igualmente, contribui para identificar oportunidades para gerenciar além do primeiro nível de fornecedores, bem como ganhos significativos podem ser obtidos quando a administração está disposta a ter uma visão mais ampla da cadeia de suprimentos.

A visão da cadeia de suprimentos pode estar relacionada com o foco na cooperação, reconhecimento e confiança, a partir da articulação dos elos envolvidos. Nos últimos anos, a gestão da cadeia de suprimentos passou a exercer um papel importante de influência nas empresas. Esse alcance pode ter ocorrido por pressões globais, avanços na tecnologia da informação, pelo aumento da competitividade internacional e por arranjos tradicionais de canal de distribuição, que passaram a pensar mais na integração e na colaboração (RAO; HOLT, 2005; BOWERSOX, et al., 2014). Desse modo, a cadeia de suprimentos pode ser visualizada de forma holística, a fim de garantir a sustentabilidade em toda cadeia de abastecimento, fornecendo mais suprimento para o papel central da abordagem colaborativa na gestão da cadeia de suprimentos, especialmente no domínio da sustentabilidade (BLOME; PAULRAJ; SCHUETZ, 2014).

Para Seuring et al. (2008), Seuring e Muller (2007) e Seuring (2013), a sustentabilidade aplicada à gestão da cadeia de suprimentos, conceituada por eles como a gestão de materiais, informações e fluxo de capital, tem como objetivo integrar as três dimensões do desenvolvimento sustentável (ambiental, social e econômico). Para tanto, a cooperação entre as empresas que compõem a cadeia de suprimentos é de suma importância, pois leva à execução de objetivos estratégicos em longo prazo e a atributos não imitáveis. Os autores destacam também que muitas vezes as empresas respondem por pressões externas a favor da aplicação de práticas sustentáveis.

Estudos no Brasil sobre cadeias de suprimentos conduzidos por alguns dos principais autores desse tema, tais como Fleury, Wanke e Figueira (2000) e Bertaglia (2003), adotam a linha de pesquisa de autores clássicos internacionais, com uma visão sub-socializada. Alguns trabalhos publicados recentemente (VERMEULEN; SAURING, 2009; ABDALA, BARBIERI, 2014; MORAIS; PINTO; CARLOS, 2014; DOLCI, 2014) buscam conhecer a relação entre as pressões externas e internas quando da adoção de práticas socioambientais no contexto da gestão sustentável de cadeias de suprimentos. A cadeia de suprimentos sustentáveis em países em desenvolvimento, como os investimentos em tecnologia da informação, influencia a SCM no que diz respeito aos aspectos contratuais, relacionais e transacionais.

2.1.2 Estrutura, Benefícios e Desafios da Gestão da Cadeia de Suprimentos

A configuração da cadeia pode ser entendida pelos elementos chaves da estrutura da cadeia de suprimentos. Existem três aspectos estruturais ligados a essa configuração conforme descrevem Lambert, Cooper e Pagh, (1998) e Lambert e Cooper (2000):

1) Membros da cadeia de suprimentos: envolvem todas as organizações com as quais a empresa focal interage, seja diretamente, desde o ponto de origem, até o ponto de consumo do produto; entretanto, como o número dessas empresas é amplo e compreende vários membros de cada categoria dos consumidores e dos fornecedores da empresa focal, trabalhar com todas torna-se complexo. Dessa forma, é necessário que a empresa focal localize os membros importantes para a gestão e integração dos processos de negócio de sua cadeia que estão envolvidos com procedimentos gerenciais e operacionais dos processos de negócio de sua cadeia a fim que ela maximize a alocação de recursos. Os componentes de uma cadeia de suprimentos podem ser: a) primários: compostos por todas as empresas autônomas ou unidades estratégicas de negócios que desenvolvam atividades operacionais e de gestão de processos de negócios, com o intuito de produzir um produto específico para um determinado cliente ou mercado; b) secundários: constituem-se de empresas que fornecem recursos financeiros, técnicos e de conhecimento para o suporte das atividades dos membros primários da cadeia de suprimentos.

2) Estrutura dimensional da cadeia: é composta por três tipos essenciais de dimensões para descrever, avaliar e gerenciar a cadeia. O primeiro tipo reporta-se à dimensão horizontal da cadeia, que compreende o número de hierarquias existentes ao longo da cadeia de suprimentos. O segundo tipo refere-se à posição horizontal da empresa focal na cadeia, que representa se ela está perto do ponto de origem da fabricação. O terceiro tipo alude à composição vertical da cadeia, que abarca o número de empresas existentes em cada camada.

3) Níveis de ligação existentes entre os membros: o nível de conexão e gestão dos processos de negócio entre a empresa focal e as demais empresas de sua cadeia altera de acordo com a relevância dessas empresas para o sucesso da empresa focal e da própria cadeia como um todo. Não é imprescindível que todas as ligações da cadeia sejam coordenadas e integradas de perto ou diretamente pela empresa focal, apenas as mais críticas necessitam envolver parcerias.

Os benefícios da implantação da SCM têm sido destacados por diversos pesquisadores. Dentre eles, os mais eminentes são: redução dos custos operacionais, melhoria da produtividade dos ativos, redução dos tempos de ciclo, alcance da satisfação dos consumidores, especificamente a redução dos custos com estoque, transporte e armazenagem, maior rapidez nas entregas, mais personalização da produção, ou seja, tudo isso pode proporcionar aumento das receitas. Os pesquisadores defendem que, para todos esses benefícios, a gestão da cadeia

de suprimentos não é apenas um modismo, mas algo que pode ser utilizado como um diferencial competitivo (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000; STOCK; BOYER; HARMON, 2010).

Para alcançar um diferencial competitivo, as empresas também devem buscar por uma mudança na gestão do foco em funções de negócio conduzido sob uma perspectiva individualizada por uma integração de atividades inter-empresas por intermédio de processos de negócio da cadeia de suprimentos, a fim de atender as condições demandadas pelos clientes. Ballou (2007) apresenta algumas mudanças que as empresas terão que trabalhar em um futuro próximo, relacionadas à SCM, conforme se destaca a seguir:

- 1) Os benefícios da ampliação das fronteiras organizacionais do SCM podem ser simples para se identificar, porém serão difíceis de ser alcançados;
- 2) A coordenação e a cooperação, em conjunto com a confiança, constituirão os elementos mais relevantes para a realização das oportunidades de ampliação das fronteiras organizacionais;
- 3) O compartilhamento de conhecimentos entre os membros da cadeia deve prosseguir com o avanço das tecnologias, podendo ser chamados de coordenação, compromisso e cooperação.

Nesse contexto, pode-se relatar que, ultimamente, as empresas têm se deparado com inúmeros desafios para competir de maneira eficaz e rentável; porém, para tanto, necessitam estabelecer parcerias e cooperação benéficas entre os elos da cadeia. Christopher (1992) afirma que um grande desafio é integrar todos os elos da cadeia, de tal maneira que os objetivos estratégicos possam ser alcançados.

A administração de *Supply Chain Management* exige entender o conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor conforme a concepção dos clientes e disponibilizar os produtos com qualidade, tempo e no lugar que os clientes os desejarem. Procurar entender os impactos que serão causados nas organizações, em seus processos e na sociedade, compreender a SCM não se limita em saber que a demanda afeta todas as etapas de produção, mas sim, que estimativas e pedidos devem ser bem elaborados para satisfazer as necessidades dos consumidores.

Ao analisar os conceitos referenciados por alguns autores neste tópico, pode-se dizer que a gestão da cadeia de suprimentos representa para a gestão empresarial uma das mudanças mais importantes de paradigmas, reconhecendo que as empresas individuais não competem mais como entidades independentes, mas em cadeias globais de valor.

O tópico a seguir evidencia as teorias que maior evidencia tem com a gestão da cadeia de suprimentos em relação aos aspectos de governança, relacionamento e confiança entre os agentes envolvidos na cadeia de suprimentos.

2.2 Abordagens Teóricas em Gestão da Cadeia de Suprimentos

Para o desenvolvimento desta etapa, foi utilizado o material selecionado nos *journals Journal of Management, Journal of Operations Management, Journal of Supply Chain Management, Supply Chain Management e A Journal International*. O critério de escolha desses *journals* foi o fator de impacto dos documentos. A etapa seguinte foi selecionar artigos relacionados com a pesquisa, publicados nos anos de 2011 a 2015, que continham as palavras *suply, chain, management e standards*. Após a coleta dos artigos, foram revisados a fim de verificar qual teoria estava sendo mais utilizada em estudos da gestão da cadeia de suprimentos.

Para escolher as teorias do estudo, dois critérios de seleção foram usados, um deles deu-se pela quantidade de vezes que a teoria foi utilizada na amostra dos artigos (foram selecionados 218 artigos). Outro parâmetro para a escolha foi ler o resumo dos artigos selecionados para avaliar se tinham relação com o tema de pesquisa. Após essa análise, chegou-se a uma amostra de 60 artigos, os quais foram divididos em três teorias: a Teoria dos Custos de Transação (TCT), com 32 artigos; a Visão Baseada em Recursos (RBV), com 18 artigos; e a Teoria da Troca Social (SET), com 10 artigos.

A seguir, serão apresentados os principais conceitos relacionados às teorias selecionadas: a Teoria dos Custos de Transação, Visão Baseada em Recursos e Teoria da Troca Social.

2.2.1 Teoria dos Custos de Transação (TCT)

O funcionamento e a relação na cadeia de suprimentos podem ser explicados pela teoria dos custos de transação: a relação no intuito de se conhecer como as relações acontecem e o funcionamento no sentido de explicar a organização da empresa e a sua interação com a cadeia de suprimentos (OLIVEIRA, et al. 2013). As pesquisas sobre a Teoria dos Custos de Transação iniciaram com o trabalho *The nature of the firm*, de Coase, em 1937. Seu trabalho evidenciou uma nova forma de entender as estratégias empresariais ao mostrar que existem custos, além dos custos de produção, relacionados ao funcionamento dos mercados, isto é, os custos de

transação. Essa publicação introduziu uma nova abordagem teórica, rompendo com os princípios de certeza, racionalidade e concorrência perfeita das teorias neoclássicas.

Em seguida, a teoria foi conduzida por Williamson (1973, 1975, 1979, 1985), Hobbs (1996), Rindfleisch e Heide (1997), Grover e Malhotra (2003) e outros pesquisadores. Esses autores contribuíram com os estudos de Coase no intuito de explicar parâmetros utilizados para entender o fenômeno e definir até que ponto o uso da teoria dos custos de transação pode ajudar a governança das firmas e a sua interação na cadeia de suprimentos, bem como evidenciar modos alternativos de organização da produção.

Para Williamson (1975, 1985), os atributos que caracterizam uma transação, cujo alinhamento deve ser levado em consideração quando da escolha de estruturas de governança, são três: a frequência, a incerteza e a especificidade de ativos, sendo o último o mais decisivo pela importância estratégica. O autor ainda lembra os pressupostos comportamentais, descrevendo que as principais razões para que as transações sejam efetivadas dentro das fronteiras de uma organização são: a racionalidade limitada e a existência de oportunismo.

A racionalidade limitada está relacionada à inabilidade dos agentes econômicos em anteciparem as contingências adequadas para contratos de longo prazo. Os atores econômicos são intencionalmente racionais, porém limitados, devido às restrições cognitivas da mente humana; logo, não é possível concretizar a intenção por completo se houver uma racionalidade limitada. Ela existe pela incapacidade do homem em conseguir todas as informações e conhecimentos disponíveis e em prever todos os acontecimentos relacionados à transação, resultando em custos de transação (SIMON, 1997). Williamson (1996) complementa que, da racionalidade limitada, provém a noção de incompletude contratual, isto é, devido às fronteiras cognitivas que distinguem-se os agentes, impossibilitando o estabelecimento de contratos que deem conta de todas as contingências futuras.

A existência de oportunismo, em contrapartida, relaciona-se às relações autoritárias e à identificação existente entre agentes que estão em uma mesma organização. Para suavizar os riscos associados ao oportunismo, há mecanismos, tais como: contratos de longo prazo, cláusulas de penalidades em caso de falha de um dos atores envolvidos na transação, divisão de riscos e investimentos conjuntos. Nesse caso, a confiança entre as partes está relacionada com um “risco calculado”, e não com a confiança pessoal entre os agentes (WILLIAMSON, 1975, 1996).

Grover e Malhotra (2003) argumentam que os pressupostos racionalidade limitada e oportunismo são facetas distintamente diferentes da TCT e, juntos, dão origem ao custo de

transação. Posteriormente, os mecanismos de governança de hierarquia ou de mercado oferecem formas de organizar essas transações.

Williamson (1985, 1996) acrescenta que existem três estruturas básicas que direcionam a governança entre as firmas, sendo elas: de mercado, que é estabelecida pelo sistema de preços e a transação (produtos, serviços e atividades) é buscada externamente à instituição; hierárquica, norteada pela propriedade dos meios de produção pela própria empresa e híbrida, a qual, por sua vez, tem características intermediárias, tanto de mercado como hierárquica, formalizada por meio de contratos (como alianças estratégicas, fusões e aquisições e *joint ventures*). O autor acrescenta que o limite entre essas estruturas pode ser definido sob dois olhares, um pelos custos de se utilizar o do sistema de custos de transação e o outro pelos problemas e custos organizacionais que crescem à medida que a empresa se desenvolve.

Nesse contexto, ao se desenvolverem as diferentes formas de estrutura de governança, necessita-se conhecer e ter prevenção quanto à natureza dos agentes que governam a cadeia de suprimentos; distinguir todos os elos da cadeia e ter ciência de que a cadeia de suprimentos é regida por mais de um tipo de governança, podendo ser influenciada pela natureza do produto ou *commodity*. Vale destacar, ainda, que a estrutura de governança em cadeia de suprimentos pode ser compreendida como a capacidade de um agente criar e estabelecer estratégias, saber se articular na cadeia a fim de promover mudanças e possibilitar ganhos para todos os elos da cadeia envolvidos (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; LUMINEAU; HEDERSON, 2012).

Estudos recentes, envolvendo a gestão da cadeia de suprimentos, que utilizam como base a teoria dos custos de transação, discutem que a integração de fornecedores está associada aos custos de transação (PEROLS; ZIMMERMANN; KORTMANN, 2013). Huang, Yen e Liu (2014) indicam que as organizações buscam eficiência, minimizando a soma dos custos de integração e de transação de mercado verticais, bem como a acúmulo de capital e confiança para reduzir os custos de transação. Pilbeam, Alvarez e Wilson (2012) examinam o papel da confiança e do poder como mecanismos alternativos para as estruturas mais convencionais de custos de transação e várias perspectivas da cadeia para explicar a eficácia dos instrumentos de gestão particulares ao entregar resultados específicos em diferentes contextos. O estudo de Ebers e Oerlemans (2013) descreve e explica, com base na conceituação das estruturas de gestão, a Teoria dos Custos de Transação, onde retrata os diferentes tipos de estruturas de gestão que são utilizados pelas empresas.

Nesse contexto, a abordagem de gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser entendida pela Teoria dos Custos de Transação, que pode compor uma base teórica para avaliar

a eficiência e a competitividade de cadeias produtivas no âmbito de adoção de padrões de produção sustentáveis.

Apesar das informações apresentadas pela Teoria dos Custos de Transação, a qual consegue explicar boa parte da gestão na cadeia de suprimentos, faz-se necessário também incluir uma abordagem que estude a relação cliente-fornecedor como uma fonte de vantagem competitiva. Essas considerações estão presentes na abordagem Visão Baseada em Recursos, conforme apresentação a seguir.

2.2.2 Visão Baseada em Recursos (RBV)

A Visão Baseada em Recursos é uma perspectiva teórica em que recursos organizacionais são visualizados a partir de seu sentido estratégico, que podem ser controlados e gerenciados como fontes de vantagens competitivas sustentáveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991, 2001). Barney (1991) acrescenta que a competição entre as firmas ocorre com base em seus recursos e capacidades.

Os estudos com foco na Visão Baseada em Recursos têm seu marco teórico com as pesquisas de Penrose, em 1959. A autora constatou que era necessário ter recursos e capacidades para as organizações manterem a taxa de crescimento e enfrentarem as forças externas (PENROSE, 2006). Os teóricos Wernerfelt (1984) e Barney (1991) deram continuidade aos estudos da autora. Wernerfelt (1984) defendia que os recursos possuíam ligação com os produtos industrializados e tinham vantagens tangíveis e intangíveis da organização, quando se podia visualizar as forças e franquezas. Nesse caso, a estratégia seria explorar os recursos existentes e desenvolver novos. Barney (1991) acrescenta que, para se obter a vantagem competitiva, os recursos não apenas necessitam ser heterogêneos e imóveis, mas também valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis. Tais recursos incluem não só os ativos físicos da empresa, mas também os intelectuais, tecnológicos e ativos de capital humano (BARNEY, 1991; BREWER; ASHENBAUM; CARTER, 2013).

Para Barney (1991), os recursos da organização podem ser divididos em categorias, como: recurso de capital físico, recurso de capital humano e recurso de capital organizacional, conforme detalhamento a seguir:

- 1) Recurso de capital físico: compreende a tecnologia física usada em uma empresa, a planta de uma empresa e seus equipamentos, sua localização geográfica, seu acesso a matérias-primas;

- 2) Recurso de capital humano: compreende o treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e percepção de gestores e trabalhadores de uma empresa;
- 3) Recurso de capital organizacional: compreende a estrutura de relatórios, o planejamento formal e informal, controle e sistemas de coordenação, bem como as relações informais entre grupos dentro de uma empresa e entre uma empresa e em seu ambiente de negócios.

Dessa forma, cada organização necessita verificar quais recursos próprios permitem ser potencializados e quais podem ser extintos ou reestabelecidos. A RBV também possibilitou a compreensão das diferentes formas de desempenho existentes entre as organizações pertencentes a um mesmo segmento empresarial, isto é, a visão baseada em recursos permitiu esclarecer por que determinadas firmas apresentam uma performance superior a seus concorrentes dentro de um ambiente competidor.

A Visão Baseada em Recursos tem sido utilizada em estudos recentes sobre a gestão da cadeia de suprimentos para demonstrar um modelo estrutural de relações entre a estrutura de governança relacional, serviço logístico ao consumidor e performance da firma (LEUSCHNER, et al., 2014), para propor e testar um modelo de diferentes aspectos da implementação da ISO 9000 com três práticas fundamentais da cadeia de suprimentos (processos e relacionamento com fornecedores e clientes) (PRAJOGO; HUO; HAN, 2012). McIvor (2009) descreve que utilizou a teoria para o estudo da terceirização, para explicar por que as atividades organizacionais são importantes em relação aos concorrentes. Leuschner, Rogers e Charvet (2013) para demonstrarem a integração da cadeia de suprimentos e Blome, Paulraj e Schuetz (2014) para analisarem o desvio entre um perfil ideal de colaboração na cadeia de suprimentos e seus efeitos negativos na performance quanto à sua sustentabilidade, bem como ao seu desempenho no mercado.

A Visão Baseada em Recursos, elaborada por Wernerfelt (1984) e Barney (1991), evidencia os riscos, a capacidade e os recursos da cadeia de suprimentos que podem ser transformados em vantagem competitiva. Em um contexto geral, a RBV concentra-se em maximização de valor por meio da utilização eficaz dos recursos e capacidades das organizações.

Contudo, nem a Teoria dos Custos de Transação e nem a Visão Baseada em Recursos conseguem explicar por completo algumas estruturas que se formam, sobretudo aquelas em que há a presença de relacionamento, confiança e poder nas transações, conforme apresenta a Teoria da Troca Social.

2.2.3 Teoria da Troca Social (SET)

A Teoria da Troca Social tem suas raízes na Sociologia, Psicologia e Economia e é entendida como um processo de trocas negociadas entre duas partes. Surgiu no início do século XX e os principais precursores dessa teoria pesquisaram sobre: o comportamento individual dos atores em interação com os outros (HOMANS, 1958, 1961, 1974); estudos em psicologia social em díades e pequenos grupos (THIBAUT; KELLY, 1959); a relação do indivíduo em uma perspectiva econômica e utilitária (BLAU, 1964), além da teoria como um cenário de fluxos de coisas e não propriamente uma teoria, cujo recurso flui apenas se ocorrer retorno sobre esse mesmo recurso (EMERSON, 1976).

Homans (1958, 1974), Thibaut e Kelly (1959), Blau (1964) e Emerson (1976) sustentam que os indivíduos ou grupos empresariais interatuam de forma onerosa ou com a expectativa de recompensa ao interagirem com outros indivíduos ou empresas. Além disso, quando da escolha entre as ações, um membro da troca vai optar por aquela para a qual o valor da recompensa multiplicada pela probabilidade de receber é maior, isto é, a preposição da racionalidade (GRIFFITH; HARVEY; LUSCH, 2006).

A Teoria da Troca Social apresenta uma perspectiva que explica as trocas e a estabilidade social como um método de negociação entre as partes. Muitos estudos da SET defendem que as pessoas formam e mantêm relações quando acreditam que vão ser beneficiadas com os relacionamentos, ou seja, quando os resultados são maiores que as despesas. Emerson (1976) acrescenta que a troca social envolve interações que originam comprometimento e que as relações evoluem para acordos mútuos de lealdade e confiança, obtidos por meio da adoção de regras de troca.

Narasimhan, et al. (2009) e Emerson (1976), apresentaram pressupostos básicos para a Teoria da Troca Social:

- 1) As pessoas são racionais e calculam a melhor forma de interação e maximização dos lucros;
- 2) Muitas gratificações são centradas nos outros;
- 3) Os indivíduos têm acesso às informações sobre as dimensões sociais, econômicas e psicológicas que lhes permite avaliar a melhor alternativa;
- 4) As pessoas são orientadas por objetivos;
- 5) Construir crédito social é melhor que construir dívida social;
- 6) A teoria opera dentro de normas e comportamentos a serem definidos pelos outros.

Nesse contexto, a Teoria da Troca Social assume uma perspectiva de que o comportamento pode ser avaliado pelas recompensas de interação menos os custos dessa interação, cuja motivação básica para a interação é a busca por recompensas, bem como para evitar punições.

A SET sustenta as pesquisas sobre relacionamento na cadeia de suprimento ao explicar a dinâmica dessa relação. Conforme essa perspectiva, as trocas sociais são fundamentadas nas reações recompensadoras (tanto positivas quanto negativas) advindas dos agentes envolvidos. Caso as gratificações sejam positivas, as trocas tendem a perdurar ao longo do tempo, gerando transações e relacionamentos de benefício mútuo (HOMANS, 1958; YEN-TSANG; SILVA, 2013).

Em estudos da Gestão da Cadeia de Suprimentos, a Teoria da Troca Social foi utilizada para examinar o poder e a confiança como mecanismos que podem ajudar as empresas à obtenção de melhores resultados junto aos fornecedores que estão interligados com os concorrentes (PULLES et al., 2014). Narasimhan et al. (2009) procuraram mostrar o avanço do discurso teórico sobre a capacidade da SET para melhorar a compreensão na Gestão da Cadeia de Suprimentos (como exemplo, a relação díade entre comprador-fornecedor). Huang, Cheng e Tseng (2014) e Narasimhan et al. (2009) enfatizaram algumas razões para que as empresas constituíssem relações de troca: poder, justiça e interdependência, usadas para explorar questões de relação entre comprador-fornecedor.

2.2.4 Síntese das Teorias

A literatura apresenta diversas teorias que circunscrevem a Gestão da Cadeia de Suprimento. Por meio da seleção das teorias relacionadas ao tema da pesquisa, foi possível constatar que a Teoria dos Custos de Transação tem sido usada para explicar o comportamental (racionalidade limitada e oportunismo) e a relação entre empresas, sustentada na compreensão dos mecanismos de governança (WILLIAMSON, 1996). A Abordagem Baseada em Recursos contribui para conhecer os recursos de capitais físico, humano e organizacional (BARNEY, 1991), por intermédio dos quais cada cadeia de suprimento deve identificar os meios próprios que podem ser potencializados, eliminados ou complementados, a fim de proporcionar maiores lucros para as organizações. Essa teoria também visa entender o relacionamento entre os elos envolvidos na cadeia de suprimentos. A Teoria da Troca Social contribui para esclarecer o processo de construção e manutenção de relacionamento entre os agentes da cadeia de suprimentos (EMERSON, 1976; HUMANS, 1958). Nesse contexto, por meio das teorias

apresentadas, busca-se entender a governança contratual de Williamson (1996) e a governança relacional exposta por Barney (1991) e Emerson (1976), conforme se apresenta no quadro 2.

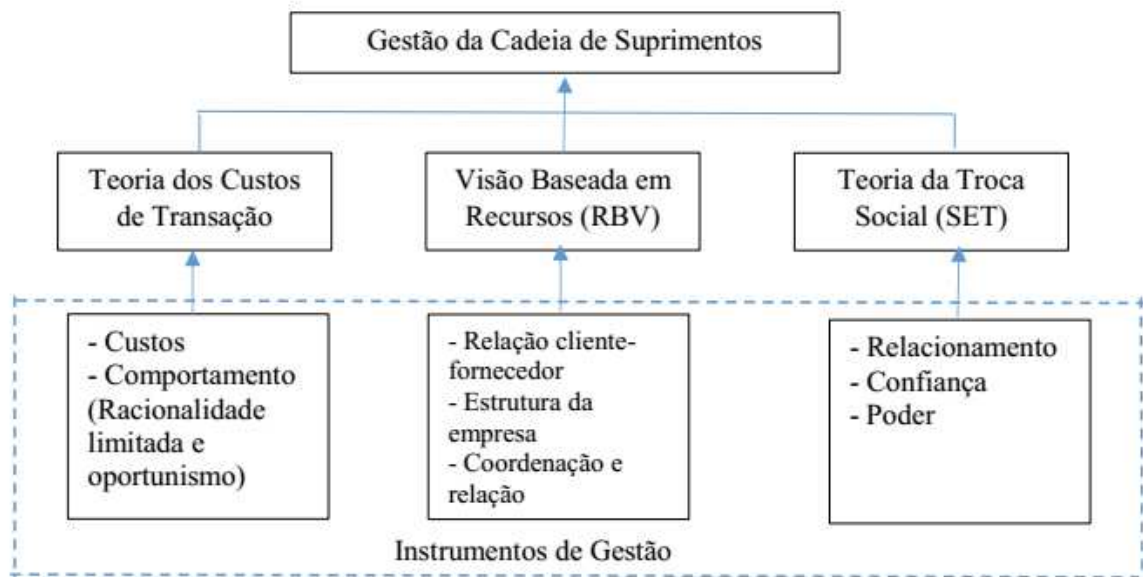
Quadro 2 – Teorias na gestão da cadeia de suprimentos

Teorias	Conceitos	Autores
Teoria dos Custos de Transação (TCT)	Compreendida como uma estrutura de governança que ajuda a entender os custos de transação no processo de interação e integração das empresas na cadeia de suprimentos. A racionalidade limitada e a existência de oportunismo podem ser considerados uma das principais razões para que as transações sejam efetivadas dentro das fronteiras de uma empresa.	Williamson (1979, 1985) Grover e Malhotra (2003); Ebers e Oerlemans (2013), Huang, Yen e Liu (2014)
Visão Baseada em Recursos (RBV)	Perspectiva teórica em que recursos de capital físico, humano e organizacional são visualizados a partir de seu sentido estratégico, que podem ser controlados e gerenciados como fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Também pode auxiliar na integração da cadeia de suprimentos por meio da relação cliente-fornecedor.	Wernerfelt (1984); Barney (1991, 2001); Leuschner, Rogers e Charvet (2013); Blome, Paulraj e Schuetz (2014)
Teoria da Troca Social (SET)	Relaciona-se a um processo de trocas negociadas entre duas partes, grupos ou indivíduos interagem por meio de expectativa de recompensa. Na cadeia de suprimentos pode-se verificar a relação de poder e confiança entre comprador-fornecedor, com o objetivo de alcançar melhores resultados junto aos membros interligados na cadeia de suprimentos.	Homans (1958, 1974); Thibaut e Kelly (1959); Blau (1964); Emerson (1976); Narasimhan, <i>et al.</i> , (2009); Pulles, <i>et al</i> (2014); Huang, Cheng e Tseng (2014)

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

As teorias TCT, RBV e SET, neste estudo, serão utilizadas na gestão da cadeia de suprimentos para entender o processo de adoção de padrões de produção sustentável em cadeias agroalimentares. As teorias serão divididas em dimensão contratual (Teoria dos Custos de Transação) e dimensão relacional (Visão Baseada em Recursos e Teoria da Troca Social). A dimensão contratual trata das relações formais relacionadas a contratos, formas de controle e auditorias, bem como da forma de governança entre os agentes envolvidos na cadeia de suprimentos (WILLIAMSON, 1985). E a dimensão relacional reporta-se a questões informais como relacionamento, cooperação, confiança e parceria entre os agentes envolvidos na cadeia de suprimentos (BARNEY, 2001; EMERSON, 1976). Esses dados estão representados na figura 2.

Figura 2 – Abordagens teóricas em gestão da cadeia de suprimentos



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A Teoria dos Custos de Transação e a Visão Baseada em Recursos podem fornecer informações sobre como estruturar uma cadeia de suprimentos e como gerenciar uma estrutura de cadeia de suprimentos (SOREGAROLI; LOÏC SAUVÉE, 2016). A Teoria da Troca Social contribui para estudar como comportamentos colaborativos e compartilhamento de informações, que incluem confiança, compromisso, reciprocidade e poder, podem afetar o desempenho das cadeias de suprimentos como um todo (WU, CHUANG, HSU, 2014; SOOSAY; HYLAND, 2015).

Dessa forma, o tópico a seguir reporta-se a conceitos relacionados à cadeia agroalimentar e a padrões de produção sustentáveis, com o objetivo de entender como as teorias TCT, RBV e SET podem aparecer relacionadas na gestão da cadeia de suprimentos no *framework* de pesquisa.

2.3 Cadeias Agroalimentares

A cadeia agroalimentar representa uma sequência de operações que conduzem à produção de bens, cuja articulação é amplamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas e definida pelas estratégias dos agentes, os quais possuem relações interdependentes e complementares, determinadas pelas forças hierárquicas (MORVAN, 1985).

A evolução da análise das relações produtivas nas cadeias agroalimentares tem como ponto de partida duas abordagens principais: a primeira parte de estudos sediados nos Estados

Unidos, com trabalhos iniciais de Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968), influenciados pelos estudos de relações inter setoriais trazidos por Leontieff, com foco de pesquisas voltadas para o agronegócio (*agrobusiness*). Na segunda abordagem, os estudos foram sediados na Europa, no início dos anos 1970, com as pesquisas de Yon, Malassis e, mais recentemente, de Floriot (1986), na França, em busca do conceito de fileira (*filière*) (ZYLBERSZTAJN, 1993; VIAL, 2010).

Ambas as abordagens, tanto a de Davis e Goldberg como a de Malassis, possuem semelhanças entre si. Primeiramente, partem da premissa de que o agronegócio deve ser visualizado de uma forma mais ampla, envolvendo os produtores de insumos, as agroindústrias e os segmentos de distribuição. Ao mesmo tempo, as duas usufruem de cortes verticais no sistema econômico a partir de uma matéria-prima base. Outra similitude entre elas é que ambas apresentam o dinamismo do sistema e sugerem um caráter prospectivo. Dessa forma, a divisão do sistema produtivo que se apresentava em agricultura, indústria e serviço é abandonada, pois se compreende que a agricultura deve ser visualizada de uma forma mais ampla, composta também pelos fornecedores de insumos, pelas agroindústrias, pela distribuição e comercialização dos produtos (ZYLBERSZTAJN, 1993; BATALHA, 2009; VIAL, 2010).

O conceito de cadeia agroalimentar, apresentado por Zylbersztajn, Neves e Neves (2005) e Batalha (2009), está pautado nos estudos de Davis e Goldberg (1957), autores que conceituam o termo *agroalimentar*. Definem-no como sendo uma sequência de procedimentos que envolvem desde a produção de insumos até a distribuição de produtos, que abrangem as operações de produção e fornecimento de suprimentos agrícolas, armazenamento, processamento, bem como a distribuição dos produtos agrícolas e produtos produzidos a partir deles.

Deep e Dani (2009) apresentam uma definição simplificada de cadeia de suprimento agroalimentar que se inicia pela aquisição de suprimentos pelo agricultor, como máquinas, sementes, fertilizantes e pesticidas. Em seguida, o produtor aciona o serviço logístico que transporta o produto diretamente ao processador ou, indiretamente, por meio de estoque em uma cooperativa ou facilitador. O envolvimento do produtor é geralmente restrito ao processador e não se estende ao distribuidor ou ao consumidor final. Para os autores, esse cenário limita o fluxo de transparência e confiabilidade, atributos frequentemente ambicionados por uma cadeia de suprimento tradicional.

Os conceitos de cadeia agroalimentar, apresentados pelos autores Zylbersztajn, Neves e Neves (2005), Batalha (2009) e Deep e Dani (2009), podem ser sintetizados como sendo um conjunto de fases consecutivas que passam para o processamento de produtos agroindustriais,

que se inicia desde a produção de insumos até a chegada do produto ao consumidor final. Nesse aspecto, pode se perceber a relação que os diferentes agentes têm em uma cadeia produtiva, sejam eles diretos sejam indiretos. A análise de todos os agentes envolvidos contribui para que se entendam as modificações que ocorrem em uma dada cadeia produtiva. Acrescenta-se que, quanto ao aspecto da gestão das cadeias agroalimentares, ela é definida ou determinada pela dominância de atores globais que operam em nome de grandes varejistas e detentores de marcas globais e aos quais cabe o pleno exercício de poder em relação à gestão do acesso ao mercado; a determinação do estilo de relacionamento e a distribuição dos ganhos em rede (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; VERMEULEN; SAURING, 2009).

Ao longo da última década, as tendências mais destacadas na cadeia agroalimentar global têm sido o aumento da qualidade dos produtos e a preocupação em expandir a segurança alimentar privada, mudando as regras do jogo tanto para as organizações processadoras como para os produtores (OUMA, 2010). Tsolakakis et al. (2014) complementam, por meio de sua pesquisa, que recentemente a preocupação da indústria agroalimentar voltou-se para o gerenciamento da cadeia de suprimentos como um conceito chave de sua competitividade. Essa ideia adveio de um conjunto de procedimentos, tais como a rápida evolução da produção agrícola, a preocupação dos consumidores com produtos saudáveis, a regulamentações governamentais de segurança alimentar e a qualidade dos alimentos.

2.4 Padrões Sustentáveis

Para se entender o conceito de padrões, primeiramente, necessita-se diferenciá-los de normas. Normas são descritas como sendo uma fonte de autoridade e um nível de realização, são ferramentas onipresentes, mas subvalorizadas para regular e organizar a vida social na modernidade, que escondem ao fundo muitos aspectos sociológicos. Padronização, em contrapartida, consiste na construção de uma sociedade em torno de uma série com um roteiro implícito que aproxima as pessoas e as coisas em um mundo cheio de convenções e padrões concorrentes. Os historiadores econômicos afirmam que a necessidade de padrões surgiu quando os processos de produção de bens atravessaram fronteiras geográficas (TIMMERMANS; EPSTEIN, 2010).

Os padrões estão presentes em qualquer economia de mercado, como forma suave de regulação, tornando-se cada vez mais importantes tanto no que diz respeito ao comércio nacional quanto internacional (BUSCH, 2000; TIMMERMANS, EPSTEIN, 2010). Padrões consistem em acordos documentados, contendo especificações técnicas ou quaisquer outros

critérios específicos a serem utilizados de forma consistente, como regras, orientações e definições, para assegurar que materiais, produtos, processos e serviços estejam compatíveis com seus propósitos (ISO, 2014).

Henman e Dean (2010) e Ponte e Gibbon (2005) acrescentam, por meio de suas pesquisas, que os padrões são definidos e gerenciados dentro de um sistema de normas, convenções e valores que são passíveis de revisão e negociáveis, ao invés de um absoluto. Para Sagheer, Yadav e Deshmukh (2009) e ISO (2014), padrão é o nível exigido ou acordado de qualidade ou realização, algo usado como uma medida, norma ou modelo de avaliação comparativa.

O estabelecimento de padrões e sua revisão envolvem classificação e categorização, exclusão e inclusão de limites, definição de dispositivos de medição e intervalos, e a escolha do tipo de especialidade e conhecimento especializado em que irá se inscrever. O conhecimento, no entanto, não é simplesmente um “recipiente” que os atores oferecem, mas também é gerado por meio da interação. Nesse contexto, gerenciar o processo de criação e revisão de padrões é, em si, um elemento essencial de gestão para cadeias sustentáveis (PONTE; CHEYNS, 2013).

Dessa forma, em cadeia de suprimentos, os padrões de produção sustentável devem ser conceituados como um documento normativo que estabelece regras e diretrizes para que os agentes envolvidos na cadeia comercializem os produtos no mercado internacional. Enquanto documento normativo, necessita ser aprovado por um organismo reconhecido, que forneça, para uso comum e repetido, regras, diretrizes ou características para produtos ou processo de produção. Pode, ainda, incluir ou conter terminologias exclusivas, símbolos, embalagens ou requisitos de rotulagem que se apliquem a um produto, processo ou método de produção (SANTACOLOMA, 2013; WTO, 2013).

Hatanaka, Konefal e Constance (2012) apresentam um conceito de padrão sustentável global, envolvendo um conjunto de requisitos ambientais, sociais e de qualidade que permitam demonstrar que um produto agroalimentar foi produzido e manuseado de forma sustentável, desde o preparo do solo, plantio das sementes, colheita, manuseio pós-colheita e distribuição para venda.

Para Geibler (2010, 2013), as iniciativas de desenvolvimento de padrões de produção sustentável em cadeia de suprimentos visam resolver questões conflitantes e traduzir os requisitos da sustentabilidade em princípios orientadores para os atores chave e indicadores para certificação da cadeia suprimento. Assim, o desenvolvimento de um padrão em si é, em muitos casos, uma iniciativa em que, inicialmente, devem ser consideradas as condições

importantes para elaboração das normas, como relação de custo/benefício e benefícios individuais para motivar os atores chave a contribuir, uma vez que, sem sua participação, norma alguma pode ser desenvolvida.

O autor acrescenta que várias iniciativas de padrões globais de sustentabilidade surgiram de forma voluntária, com o objetivo de fornecer soluções para o uso insustentável de recursos na economia global. Muitos desses padrões são governados por atores não-estatais, como grandes empresas multinacionais e organizações não-governamentais, a exemplo da World Wide Fund for Nature (WWF), que atua nas áreas de conservação, investigação e recuperação ambiental. Tais iniciativas de padrões são consideradas exemplos de gestão global privada, por serem desenvolvidas sem o envolvimento direto de governos ou agências governamentais (GEIBLER, 2013).

Em síntese, a partir dos conceitos apresentados pelos autores, adota-se como definição de padrões de produção sustentável o emprego de normas, diretrizes e certificações que sejam passíveis de revisão e implementáveis entre os agentes da cadeia, atendendo as normas e regras da sustentabilidade ambiental e social no contexto de produção, comercialização e consumo dos produtos.

2.4.1 Padrões em Cadeias Agroalimentares

Em meados da década de 1990, grandes varejistas em muitas das economias avançadas do mundo passaram a exigir que produtores e processadores de alimentos desenvolvessem processos que garantissem a qualidade de seus produtos. Ao mesmo tempo, os governos começaram a exigir das empresas, que atuam no setor de alimentos, a implementação de programas de segurança com base na Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (HACCP), além de promover sua adoção entre os agricultores (LOCKIE; TRAVERO; TENNENT, 2014).

Com isso, produtores e varejistas começaram a se deparar com uma infinidade de normas e requisitos para garantir qualidade e certificação quando da produção de alimentos, além de padrões específicos como códigos desenvolvidos pelas empresas líderes na cadeia ou como programas de garantia de qualidade e padrões de produção. Os padrões embutidos nessas opções tomam uma variedade de formas, incluindo: (1) prescrição de padrões que exijam a implementação de práticas de gestão específicas; (2) padrões de desempenho ou produtos que estabeleçam a demonstração de resultados de qualidade e (3) padrões avançados que

implementem sistemas de gestão da qualidade aprovado (GUNNINGHAM, 2009; LOCKIE; TRAVERO; TENNENT, 2014)

Bain, Ranson e Higgins (2013) complementam que, no setor agroalimentar, os padrões fazem parte da infraestrutura que coordena a produção e a distribuição de produtos agropecuários. Até a década de 1990, produtos a granel (grãos, algodão, cacau) dominavam o comércio mundial. Para facilitar esse mercado de *commodities*, reduzir os custos de transação e aumentar a eficiência do mercado, padrões públicos foram desenvolvidos, sendo que o foco desses padrões era para os produtos (por exemplo: resíduos de pesticidas, cor e teor de umidade), que poderiam facilmente ser medidos com a finalidade de garantir a uniformidade e a consistência do produto (BAIN; RANSON, HIGGINS, 2013); porém, essa situação mudou no longo das últimas décadas, quando a preocupação dos padrões voltou-se para questões sociais e ambientais (BAIN; RANSOM; HIGGINS, 2013; CHALLIES, 2012; RANSOM, BAIN; HIGGINS, 2013).

Nesse ponto, destaca-se que recentemente padrões agroalimentares foram reorientados para diferenciação da produção e indicados como atributos de credibilidade ou qualidade extrínseca associada à integridade no processo de produção de produtos. Como resultado dessa nova tendência, os padrões e rótulos (sociais e ambientais) de sustentabilidade proliferaram no setor agroalimentar. Os pesquisadores acreditam que os padrões de sustentabilidade privados são um meio eficaz para internalizar externalidades sociais e ambientais do capitalismo globalizado, no intuito de conseguir realizar um sistema agroalimentar sustentável (CHALLIES, 2012; PONTE; CHEYNS, 2013).

Henson e Humphrey (2010) apontam três principais variações de padrões aplicados globalmente em cadeias agroalimentares. O primeiro padrão identificado é o individual, desenvolvido por organizações individuais, geralmente representadas por grandes empresas varejistas, que aplicam as normatizações ao longo de suas cadeias. Esses padrões são, na maioria das vezes, comunicados aos consumidores por meio da criação de marcas e selos nos próprios produtos. A segunda modalidade são os padrões coletivos nacionais, os quais, por sua vez, são desenvolvidos por organizações coletivas, como associações industriais e ONGs. As organizações podem representar os interesses de entidades comerciais, como varejistas, processadores ou produtores, ou ainda organizações não governamentais. Tais entidades podem adotar ou não as normatizações. O terceiro tipo de variação é representado pelos padrões coletivos internacionais, cujo cenário é o mesmo da segunda modalidade, a diferença é que esses padrões serão adotados e implementados internacionalmente.

De acordo com *International Trade Center (ITC)* e a *Food and Agriculture Organization (FAO)*, a proliferação de padrões privados nas últimas décadas pode ser justificada, especialmente, em razão de fatores como globalização das cadeias de produção; concentração das indústrias; transição para uma gestão cada vez mais privada em razão da falta de expertise e recursos financeiros por parte do governo para lidar com questões cada vez mais complexas; maior conscientização por parte dos consumidores a respeito da qualidade e da segurança de alimentos e dos impactos ambientais decorrentes do consumo e alterações regulatórias nos principais mercados desenvolvidos (ITC, 2011; FAO, 2007; LEE; GEREFFI, BEAUVAIS, 2012).

Henson e Humphrey (2010) complementam o tema destacando que os padrões privados proliferaram e evoluíram devido a quatro pontos: (1) o aumento de consumo e as preocupações do governo sobre a segurança alimentar, nomeadamente na sequência de uma série de sustos de segurança alimentar têm minado a confiança pública em muitos países industrializados; (2) as tendências demográficas e sociais alteraram as expectativas e demandas dos consumidores com relação à segurança e à qualidade dos alimentos; (3) a globalização das cadeias agroalimentares fornecem produtos agrícolas e alimentares para além das fronteiras nacionais e (4) a mudança de responsabilidade para a segurança alimentar do público para o setor privado. Para os autores, os padrões privados têm o propósito de lidar com as ameaças e as oportunidades geradas por esses quatro fatores.

Outro ponto interessante a ser destacado quanto aos padrões alimentares é que se transformaram em um negócio em si. Como os mercados de varejo tornaram-se altamente competitivos e mercados de alimentos ficaram mais saturados na América do Norte e na União Europeia, a parceria corporativa alcançada por meio de marcas e diferenciação de produtos configurou-se como uma característica importante no capitalismo contemporâneo (FREIDBERG, 2007; HENSON; HUMPHREY, 2010).

Nesse contexto, as grandes empresas varejistas usam os padrões de produção agroalimentar como uma forma de exercício do poder que possuem dentro do desenho institucional, uma vez que tais padrões provêm de indicadores de qualidade e segurança para os consumidores. A determinação desse modelo de qualidade e segurança busca mostrar aos compradores que os produtos agroalimentares contêm atributos tanto intrínsecos quanto relativos à sua produção que os diferenciam de seus substitutos. Desse modo, a utilização de um modelo de produção certificada como padrão é uma estratégia que se tenta introduzir no ambiente de consumo com vistas a criar vantagens competitivas para as empresas que o fazem; porém, para que isso aconteça, é necessário que o modelo seja legitimado não só pelo sistema

produtivo, mas também pela percepção dos consumidores (HATANAKA; BAIN; BUSCH, 2005).

Em pesquisas recentes, os autores estão discutindo os padrões agroalimentares para países em desenvolvimento. Asfaw, Mithofer e Weibel (2010) discorrem sobre normas de segurança alimentar exigidas pelo mercado europeu, para o qual a produção de alimentos, oriunda de países em desenvolvimento, deve atender os limites máximos de resíduos e ter boas práticas agrícolas (GlobalGap). Ouma (2010) afirma que a proliferação de padrões está enraizada na reestruturação dos mercados de consumo, na dinâmica competitiva do setor de varejo e na regularização da garantia de qualidade por parte das autoridades públicas aos varejistas e aos organismos de certificação.

Sagheer, Yadav e Deshmukh (2009) dizem que o canal de exportação muitas vezes concorda com padrões exigidos pelo mercado importador, principalmente em países em desenvolvimento, porém o mercado doméstico pratica regras mais liberais. Produtores desse mercado não se atentaram, ainda, às novas tecnologias de produção agregadas a padrões internacionais de produção de alimentos.

Draegni (2015) evidenciou em sua pesquisa que há três elementos que são essenciais para que os padrões ampliem e consigam impacto na cadeia de suprimentos: eles precisam ter regras rigorosas, incentivos significativos para os produtores e influenciar o mercado em escala. A rigidez das regras na elaboração e adoção de padrões podem evitar acusações de alguns agentes da cadeia que acreditam que as empresas e os produtores estão utilizando padrões como uma forma de lavagem verde, ou seja, a rigidez da credibilidade para o padrão. Em contrapartida, padrões rigorosos podem dificultar os produtores a adotá-los, seja por falta de capacidade, seja por terem elevados custos para adequação nas propriedades.

Para Peralta (2013) e Humphries e Kainer (2006), há quatro tipos de razões (econômica, ambiental, social e técnica) para adoção de padrões de produção sustentável. Essas motivações geram aspectos positivos e negativos, conforme apresentam as informações constantes no quadro 3.

Quadro 3 – Motivações para adoção de padrões de produção sustentáveis

Razões para adoção de padrões:	Aspectos Positivos:	Aspectos Negativos:
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> - Maior credibilidade na hora de vender a produção; - Preço Melhor; - Maior confiança nos contratos; - Acesso a novos mercados; 	<ul style="list-style-type: none"> - Tem um valor maior para muitos compradores; - É mais caro para produzir; - Dificuldade para vender o produto.

	- Diferenciação do produto	
Ambiental	- Estabelece valor a floresta; - Redução de danos à floresta; - Maior gerenciamento do lixo;	
Social	- Estabelece aos agentes da cadeia motivação e organização; - Reconhecimento do trabalho; - Credibilidade junto às agências estatais; - Uso de equipamentos de segurança.	- Cria mais dependência de organizações parceiras e doadores financeiros
Técnica	- Proporciona melhores práticas de gestão; - Melhor controle dos equipamentos utilizados na gestão florestal.	- A qualidade do produto deve ser alta; - Maior pressão para uma boa gestão; - Morosidade para conseguir registrar a certificação.

Fonte: Elaborado com base em de Peralta (2013) e Humphries e Kainer (2006).

Os autores destacaram, em suas pesquisas, que a motivação econômica foi apontada como a mais importante, tanto no aspecto positivo como no negativo (devido ao alto custo para certificar), no processo de adoção de padrões de produção sustentáveis. Também encontraram algumas especificidades quanto ao processo de adoção do padrão. A certificação é um processo novo e complexo porque tanto os seus padrões de certificação quanto os auditores são difíceis de entender. As certificadoras estão muito distantes dos locais de certificação e os auditores não têm experiência em determinadas regiões (ex.: região amazônica) (PERALTA, 2013; HUMPHRIES, KAINER, 2006).

Os conceitos apresentados pelos autores, referentes ao padrão de produção sustentável em cadeias agroalimentares, remetem a uma definição de mecanismo voluntário que agentes da cadeia vêm adotando, como forma de reduzir possíveis danos à reputação e de evidenciar o compromisso desses agentes com a responsabilidade ambiental e social.

3 FRAMEWOK DE PESQUISA

O desenvolvimento do *framework* para o presente estudo tem sua base nos conceitos de gestão da cadeia de suprimentos apresentados por Lambert e Cooper (2000), Paulraj, Chen e Lado (2012), Seuring et al. (2008), Seuring e Muller (2007) e Seuring (2013). Por meio das ideias defendidas por esses autores, apresenta-se o conceito de SCM como a integração dos agentes envolvidos na cadeia de suprimentos, quanto à gestão de materiais, informações e fluxo de capital, com o objetivo de integrar as três dimensões do desenvolvimento sustentável (ambiental, social e econômico) que, neste estudo, terá o foco ambiental e social. No caso específico das cadeias agroalimentares, a gestão pode estar relacionada à forma como diferentes agentes na cadeia de suprimentos trabalham para cumprir os padrões de produção ambiental e social. Para dar sustentação teórica à gestão da cadeia de suprimentos, o estudo está pautado em três correntes teóricas: Teoria dos Custos de Transação, Visão Baseada em Recursos e Teoria da Troca Social.

A TCT em gestão da cadeia de suprimentos, com base nos estudos de Williamson (1985, 1996), tem o propósito de buscar entender duas linhas de abordagens: a) as dimensões das transações, abordando a frequência, incerteza e a especificidade dos ativos, elementos que devem ser levados em consideração quando da escolha das estruturas da governança; e b) os pressupostos comportamentais, os quais discutem a racionalidade limitada e o oportunismo por parte dos agentes econômicos que têm particularidades intrínsecas no seu comportamento que interferem nas transações. Destaca-se ainda que, na gestão da cadeia de suprimento, o objeto de análise da TCT são as transações e seus custos. Nesse caso, podem-se relacionar os custos de elaboração e negociação dos contratos entre os membros cadeia, além do monitoramento da implantação e fiscalização da adoção de padrões de produção sustentável na cadeia agroalimentar, a fim de explicar as estruturas de governança que são elaboradas para diminuir os riscos em uma transação.

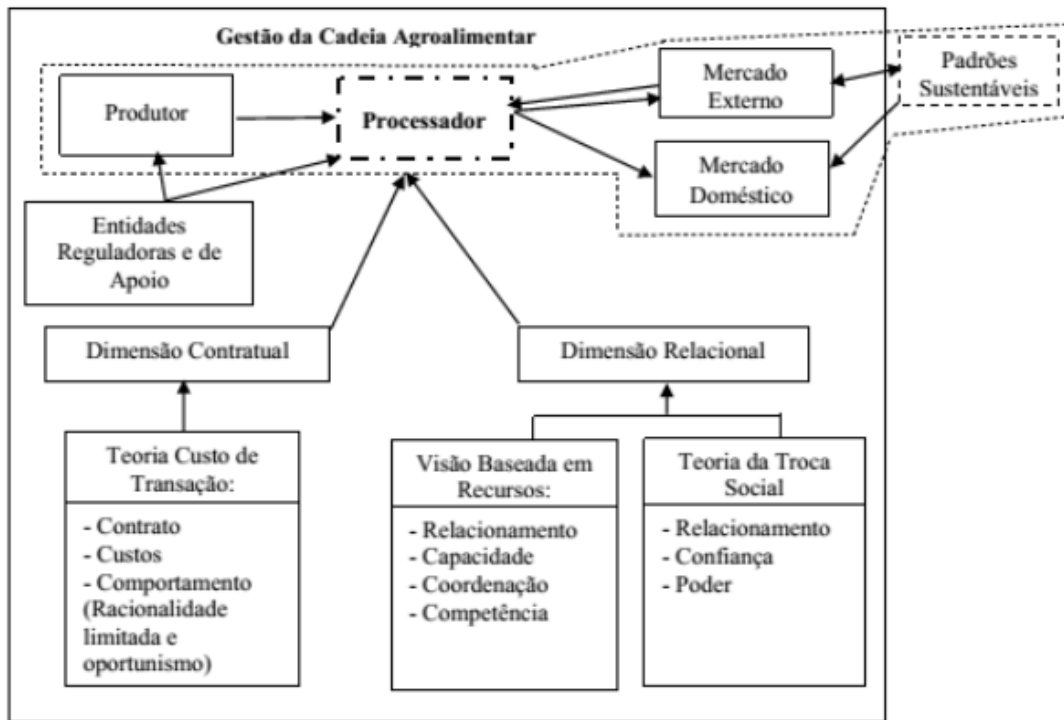
A teoria da Visão Baseada em Recursos, inicialmente abordada nos estudos de Wernerfelt (1984) e Barney (1991), tem o desígnio de verificar quais recursos podem ser potencializados ou extintos, como forma de melhorar a gestão da cadeia de suprimentos. Essa abordagem também permite compreender as diferentes formas de desempenho entre os elos pertencentes a uma mesma cadeia. Ao elaborar a diferenciação entre recursos, capacidades e competências, os agentes terão condições de avaliar mais precisamente as estruturas peculiares da cadeia. Outro aspecto em que a RBV contribui para a gestão da cadeia de suprimento é em virtude da combinação dos recursos financeiros, físicos, humanos e dos sistemas integrados de

informações e relacionamento entre os agentes participantes, visando aumentar a eficiência e desenvolver vantagens competitivas e sustentáveis.

A teoria da Troca Social tem como finalidade observar o relacionamento, a confiança e as relações de poder presentes nas transações. Esses elementos representam mecanismos capazes de auxiliar os agentes à obtenção de melhores resultados na gestão da cadeia de suprimentos (EMERSON, 1976; NARASIMHAN, et al., 2009). Os conceitos contemplados em cada uma das teorias ajudam a entender os elementos que interferem e regulam a gestão da cadeia de suprimentos em cadeias agroalimentares.

Para entender os padrões sustentáveis no contexto da cadeia agroalimentar, serão tomadas por base as ideias de Henson e Humphrey (2010), que apresentam as formas de padrões existentes, bem como a relação deles com a cadeia. Essas ideias focam principalmente na questão do padrão privado na cadeia, cujo propósito é lidar com as ameaças e oportunidades advindas das novas necessidades de consumo, tais como a qualidade dos alimentos e o padrão de produção social e ambiental (HENSON, 2007; ASFAW; MITHOFER; WEIBEL, 2010).

Dessa forma, a elaboração do *framework* partiu primeiramente para o entendimento dos elementos que compõem a cadeia agroalimentar, composta por produtores, processadores, mercados externo e interno, os quais recebem interferência dos padrões sustentáveis. Em seguida, vêm os possíveis elementos que intervêm na cadeia, denominados de entidades reguladoras, que consistem nas regras, leis, padrões e sanções por parte do governo e de entidades de apoio, as quais provêm da demanda do próprio mercado em estabelecer requisitos mínimos de padrões de produção, podendo ser por parte das entidades de pesquisa, associações, sindicatos e ONGs. Posteriormente, encontra-se a dimensão contratual e relacional apoiada nas teorias dos Custos de Transação, Visão Baseada em Recursos e da Troca Social. A figura 3 sintetiza esses elementos.

Figura 3 - *Framework* de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

As relações apresentadas na figura 3 foram elaboradas por entender-se que a composição da gestão da cadeia acontece por meio da rede de membros e as ligações entre eles (LAMBERT; COOPER, 2000; PAULRAJ; CHESS; LADO, 2012; LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; LAMBERT; SCHWIETERMAN, 2012; SEURING; MÜLLER, 2008); porém, não necessariamente todos agindo ao mesmo tempo. Dessa maneira, destacam-se, a seguir, algumas argumentações advindas dessas indagações.

Primeiramente, a cadeia agroalimentar proposta nesse *framework* procurou entender como os agentes interligados nesse processo estão se mobilizando para atender as exigências do mercado externo no que tange aos padrões de produção sustentável (HENSON; HUMPHREY, 2010; BAIN; RANSOM; HIGGINS, 2013; CHALLIES, 2012; RANSOM, BAIN; HIGGINS, 2013). Esses padrões passaram a ser exigidos devido às várias mudanças que vêm acontecendo no segmento alimentar em nível mundial. Com maior destaque, pode-se mencionar a globalização dos mercados, mudanças nos hábitos alimentares das pessoas e contaminação de alimentos, justificando a inquietação cada vez mais intensa das nações para proteger seus consumidores quanto à questão da segurança alimentar. Igualmente, há a preocupação dos próprios consumidores em adquirir produtos de qualidade e, simultaneamente, que não agridam o meio ambiente. Tais acontecimentos sugerem mudanças nos processos agroindustriais, bem como nas propriedades rurais enquanto agentes dessa cadeia produtiva.

Outro ponto importante para a adoção de padrões reporta-se às exigências de se atender determinados mercados como, por exemplo, os países que compõem a União Europeia, mercado considerado um dos mais exigentes quanto se trata da produção de alimentos. Os países que compõem esse grupo demandam um rigoroso controle quanto a padrões de produção, principalmente quando se fala em qualidade dos alimentos e questões socioambientais (ASFAW; MITHOFER; WEIBEL, 2010; HENSON; HUMPHREY, 2010). Dessa maneira, as exigências do mercado externo em relação à adoção e à implementação de padrões de produção sustentável podem interferir na gestão da cadeia agroalimentar quando se busca por produção de produtos que atendam tais requisitos.

Essas evidências acontecem pelo fato de o mercado externo tem um nível de exigência para o qual o mercado interno, principalmente o de países em desenvolvimento, não está preparado e não pratica (SAGHEER; YADAV; DESHMUKH, 2009). Esse é o motivo pelo qual muitos produtores visam atender apenas o mercado doméstico, para o qual a adoção de padrões de produção sustentável não é um pré-requisito para vender seu produto. Ouma (2010) afirma que a proliferação de padrões está enraizada em vários fatores, tais como a reestruturação do mercado de consumo, a competitividade do setor de varejo e a regularização da garantia por parte das autoridades públicas e privadas. Nesse contexto, as ligações apresentadas no *framework* do agente processador com o mercado interno e externo são no sentido de mostrar que o agente exportador exige que o produto atenda as demandas de seu mercado, no que tange a padrões de produção sustentável. Em contrapartida, o mercado interno não vivencia a cobrança de padrões, mas as exigências do mercado externo podem contribuir para que o mercado doméstico também se preocupe em adotar padrões de produção sustentável.

Em seguida, a ligação apresentada no *framework* das entidades reguladoras (ex.: Governos, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), e Órgãos de Normatização e Fiscalização) e de apoio (como associações, sindicatos, ONGs, universidades e centros de pesquisa) na cadeia verificaram a influência dos agentes envolvidos na gestão da cadeia de suprimentos no que se refere à adoção e à implementação de padrões de produção sustentável. De acordo com as pesquisas dos autores Lambert e Schwieterman (2012), na medida em que há um mapeamento das entidades empresariais participantes na cadeia de suprimentos, pode haver informações valiosas, as quais contribuem para a melhoria do relacionamento com os fornecedores, bem como para a ampliação da cooperação e da coordenação entre os elos envolvidos na cadeia agroalimentar.

A parte seguinte do *framework*, que apresenta a ligação da dimensão contratual e relacional junto aos agentes envolvidos na cadeia agroalimentar, foi pautada em três teorias: a

Teoria dos Custos de Transação, apresentada por Williamson (1985, 1996), que traz a relação entre os membros da cadeia formalizada por meio de mecanismos de governança formais, bem como tenta explicar o comportamento por meio da racionalidade limitada e do oportunismo que envolve os agentes da cadeia de suprimentos; a Visão Baseada em Recursos, apresentada por Barney (1991), e a Teoria da Troca Social, proposta por Emerson (1976) e Humans (1958), contribuíram para conhecer os recursos, relacionamentos e confiança que envolvem os membros da cadeia agroalimentar.

Estudos em cadeias produtivas no Brasil utilizaram as teorias para compreender como as organizações funcionam no que se refere às relações informais e formais entre os agentes fornecedores de insumos da cadeia agroalimentar e os agentes processadores de alimentos. Saes e Silveira (2014), em sua pesquisa, utilizaram a Visão Baseada em Recursos e a Teoria dos Custos de Transação, constatando que as mudanças ocorridas a partir da década de 1990 resultaram na adoção de mecanismos de governança mais complexas entre os elos envolvidos nas cadeias produtivas agrícolas, dada a necessidade de produzir o alimento na quantidade e qualidade exigida pela jusante no segmento agrícola. Jenuario (2014) utilizou a TCT para analisar as escolhas estratégicas a partir dos condicionantes institucionais e de mercado, evidenciou que o aumento dos contratos formais proporcionou maior fidelização por parte dos agentes envolvidos. Por sua vez, Montoya (2014), embasado por Blau (1964), um dos precursores da teoria das trocas sociais, percebeu que as relações sociais entre os agentes da cadeia produtiva são atraídas pela sua aprovação social, pelo seu retorno econômico e pela sua interação com determinados grupos. Se a divisão das receitas não for legitimada, contudo, as relações não acontecem.

A partir da relação apresentada no *framework*, pretende-se olhar as três teorias e confrontá-las com os dados empíricos de uma cadeia agroalimentar. Busca-se verificar como os elementos apresentados pelas teorias estão sendo empregados na implementação de padrões de produção sustentável, ou seja, entender qual das teorias está mais presente, ou se um misto delas explica o processo de implementação de padrões de produção sustentável. Além disso, as teorias podem fornecer subsídios às barreiras de manutenção desses padrões no longo prazo e esclarecer como os atributos dos relacionamentos podem influenciar esse processo.

O estudo ainda, pode contribuir para o avanço das teorias a partir dos dados empíricos, no sentido de demonstrar o que pode facilitar ou dificultar o processo de adoção/implementação de padrões sustentáveis em cadeias agroalimentares. Alguns dos elementos presentes nas teorias pesquisadas, portanto, podem ter seus argumentos reforçados; ao passo que outros, quando testados empiricamente, podem ter suas contribuições refutadas.

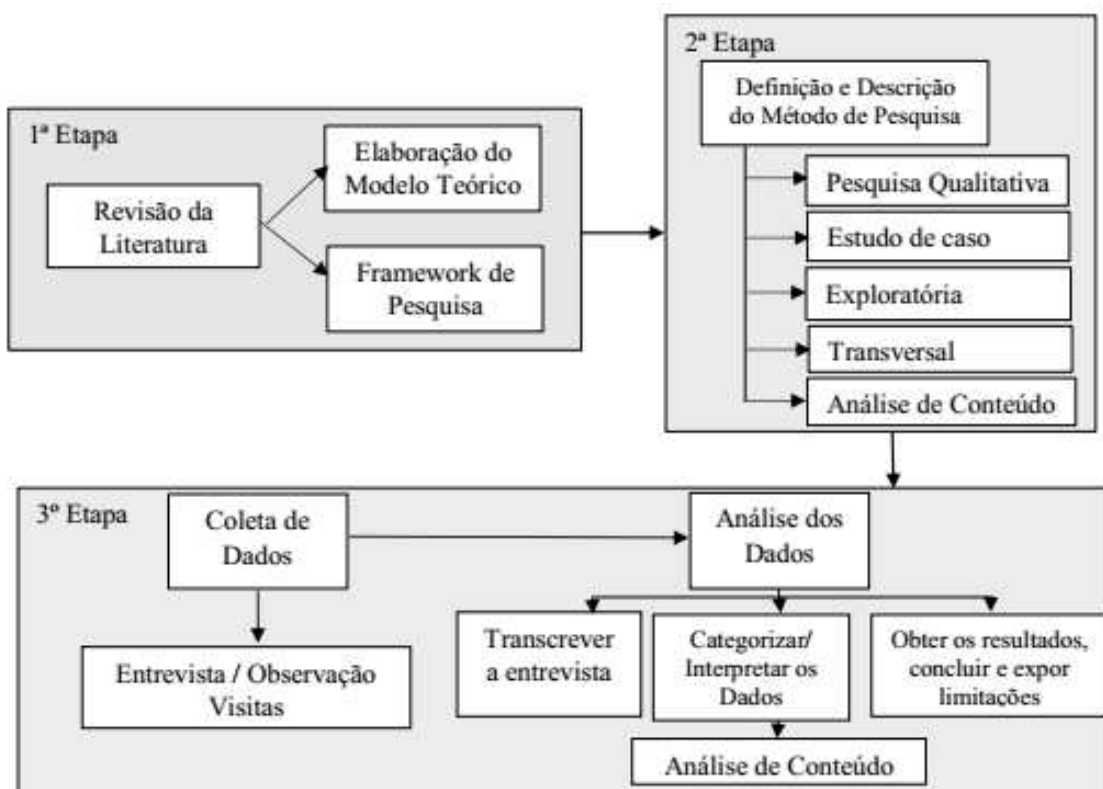
4 METODOLOGIA

4.2 Definição e Descrição do Método de Pesquisa

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento da tese. O método de pesquisa denota o caminho para se chega a determinado fim ou objetivo, procedimentos sistemáticos para descrição e explicação dos fenômenos e também é considerada uma forma de selecionar técnicas e avaliar alternativas para pesquisa científica (EISENHARDT, 1989; RICHARDSON, 2009; MARTINS; THEÓPHILO, 2009; YIN, 2010).

A figura 4 apresenta o desenho de pesquisa que orienta o desenvolvimento da presente tese, no qual apresenta todas as fases que foram realizadas para responder o foco da pesquisa em pesquisar padrões de produção sustentável por meio da gestão da cadeia agroalimentar.

Figura 4 – Desenho de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A primeira etapa é composta pelo desenvolvimento teórico utilizado na tese e o desenvolvimento do *framework* de pesquisa. Na segunda etapa, apresenta-se a definição e

descrição do método de pesquisa utilizado e a terceira etapa evidencia a coleta e análise dos dados.

4.1 Levantamento Teórico

A primeira etapa do projeto refere-se à construção da revisão da literatura, apresentando o modelo teórico e o *framework* de pesquisa, presentes nos capítulos dois e três. Para desenvolvê-los, foram elaboradas quatro etapas distintas de busca de material:

- 1) Na primeira etapa, procurou-se selecionar, nas bases de dados científicas *Web of Knowledge*, *EBSCO*, *Emerald* e *Science Direct*, artigos seminais na área de cadeia de suprimento, tais como os de: Houlihan (1983, 1985), Ellram e Cooper (1990), Cooper e Ellram (1993), Cooper, Lambert e Pagh (1997), Lambert, Stock e Ellram (1998), Lambert e Cooper (2000) e Chen e Pauljar (2004). O objetivo dessa seleção de artigos foi para esclarecer a evolução dos conceitos relacionados à cadeia de suprimentos.
- 2) Na segunda etapa, foram selecionados artigos que discutem a temática da gestão da cadeia de suprimentos e padrões, nas bases de dados científicos *Web of Knowledge*, *EBSCO*, *Emerald* e *Science Direct*, cujas expressões utilizadas para a pesquisa foram *supply chain management e standards*. Os resultados da busca foram avaliados e, quando o *abstract* evidenciava alguma relação com a pesquisa, os artigos eram selecionados para posterior revisão. A busca teve a finalidade de identificar as problemáticas atuais do tema.
- 3) A terceira etapa consistiu em selecionar artigos em *journals* da área pelo grau de fator de impacto de suas publicações científicas. Os periódicos acessados foram: *Journal of Management*, *Journal of Operations Management*, *Journal of Supply Chain Management*, *Supply Chain Management: A Journal International* (Quadro 4). O principal objetivo foi identificar artigos publicados nos últimos cinco anos, relacionados com a pesquisa sobre gestão da cadeia de suprimentos e padrões; o quadro 4 apresenta uma síntese dessa busca. A busca nos *journals* também teve o objetivo de identificar as teorias mais utilizadas nas publicações, de fator de impacto relacionadas ao tema de pesquisa, nos últimos cinco anos. Nesta etapa, foi possível perceber que a Teoria dos Custos de Transação é a mais utilizada para trabalhos acerca da cadeia de suprimentos (32 artigos); as duas mais empregadas, na sequência, foram a abordagem Visão Baseada em Recursos (18 artigos) e a Teoria da Troca Social (dez artigos).

Quadro 4 - Pesquisa em Journals sobre cadeia de suprimentos

Fator de Impacto	Journal	No. de artigos localizados
6,70	Journal of Management	15
4,47	Journal of Operations Management	90
3,70	Journal of Supply Chain Management	52
3,70	Supply Chain Management: A Journal International	61

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

4) Na quarta etapa, procurou-se fazer uma seleção de artigos mais específicos relacionados ao tema de pesquisa, na qual as expressões de busca utilizadas foram *agri-food or agrifood, supply chain e standards*, nas bases de dados *Web of Knowledge, EBSCO, Emerald e Science Direct*, o tempo foi delimitado nos últimos cinco anos. Essa busca teve o objetivo de identificar o estado da arte em relação ao tema de pesquisa.

4.2 Definição e Descrição do Método de Pesquisa

A definição e a descrição do método de pesquisa ajudam o pesquisador a compreender o seu delineamento, direcionando ações de investigação dentro de suas características de compreensão, coleta, análise e interpretação dos dados. A pesquisa pode ser caracterizada quanto à sua abordagem, método de pesquisa, à finalidade e à dimensão do tempo.

As abordagens de pesquisa podem ser qualitativas, quantitativas ou a combinação das duas, tornando-se quali-quantitativas (EISENHARDT, 1989; CRESWELL, 2003). A primeira tem o objetivo de alcançar uma compreensão profunda de uma situação (CRESWELL, 2003). Richardson (2009) acrescenta que pode ser definida como uma tentativa de compreensão detalhada dos conceitos e das características situacionais expostos por atores envolvidos na pesquisa. A segunda procura quantificar e generalizar os resultados de uma amostra para a população, trabalhando com amostras representativas (MALHOTRA, 2001). E a terceira envolve os dois procedimentos, sendo considerado um modelo novo e ainda em desenvolvimento quanto à forma e ao conteúdo (CRESWELL, 2003).

Para atender aos objetivos propostos neste estudo, foi utilizada a abordagem qualitativa, proporcionando um estudo mais detalhado do problema em evidência. Richardson (2009) menciona que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Também se considera que a pesquisa qualitativa é a mais adequada, uma vez que procura delinear a complexidade de determinada ocorrência, entender os processos dinâmicos e estudar a interação das variáveis (RICHARDSON, 2009), que é o caso da compreensão da SCM quando

da implementação de padrões de produção sustentável na cadeia agroalimentar da soja na região amazônica.

Outro fator para que este estudo seja considerado uma pesquisa qualitativa, dá-se pelo fato de estar sendo realizado sem o emprego de amostras representativas da população e por não objetivar generalização estatística. Os dados qualitativos serão oriundos basicamente das entrevistas de campo, sítio eletrônico das empresas, manuais internos e documentos textuais.

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, optou-se pelo o método de estudo de caso esta estratégia é utilizada por pesquisadores quando buscam responder questões do tipo “como” e “por que”, relacionadas a fatos referentes a fatores contemporâneos (ENSENHARDT, 1989; YIN, 2010). Nesse contexto, o caso a ser estudado é a cadeia agroalimentar da soja, localizada na região amazônica, a qual está sendo influenciada pelo Novo Código Florestal, aprovado no ano de 2012; logo, produtos produzidos nessa região precisam comprovar ao mercado externo que estão atendendo aos padrões de produção ambiental e social.

Para definir o caso estudado, primeiramente foi feita uma pesquisa exploratória a fim de identificar o objeto de estudo. Isso ocorreu por meio de entrevista semiestruturada junto a membros de sindicatos e associações ligadas à produção de soja. Os dados levantados possibilitaram identificar que um grupo de produtores localizados no município de Sorriso/MT vinha adotando padrões de produção sustentável e era certificado pela certificação RTRS. Por meio dos dados levantados, constatou-se que esse grupo tinha um potencial de crescimento. Dessa forma, resolveu-se focar o objeto de estudo nesse grupo de produtores e nos agentes envolvidos no processo de adoção da certificação RTRS.

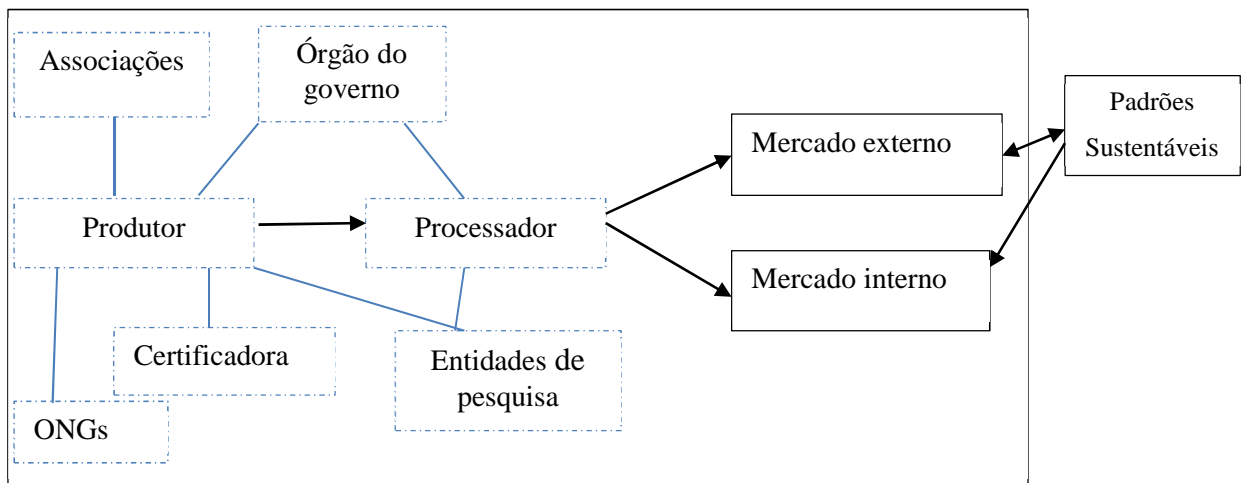
Os produtores pertenciam ao projeto “Gente que produz e preserva (GPP)”, localizado no município de Sorriso/MT, composto por nove produtores que estão trabalhando com padrões de produção sustentável. Junto a esses produtores fazem parte os elos da cadeia que interferem nesse processo, tais como: empresas, ONGs, sindicatos, associações, certificadora, órgãos governamentais e entidades de pesquisa. A partir desse banco de dados, foi possível aplicar o roteiro de entrevista (Apêndice 1). As questões foram desenvolvidas com base na literatura existente. Dessa forma, só poderiam participar das entrevistas os agentes que estivessem envolvidos com a adoção de padrões de produção sustentável.

A partir da definição do grupo de produtores, procurou-se identificar e explorar os agentes envolvidos na cadeia agroalimentar relacionados a padrões de produção sustentável. A forma de coleta deu-se por meio do sistema chamado *bola de neve*, por intermédio do qual o

pesquisador pede ao entrevistado uma indicação de outros membros que possam fazer parte da pesquisa, de modo a se aumentar o número de agentes entrevistados (MALHOTRA, 2001).

O mapeamento dos elos da cadeia agroalimentar da soja que utilizam padrões de produção sustentável e dos elos que interferem na adoção, podem ser visualizados na figura 5. Destaca-se que, para este caso, os agentes que fizeram parte das entrevistas foram os produtores, membros da indústria de processamento, representantes de associações, ONGs, órgão do governo, agência certificadora e entidades de pesquisa. Vale lembrar que esses elos são da composição desse modelo de cadeia de suprimentos, em outras cadeias eles podem aparecer de outra forma, mais robusta, na qual empresas focais podem contar com mais departamentos.

Figura 5 – Elos entrevistados na cadeia agroalimentar da soja



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quanto à finalidade da pesquisa, pode ser considerada descritiva ou exploratória. Classifica-se como descritiva quando os estudos procuram investigar e descobrir atributos de um determinado fenômeno. Esse tipo de pesquisa pode ser empregado para identificar e obter informações sobre as características de uma determinada questão ou problema, e também para adotar como objeto de estudo um determinado caso, um grupo ou apenas um indivíduo (RICHARDSON, 2009; COLLINS; HUSSEY, 2005). Quando denominada de exploratória, segundo Malhotra (2001), proporciona o entendimento do problema enfrentado pelo pesquisador, tem pouca preocupação com a representatividade dos dados, aparece com amostras reduzidas e geralmente utilizadas em abordagens qualitativas. Collins e Hussey (2005) complementam, por meio de seus estudos, que o objetivo da pesquisa exploratória é

desenvolver, esclarecer, compreender e modificar ideias e conceitos que possam servir de apoio para a elaboração de um problema.

Para esta pesquisa, adotou-se a tipologia descritiva, pelo fato de procurar entender de que forma as entidades reguladoras e de apoio envolvidas na cadeia agroalimentar da soja estão trabalhando para implementar padrões de produção sustentável, bem como compreender o papel dos agentes envolvidos nessa cadeia. Buscou-se esclarecer, ainda, a pressão do mercado externo, a influência do mercado doméstico e a forma de atuação de políticas públicas e privadas no relacionamento dos agentes envolvidos na cadeia.

No que diz respeito à dimensão da pesquisa, pode ser classificada em transversal e longitudinal. A pesquisa transversal busca entender o evento em um momento específico, a coleta dos dados acontece em um ponto único no tempo. Em contrapartida, a pesquisa longitudinal busca estudar sucessões de acontecimentos decorridos ao longo do período, a coleta das informações ocorre com maior profundidade em relação à situação e às variações sucedidas com o passar do tempo (COOPER, SCHINDLER, 2014). Desse modo, quanto à dimensão tempo adotada para este estudo, tem-se a pesquisa transversal, uma vez que as informações coletadas junto aos agentes da cadeia agroalimentar e as entendidas envolvidas referem-se à percepção no período da pesquisa.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que compreende um conjunto de técnicas de investigação, adotando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens sobre um determinado tema, cuja finalidade é interpretar as ideias e, após, categorizá-las tematicamente (BARDIN, 2009). Flick (2009) destaca que esse método constitui-se como um procedimento clássico para analisar o material coletado, evidência de que não importa a origem do material. Cooper e Schindler (2014) complementam essa assertiva, destacando que é uma maneira flexível para mensurar o conteúdo semântico do discurso, relato e informação das entrevistas.

A técnica da análise de conteúdo compõe-se de três etapas: a pré-análise, quando é efetuada a organização do material coletado; o segundo momento, que se ocupa da exploração do material, é quando as informações serão categorizadas por semelhança, em função de características comuns; e a terceira etapa, que trata dos resultados e da interpretação dos elementos colhidos (BARDIN, 2009). Para este estudo, a análise de conteúdo teve apoio do *software* NVivo.

Para o desenvolvimento do presente estudo, realizou-se uma análise de todos os dados coletados a partir das entrevistas, estabelecendo-se categorias-chave, tais como: de que forma os entrevistados participam do processo de implementação de padrões sustentáveis na cadeia

da soja; a influência do mercado externo na adoção de normas e como as entidades de apoio participam desse processo de implementação de padrões. Essas categorias servirão de base para demarcar a análise das repostas.

4.3 Coleta e Análise dos Dados

4.3.1 Coleta de Dados

Para obter um resultado abrangente e preciso do tema em estudo, a coleta dos dados foi elaborada em três etapas:

1º Etapa: Roteiro de entrevista aprovado por especialistas: optou-se por fazer um roteiro de entrevistas com perguntas semiestruturadas, pelo motivo do estudo possuir um foco pré-estabelecido, o qual buscou uma maior compreensão. A elaboração do roteiro ocorreu por meio da literatura apresentada nos tópicos 2 e 3 e a sua apresentação ocorreu em quatro categorias: 1) descrição do agente entrevistado, contendo quatro perguntas com o propósito de conhecer o entrevistado; 2) cadeia agroalimentar, bloco que tinha três perguntas com a finalidade de compreender a relação entre os agentes da cadeia agroalimentar e o processo de adoção de padrões de produção sustentáveis; 3) padrões de produção sustentável, bloco composto por três perguntas que tinha o propósito de conhecer quem elabora os padrões e se a adoção ocorre por meio de imposição do mercado externo; e 4) dimensão contratual e relacional, bloco com quatro perguntas, que visava verificar se a adoção de padrões ocorreu de forma contratual ou relacional, bem como verificar qual corrente teórica é mais explícita para o caso (Apêndice 1). Vale lembrar que foi desenvolvido um roteiro de entrevista para cada elo da cadeia, de acordo com a particularidade de cada um. Após a elaboração do roteiro de entrevista, encaminhou-se para quatro especializadas da área para aprovação, dois professores universitários e dois pesquisadores da EMBRAPA. Algumas alterações adicionais foram incorporadas no roteiro de entrevista, conforme sugestão de alguns especialistas. Um dos professores pediu para deixar o vocabulário mais acessível ao entrevistado e um dos especialistas da EMBRAPA pediu para ajustar duas questões relacionadas à terceira etapa, além de colocar exemplos, para facilitar o entendimento na hora de perguntar ao entrevistado.

2º Etapa: Aplicação do roteiro de entrevista: nessa etapa foram aplicados os roteiros de entrevistas. A forma de aplicação ocorreu por meio do sistema *bola de neve*.

Primeiramente, entrevistou-se o agente da ONG, que indicou o grupo de nove produtores que estavam adotando padrões de produção sustentável. Todos foram entrevistados. Posteriormente, conforme indicação dos produtores, foram entrevistados representantes das entidades de pesquisa, de empresas processadoras, de certificadoras e de associações. Por último, foi entrevistado um representante do órgão de governo (SEMA) responsável por fiscalizar as questões ambientais. As entrevistas foram individuais com os agentes-chave de cada elo da cadeia (quadro 5), em média cada entrevista durou uma hora, foram conduzidas de maneira que o entrevistado falasse mais do que o investigador. As entrevistas com os representantes do município de Sinop/MT e Sorriso/MT ocorreram de formas presenciais, o local era escolhido pelo entrevistado e as conversas ocorreram fora das localidades citadas, foram via *Skype* em data e horário escolhidos pelo entrevistado. A realização das entrevistas ocorreu no segundo semestre de 2015, no primeiro semestre de 2016 e no primeiro semestre de 2017.

Quadro 5 – Agentes entrevistados

Agentes entrevistados	Cargo/Formação do entrevistado	Município	Período e duração da entrevista
Produtores	Proprietária/Gestor	Sorriso/MT	2015 a 2017 Em média 60 minutos de entrevista
Empresa processadora	Setor de Sustentabilidade – Analista Ambiental / Formação Geógrafo	Cuiabá/MT	Primeiro semestre de 2016 68 minutos de entrevista
Entidade reguladora: SEMA – Secretaria do Meio Ambiente	Analista de meio ambiente – Engenheiro Florestal	Cuiabá/MT	Em 2017 51 minutos de entrevista
Certificadora RTRS	Representante no Brasil da RTRS – Consultor Externo no Brasil / Economista	Cuiabá/MT	Em 2017 57 minutos de entrevista
Entidades de apoio: Ong – Clube Amigos da Terra (CAT)	- Diretora de sustentabilidade/ Engenheira Agrônoma com Mestrado em Ciências Sociais - Presidente - Vice-presidente	Sorriso/MT Sorriso/MT Sinop/MT	2015 a 2017 Em média 70 minutos de entrevista 2016 40 minutos de entrevista 2016 47 minutos de entrevista
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA)	Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento / Doutor	Sinop/MT	Em 2015 63 minutos de entrevista

Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT) - Campus Sinop/MT	em Ciência Animal e Pastagens Professor e Pesquisador/ Engenheiro Agrônomo / Doutor em Zootecnia	Sinop/MT	Em 2016 70 minutos de entrevista
Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso – APROSOJA	Gerente de Planejamento e Gerente Financeiro interino/ Economista	Cuiabá/MT	Em 2016 70 minutos de entrevista
ONG - Instituto Centro Vida (ICV)	Coordenador Iniciativa de Pecuária Integrada/ Engenheiro Agrônomo	Cuiabá/MT	Em 2016 65 minutos de entrevista

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

3º Etapa: Coleta por observação, visitas e documentos: Além do roteiro de entrevista aplicado aos agentes envolvidos na cadeia agroalimentar da soja, também foram coletados dados por meio de observação e visita às propriedades pesquisadas, e por meio de documentos (leis, regras e manuais) fornecidos pelos entrevistados. A entrevistada do CAT forneceu manuais referentes ao processo de implantação da RTRS, bem como citou a lei do desmatamento, referente ao novo Código Florestal de 2012, e a normativa referente à “moratória da soja”, no qual propriedades desmatadas após o ano de 2008 não são aceitas para certificar. O entrevistado da RTRS pediu para verificar o roteiro de implantação do padrão e as normas exigidas disponíveis do site da RTRS.

4.3.2 Definição das Categorias e Análise dos Dados

Nesta seção, serão apresentadas as categorias de análise, isto é, os construtos teóricos, desenvolvidos a partir das definições conceituais que serviram de referência para atingir os objetivos propostos para a realização da presente pesquisa, conforme evidencia o quadro 6.

Quadro 6 – Categorias de Análise

Construtos		Autores	Objetivos Específicos	Questões	Finalidade
Cadeia Agroalimentar		Lambert e Cooper (2000); Paulraj, Chess e Lado (2012); Vermeulen e Sauring (2009); Lambert e Schwieterman (2012); Para Seuring, <i>et al</i> (2008), Seuring e Muller (2007) e Seuring (2013); Henson e Humphrey (2010).	- Mapear os agentes da cadeia agroalimentar que interferiram na adoção de padrões de produção sustentáveis; - Compreender as relações e quem instigou os produtores a adotar padrões de produção sustentáveis.	Agentes envolvidos na cadeia agroalimentar: 1) Relate quem são os principais agentes da cadeia agroalimentar (soja) na adoção de padrões de produção sustentável? 2) Na sua opinião, como é a relação dos agentes na cadeia (contratual, confiança, colaboração, imposição... etc)? 3) O desenvolvimento de padrões de produção sustentáveis na região amazônica, na sua opinião, é influenciado pelo mercado externo? Se sim, pode instigar o mercado doméstico a adotar? De que forma? Entidades reguladores e de apoio: 1) Relate quem são os principais agentes da cadeia agroalimentar (soja) que interferem na adoção de padrões de produção sustentável? 2) Na sua opinião, como é a relação desses agentes na cadeia (em seu aspecto contratual, confiança, e, colaboração)? 3) A questão do desenvolvimento de padrões sustentáveis de produção na região amazônica, na sua opinião, é influenciada pelo mercado externo? Se sim, pode instigar o mercado doméstico a adotá-los? De que forma?	- Compreender a relação entre os agentes; - Conhecer o processo de adoção de padrões de produção sustentáveis
Padrões de Produção Sustentáveis		Timmermans e Epstein, (2010); Henson e Humphrey (2010); Hatanaka, Konefal e Constance (2012); Santacoloma (2013); Sagheer, Yadav e Deshmukh (2009).	- Identificar a base para elaboração de padrões e normas voltadas para a sustentabilidade na cadeia da soja na região amazônica.	Agentes envolvidos na cadeia agroalimentar: 4) Quais os principais motivos que o levaram a participar da adoção/implementação de padrões de produção sustentáveis? 5) Na sua opinião, quais são os agentes que participam na elaboração de regras e regulamentos para os padrões de produção sustentáveis? (Tem por base a imposição do mercado externo) 6) Na sua opinião, como são as relações de parceria entre os produtores, empresas e os agentes reguladores e de apoio (MAPA, Governo, ONGs, Associações ... etc) na questão de adoção/implementação de padrões? 7) O que mudou em sua empresa após o início da adoção/implementação de padrões de produção sustentável? Cite alguns exemplos. Entidades reguladores e de apoio: 4) Na sua opinião, o que são padrões de produção sustentáveis para a cadeia (da soja) na região amazônica? 5) Quem são os agentes que participam na elaboração de regras e regulamentos para os padrões de produção sustentáveis? (Tem por base a imposição do mercado externo) 6) Como são as relações da parceria entre os produtores, empresas e os agentes reguladores e de apoio (MAPA, Governo, ONGs, Associações, Sindicatos e outros) na questão de adoção/implementação de padrões?	- Identificar quem elabora os padrões; - A adoção ocorre por meio de imposição do mercado externo.

Dimensão Contratual e Relacional		Williamson (1979, 1985); Ebers e	- Identificar se as dimensões contratuais e	Agentes envolvidos na cadeia agroalimentar: 8) Na sua opinião, como é a regulamentação dos padrões de produção sustentáveis para a região amazônica? (Cadeia da soja). 9) De que forma acontece o processo de adoção/implementação dos padrões de produção sustentáveis na cadeia (soja)? 10) Como que a regulamentação dos padrões de produção sustentáveis influencia nas estratégias dos agentes da cadeia (soja)? Quais são os agentes mais afetados pela regulamentação (produtor, processador, varejo, consumidor) 11) Na sua opinião, como as entidades reguladoras e de apoio agem no processo de adoção/implementação de padrões de produção sustentáveis, junto aos produtores e processadores, isto ocorre de que forma?	- A adoção de padrões ocorre por meio imposição ou por relacionamento e confiança entre os elos envolvidos;
Entidades Reguladoras e de Apoio		Oerlemans (2013); Huang, Yen e Liu (2014); Barney (1991); Emerson (1976); Blome, Paulraj e Schuetz (2014); Pulles, <i>et al</i> (2014); Huang, Cheng e Tseng (2014).	relacionais interferem no processo de adoção de padrões de produção sustentáveis.	Entidades reguladoras e de apoio: 7) Como é a regulamentação dos padrões de produção sustentáveis para a região amazônica? (da soja). 8) De que forma acontece o processo de adoção/implementação dos padrões de produção sustentáveis (soja)? 9) Como que a regulamentação dos padrões de produção sustentáveis influencia nas estratégias dos agentes da cadeia (soja)? Quais são os agentes mais afetados pela regulamentação (produtor, processador, varejo, consumidor) 10) Na sua opinião, como as entidades reguladoras e de apoio agem no processo de adoção/implementação de padrões de produção sustentáveis, junto aos produtores e processadores, isto ocorre de que forma?	- A formalidade dos contratos pode interferir na confiança e relacionamento dos agentes; - Evidenciar qual corrente teórica é mais explícita neste caso empírico.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, conceituada por Bardin (2009) como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, com a finalidade de exceder as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Primeiramente, foi realizada a redução dos dados, posteriormente, foram utilizadas apenas as informações fundamentais para a pesquisa, que possuíam relação com o tema e os constructos. Esses dados foram provenientes da transcrição dos documentos coletados, das narrativas das entrevistas e das observações.

O capítulo 5 apresentará os resultados das análises da etapa qualitativa, por ser um estudo de caso. Inicialmente, foram trazidos os dados de cada constructo apresentado no quadro 6, destacando-se trechos das entrevistas, os documentos e os relatórios analisados. Em cada constructo, foram descritos os dados coletados e as evidências quanto ao tema da pesquisa os padrões de produção sustentáveis. Posteriormente, foi feita uma análise quanto ao que apresentam as teorias e o que foi coletado junto aos elos da cadeia, a fim de evidenciar se a adoção de padrões de produção sustentável vem ocorrendo de uma forma mais contratual ou relacional.

Para que ocorra a análise comparativa, foi necessária a transcrição de todas as entrevistas com cada um dos diferentes agentes envolvidos na gestão da cadeia agroalimentar que fizeram parte desta pesquisa. Posteriormente, a utilização de um *software* de análise de conteúdo foi interessante, por reunir e agrupar as informações por categoria de análise e, na sequência, fazer a triangulação dos dados. Yin (2010) afirma que a triangulação dos dados consiste em fundamento lógico para utilizarem-se várias fontes de evidência, permitindo o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação e que os dados obtidos à luz de sua análise tornem-se mais acurados e convincentes.

A triangulação de dados pode ser considerada um conceito comum e importante à abordagem qualitativa e de estudo de caso. Aparece como uma estratégia de validação na medida em que se torna possível a combinação de metodologias para estudo do mesmo fenômeno (YIN, 2010; FLICK, 2009). Nesse caso, a triangulação pode contribuir por coletar dados de um mesmo fenômeno em uma cadeia agroalimentar, podendo aumentar a confiabilidade das informações.

5 CADEIA DA SOJA NA REGIÃO AMAZÔNICA

A região amazônica abrange uma área de aproximadamente de 5,1 milhões de km² e é composta por nove estados: Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Rondônia, Roraima, Tocantins e parte do Maranhão, de acordo com a Lei Complementar nº 124, de 03 de janeiro de 2007. Esses estados correspondem a 61% do território nacional. A fitogeografia básica é desenvolvida por áreas de florestas compartilhadas com outros tipos de vegetação. A exploração dessa área ocorreu mediante uma vasta diversidade de procedimentos de territorializações peculiares, constituídas por sua diversidade econômica, sociocultural e étnica (IPEA, 2013). Ao olhar para o desenvolvimento socioeconômico da Amazônia brasileira, é possível observar formas diferenciadas de ocupação da terra, iniciando por atividades extrativistas complexas no que se refere ao uso e à apropriação dos recursos naturais, transitando pela atividade pecuária extensiva e pela produção de grãos (arroz, soja, milho) em larga escala (IPEA, 2013).

A produção de soja na região amazônica teve seu marco em meados dos anos de 1970, quando o grão começou a ser plantado no estado de Mato Grosso. O interesse pela exploração deveu-se inicialmente aos baixos custos de aquisição das terras e aos fatores climáticos favoráveis ao cultivo da oleaginosa. Empresas exportadoras de soja visualizaram uma nova oportunidade de ganhos e instalaram-se no estado, passando a escoar os grãos por meio da BR-163 e da hidrovía do Rio Madeira. Este último modal possibilita considerável diminuição nos custos de escoamento. Dessa forma, algumas sub-regiões da Amazônia, como o estado de Mato Grosso, Pará e Tocantins acabaram consolidando-se como novos celeiros produtivos da oleaginosa (WALKER et al., 2009; MOTA; GAZONI, 2012).

Ao final da década de 1970, o estado do Mato Grosso contava com uma produção de 116,9 toneladas de soja em grão colhida na safra de 1979/80. Na década de 1990, os demais estados pertencentes ao bioma passaram a cultivar o grão, resultando na safra 2015/16, em uma produção de 31.099,8 t de grãos de soja, perfazendo um total de 32,58% da produção nacional proveniente da região amazônica (CONAB, 2016). Dentre os estados produtores que pertencem ao bioma amazônico, o estado de Mato Grosso tem a maior produção da oleaginosa, correspondendo a 79% do total produzido, cerca de 26.030,70 t na safra de 2015/16 (CONAB, 2016; IBGE, 2016).

Com a expansão do cultivo da oleaginosa, não somente áreas degradadas, onde antes se produzia carne bovina, foram destinadas para produção, como também novos espaços foram abertos. Com isso, primeiramente, emergiram degradação ambiental e conflitos sociais ao se

analisar os impactos negativos em virtude da aceleração do desmatamento. As consequências danosas desse processo foram a: perda da biodiversidade associada ao corte da floresta; emissões de CO₂; diminuição dos índices pluviométricos; elevação das temperaturas; erosão e empobrecimento dos solos etc. (ADAIME; CARVALHO; MONZONI, 2011; NEPSTAD; STICKLER; ALMEIDA, 2009).

Os conflitos socioambientais relatados passaram então a dificultar as exportações da soja brasileira, principalmente para países como a Holanda, que, depois da China, é o segundo maior comprador desse grão e ocupa a primeira colocação no mercado europeu (IDH, 2016). A Europa, por ser um mercado altamente regulamentado por padrões socioambientais, exerce pressões sobre os países exportadores. Essas influências são praticadas, sobretudo por ONGs, como as articulações do *Greenpeace* contra a instalação do terminal graneleiro da Cargil no município de Santarém, no estado do Pará, e as ações do WWF-Brasil que, a partir de um amplo estudo sobre sustentabilidade da soja em nosso país, realizado em 2005, organizou a primeira Conferência do Fórum sobre “Mesa redonda sobre soja sustentável” (RTRS) (IDH, 2016; RTRS, 2015). Tais pressões originaram, no ano de 2006, a “moratória da soja”, considerado o primeiro passo para interromper a relação existente entre a destruição da Floresta Amazônica e a produção da *commodity*.

A moratória consiste em um acordo ambiental voluntário entre o setor produtivo, governo e sociedade civil, promulgado com o fim de evitar a comercialização de soja proveniente de áreas de desmatamentos ilegais na Amazônia após 2008 (GREENPEACE, 2015). Adaime, Carvalho e Monzoni (2011) apontam que a moratória conseguiu frear os desmatamentos no bioma amazônico, diminuindo a expansão da soja em áreas de floresta tidas como áreas novas.

Outras iniciativas privadas e voluntárias, como o *Forest Stewardship Council* (FSC), o *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO) e a *Round Table on Responsible Soy* (RTRS), vêm sendo implantadas por produtores, empresas processadores, ONGs e centros de pesquisas a fim de demonstrar que Brasil, especialmente a região amazônica, está adequando-se às regras e padrões de produção sustentável exigidos pelo mercado externo. O tópico a seguir busca descrever essas iniciativas adotadas na cadeia da soja, com ênfase na RTRS, foco da presente análise, uma vez que trabalha com normas técnicas essenciais para atender o mercado importador.

5.1 Padrões de Produção Sustentável na Cadeia da Soja

Para assegurar que a soja seja produzida atendendo a determinados padrões de produção sustentável, produtores da região amazônica estão utilizando-se de certificações socioambientais, as quais servem como uma forma de garantir que a produção de soja brasileira atenda às normas e leis do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), bem como aos padrões internacionais de produção sustentável. Um dos padrões que tem maior poder de modificar esse setor na direção da sustentabilidade é a *Round Table on Responsible Soy* (RTRS).

A “Mesa redonda sobre soja sustentável” (RTRS) é uma iniciativa *multi-stakeholders* para promover produção, processamento e comercialização responsável da soja em nível global (TERÁN, 2011). Por meio de uma filosofia de “mesa redonda”, agentes de diferentes áreas de interesses, como produtores, indústria, comércio, finanças e sociedade civil organizada, possuem direitos iguais, com o propósito de alcançar um objetivo comum entre os membros participantes (RTRS, 2015).

As discussões em torno da Certificação RTRS tiveram início em 2004, em Londres, com o Fórum sobre Soja Responsável, sendo formalmente constituída em novembro de 2006, na Suíça, a Associação Internacional de Soja Responsável, que, ao lado da Comissão Organizadora original, composta por Grupo Maggi, Cordaid, WWF, Unilever, COOP e Fetrauf-Sul, deu seus primeiros passos. Quatro anos mais tarde, foi lançada a primeira versão do Padrão RTRS e, em 2011, os primeiros produtores foram certificados na Argentina, Brasil e Paraguai (RTRS, 2015; TERÁN, 2011).

O objetivo inicial era promover um diálogo entre os agentes envolvidos na cadeia da soja: produtores, representantes da indústria, comércio, finanças e as organizações da sociedade civil. A intenção principal era chegar a um consenso legítimo de um conjunto de princípios e critérios que serviriam para melhorar a sustentabilidade ambiental, social e econômica na produção da soja (TERÁN, 2011). Os objetivos atuais da RTRS são: promover o diálogo global sobre a sustentabilidade da soja; obter consenso entre os agentes envolvidos na produção da soja e servir como um fórum para discutir padrões de produção sustentável na produção, processamento e comercialização do grão (RTRS, 2015).

A RTRS está alicerçada em cinco princípios básicos: (i) o cumprimento das leis nacionais vigentes e boas práticas empresariais; (ii) as condições de trabalho responsável; (iii) as relações comunitárias responsáveis; (iv) a responsabilidade ambiental e (v) as práticas agrícolas adequadas (RTRS, 2015). Porém, para que os produtores consigam alcançar o padrão,

é necessário que visualizem a relação de valor agregado que tal certificação possa trazer. Esses valores podem estar relacionados a boas práticas agrícolas, à regularização do passivo ambiental e a uma melhor gestão das propriedades. Esses atributos também podem contribuir para uma produção agrícola eficiente e de baixo custo, bem como servir de motivação para instigar o produtor a adotar padrões de produção sustentável.

Para atender aos cinco princípios da RTRS, o produtor precisa estar em conformidade com 100 indicadores do padrão. Esse processo ocorre em três anos de adequação gradual dos indicadores, classificados em: conformidade imediata, conformidade de curto prazo e conformidade de médio prazo (RTRS, 2015).

Os custos da adoção da certificação RTRS são influenciados, inicialmente, por diversos fatores como, localização e tamanho das propriedades, sistemas de gestão adotados, colaboradores para administrar os requisitos da norma, dentre outros. Esses encargos podem ser divididos em três categorias. O primeiro grupo refere-se ao processo de implantação – etapa na qual os agentes envolvidos necessitam adequar-se às exigências do padrão, tais como: cursos de formação (logística e taxas), adaptações e reformas (ajustes nas acomodações dos colaboradores, destino seguro para os lixos, sinalizadores, construção e/ou adequações nos depósitos de agroquímicos, adoção de sistema interno de gestão). O segundo grupo de gastos envolve o processo de auditoria de certificação, ou seja, as taxas cobradas pelas empresas certificadoras para certificar as propriedades. Essa certificação do padrão RTRS tem validade por cinco anos. O terceiro grupo de custos diz respeito à taxa da RTRS de três centavos de euro cobrada por tonelada certificada vendida, que pode ser soja física ou na forma de créditos RTRS, que são uma opção à venda de material físico, método que atende à necessidade de muitas empresas que desejam apoiar a produção de soja responsável. (RTRS, 2015).

É importante mencionar que, no processo de adoção do padrão RTRS, destacam-se algumas características intrínsecas. Entre elas cita-se a aplicação em nível mundial, aplicável à produção de soja para diferentes fins (alimentação animal e consumo humano); a adequação de propriedades de todos os tipos e tamanhos, ou seja, pode ser aplicado em todos os formatos de produção (convencional, biológico ou geneticamente modificada); e atender às metas globais de sustentabilidade. Com isso, garante-se acesso aos mercados de alto valor, tais como os principais países europeus importadores da soja (PERALTA, 2013, RTRS, 2015).

Terán (2011) complementa que a RTRS pode ser vista como uma forma de reduzir possíveis danos à reputação dos elos envolvidos na cadeia produtiva. O tópico seguinte traz um caso contendo o processo de implantação da Certificação RTRS a um grupo de produtores localizados no município de Sorriso/MT.

5.2 Processo de Implantação da RTRS na Região Amazônica

Na região amazônica, o estado que mais discute e adota padrões de produção sustentável na cadeia produtiva da soja é o estado de Mato Grosso (TERÁN, 2011; CAT, 2015), cuja representatividade é notadamente a de estado maior produtor de soja do Brasil, com 26.030,7 t colhidas na safra de 2015/16, correspondendo a 28% da produção nacional (CONAB, 2016; IBGE, 2016). Dentre as localidades produtivas que abrangem a região amazônica, foco do presente estudo, está o município de Sorriso/MT, maior produtor de soja do Brasil, com 1.981.800 t colhidas na safra 2013/14 (SEPLAN, 2015). Essa posição de destaque também lhe coloca como alvo das ONGs preocupadas com os problemas ambientais e sociais da cadeia produtiva do grão.

Nesse sentido, uma iniciativa de sucesso é o Clube Amigos da Terra (CAT), uma organização não governamental (ONG) formada por produtores de soja, que tem como objetivo o desenvolvimento tecnológico do agronegócio de forma harmônica com o meio ambiente, com sede no município de Sorriso/MT. Possui o apoio das ONGs WWF Brasil, Solidaredad e IDH. WWF Brasil (organização ambiental), é uma organização brasileira autônoma que não possui fins lucrativos de conservação da natureza, tem o objetivo de executar projetos ambientais em todo país por meio de parcerias com empresas públicas e privadas e organizações não governamentais, com sede em Brasília/DF (WWF, 2016). A ONG *Solidaredad* é uma organização que busca o desenvolvimento de cadeias de suprimentos socialmente responsáveis, ecologicamente saudáveis e rentáveis, na cadeia da soja. Essa organização tem como objetivo capacitar a produção da soja para cadeias de suprimentos mais sustentáveis e inclusivas, querem que a produção do grão ocorra de forma mais harmônica entre produtores, comunidades e meio ambiente, sua sede na América do Sul fica no Peru, na cidade de Lima (SOLIDARIEDAD, 2016). Já a ONG IDH (Iniciativa de Comércio Sustentável) tem como iniciativa multilateral uma sustentabilidade maior das cadeias de valor internacionais, com foco em questões ambientais e de trabalho nos países em desenvolvimento, a sua sede fica na Holanda (IDH, 2017).

No ano de 2013, o CAT começou a fomentar um projeto de desenvolvimento sustentável na região de Sorriso/MT, chamado *Gente que produz e preserva (GPP)*, composto por um grupo de produtores, três de cada segmento: pequeno, médio e grande porte, com uma área inicial de 21 mil hectares. Iniciaram a implantação do projeto da adoção da certificação RTRS e, no ano de 2015, foi concluída sua primeira fase, com a conquista da certificação RTRS (RTRS, 2015; CAT, 2015).

Vale destacar que o CAT escolheu essa certificação por ser um padrão reconhecido internacionalmente e por atender às necessidades do mercado consumidor, neste caso, o mercado europeu. Entretanto, no estado de Mato Grosso, outro programa de melhoria continua sendo oferecido para os produtores sem custo, o chamado Programa de *Soja plus*, cujo objetivo é melhorar a gestão das propriedades rurais, preparando o produtor para atender às demandas de mercado com uma produção sustentável sobre os prismas econômico, ambiental e social (APROSOJA, 2016). Esse padrão, contudo, não é uma certificação, mas um processo de capacitação para os produtores buscarem as certificações de mercado e, como exemplo, cita-se a certificação RTRS, a qual foi escolhida para atender à necessidade do CAT. O projeto é todo custeado pela Holanda, por meio da ONG IDH, devido a um pacto assinado por varejistas holandeses, processadores, comerciantes e ONGs para negociar 100% de soja certificada para o mercado Holandês (IDH, 2016).

Para atender tal demanda, foi efetuada uma parceria entre CAT, WWF Brasil, Solidaridad e IDH. O papel do CAT foi selecionar produtores que estivessem regulares com a legislação quanto a normas sociais e ambientais, principalmente no que tange ao desmatamento. Dessa forma, um grupo de nove produtores, localizados na região amazônica, no município de Sorriso/MT, foi selecionado, e o propósito desse grupo de produtores era produzir soja dentro dos requisitos da certificação RTRS. O custo de implantação da certificação ficaria de responsabilidade da ONG IDH, pois é essa ONG que administra os recursos de implantação da certificação vindos da Holanda, recursos que têm o propósito de pagar os custos com as vistorias no grupo de produtores selecionados.

O objetivo de custear a implantação foi uma forma, por parte da ONG e da Holanda, de incentivar os produtores em adotar a certificação, pois o custo de implantação correspondia ao processo de auditoria das certificadoras nas propriedades e é de 0,3 centavos de euro por tonelada certificada vendida (RTRS, 2015), fora os ajustes que os produtores necessitariam fazer em suas propriedades quanto a questões ambientais e sociais.

O objetivo da adoção da certificação RTRS para a região é demonstrar que os agentes envolvidos no projeto estão adotando critérios para diminuir os impactos negativos no que se refere às questões ambientais e sociais. Como benefício, os produtores envolvidos podem vender créditos de soja responsável, recebendo um crédito para cada tonelada de soja certificada vendida. Com esses créditos, eles podem negociar com empresas e organizações que possuem interesse em fomentar a produção sustentável (RTRS, 2015). Por meio da certificação RTRS, produtores podem garantir que a produção de soja atenda tanto à legislação brasileira – como as leis trabalhistas – NR31; legislação sobre sementes, leis 10711 de 2003 e 9456 de 1997,

regulamentação do plantio da soja na região amazônica, Lei 166 de 2014 – como as regras e padrões internacionais – como medidas sanitárias e fitossanitárias, a exemplo dos limites para resíduo de agrotóxicos nos produtos; e cumprimento de padrões ambientais, como a moratória da soja, conservação da mata nativa e das Áreas de Preservação Permanente (APP).

Há exemplos que são diferentes na legislação nacional e na internacional que versa sobre o tema, mesmo dentro do padrão RTRS. Um exemplo é a legislação que diz respeito às Áreas de Preservação Permanente (APPs). No Brasil, o produtor precisa deixar 30 metros às margens de rios e encostas; enquanto, na maioria dos países europeus, a exigência é de cinco metros (CNA, 2016; RTRS, 2015). Mesmo sabendo dessa divergência de legislação, cabe ao produtor brasileiro atender à normativa nacional, uma vez que a RTRS respeita à normatização ambiental de cada país (RTRS, 2015).

O caso descrito será usado como referência para compreender os efeitos da RTRS aos agentes envolvidos na cadeia da soja, bem como entender como as teorias: Economia dos Custos de Transação, de Williamson (1996), que apresenta uma cadeia coordenada por meio de estrutura de governança entre as firmas, de modo que a forma de regulamentação geralmente dá-se por meio de contratos; a Visão Baseada em Recursos, de Barney (1991), e a Teoria da Troca Social, de Emerson (1976), as quais regulamentam a coordenação entre os agentes por meio da cooperação, confiança e relacionamento entre cliente e fornecedor. A análise dos dados coletados junto aos agentes envolvidos no processo de adoção e implementação da certificação RTRS busca se entender como se dão as relações entre os agentes da cadeia agroalimentar da soja e sua influência diante da definição e da adoção de padrões de produção sustentável.

O resultado da análise é apresentado em três etapas. A primeira delas visa descrever a cadeia agroalimentar, buscando compreender a relação entre os agentes e conhecer o processo de adoção de padrões de produção sustentável. A segunda é a descrição dos padrões de produção sustentável, procurando identificar quem os elabora e se a adoção ocorre por meio de imposição do mercado externo. A terceira fase compreende a dimensão contratual e relacional, momento em que se busca entender, por meio das três teorias supracitadas, se a adoção dos padrões ocorre por meio da imposição ou por relacionamento e confiança entre os elos envolvidos, bem como se a formalidade dos contratos pode interferir na confiança e relacionamento dos agentes envolvidos nesse caso empírico.

5.2.1 Cadeia Agroalimentar

Este tópico busca compreender se as normas e os regulamentos que remetem a padrões de produção sustentáveis são introduzidos ou implementados pelos agentes que compõem a gestão da cadeia da soja. Os resultados a seguir foram obtidos por meio de entrevistas com os agentes da cadeia da soja, isto é, os produtores que fazem parte do projeto e o responsável pelo setor de sustentabilidade (analista ambiental) da processadora. Em seguida, apresentam-se os dados das entidades de apoio, obtidos por meio de entrevista com o presidente, a vice-presidente e a diretora de sustentabilidade do CAT; pesquisadores – representados pela Embrapa e Instituições de Ensino Superior – o gerente de planejamento da APROSOJA e o Coordenador da Iniciativa de Pecuária Integrada do Instituto Centro Vida (ICV). E, por último, apresentam-se os dados das entidades reguladoras representadas pela Certificadora RTRS e a Sema.

5.2.1.1 Agentes da cadeia da soja

Os produtores selecionados foram todos os produtores que fazem parte do projeto *Gente que produz e preserva (GPP)*, promovido pelo CAT e que, atualmente, perfaz um total de nove propriedades, todas localizadas no município de Sorriso/MT. O quadro 7 apresenta os dados dos produtores entrevistados.

Quadro 7 – Dados dos entrevistados – Produtores

Fazendas	Cargo/Formação do entrevistado	Tempo de atuação	Tamanho da propriedade	Município	Data e duração da entrevista
Faz. São Felipe	Proprietária	25 anos	400 há	Sorriso/MT	03/12/2015 60 minutos
Faz. Berrante de Ouro	Proprietário/Administração	20 anos	9500 há	Sorriso/MT	03/12/2015 72 minutos
Faz. Jaborandi	Proprietário	32 anos	2720 há	Sorriso/MT	19/05/2016 65 minutos
Faz. Santana	Proprietário	38 anos	1442 há	Sorriso/MT	18/05/2016 65 minutos
Faz. Cella	Proprietária	29 anos	1400 há	Sorriso/MT	19/05/2016 63 minutos
Faz. Videirense	Proprietário	39 anos	1038 há	Sorriso/MT	19/05/2016 73 minutos
Faz. Santa Maria Amazônia	Proprietário/Gestor	37 anos	13448 há	Sorriso/MT	20/05/2016 71 minutos
Faz. São Marcos	Gestor	36 anos	1277 há	Sorriso/MT	20/05/2016 55 minutos
Faz. Dakar	Proprietário	25 anos	660 há	Sorriso/MT	20/05/2016 58 minutos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A processadora que fez parte da coleta de dados é uma *trading* brasileira considerada uma das líderes no segmento do agronegócio brasileiro, seus principais concorrentes diretos é a ADM, Bunge e Cargill. A empresa teve início em 1977 na cidade de São Miguel do Iguçu/PR; em 1984, a empresa mudou sua sede para Rondonópolis/MT. Na área de exportação de *commodities*, é considerada a 4º maior empresa do estado de Mato Grosso (AMAGGI, 2016). O quadro 8 apresenta dados do entrevistado da processadora.

Quadro 8 – Dados dos entrevistados – Processador

Entidades	Cargo/Formação do entrevistado	Tempo de Atuação	Município	Data e duração da entrevista
Amaggi - Trading Brasileira	Setor de Sustentabilidade – Analista Ambiental / Formação Geógrafo	4 anos	Cuiabá/MT	23/05/2016 68 minutos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Apresentam-se a seguir as informações obtidas por meio das entrevistas com os produtores e, posteriormente, com o representante da empresa processadora para cada questão.

A primeira questão procurou levantar o processo de adoção de padrões de produção ambiental na cadeia da soja. De acordo com os relatos dos produtores das fazendas, a ideia partiu inicialmente da CAT, a qual reuniu o grupo de produtores e explanou como funcionava a certificação RTRS, os processos de implantação, quem estava financiando o custo de implantação e os benefícios que a adoção traria para os agentes participantes. Relataram que se trata mais de uma iniciativa privada da sociedade civil junto com as ONGs do que governamental. Os órgãos de apoio como o Sindicato Rural de Produtores, o CAT e outros, de acordo com os produtores, estão mais presentes nesse processo. Isso pode ser comprovado pela fala do proprietário da Fazenda Berrante do Ouro: *“Vejo parte mais de uma sociedade organizada do que do governo, então a preocupação é de uma sociedade organizada, que governamental não temos nada”*. O proprietário da Fazenda Santana destacou: *“São as ONGs que estão mais engajadas”*. E, por unanimidade, todos os proprietários das fazendas entrevistadas colocaram que o CAT foi o principal idealizador do projeto de adoção da certificação RTRS, conforme a fala da proprietária da Fazenda Cella: *“Para nós foi o CAT, foi ele que detalhou o objetivo do projeto colocando para nós, porque a gente não entendia nada”*.

Os produtores acrescentaram que os órgãos reguladores têm pouca participação no processo de implantação, destacaram que seu papel está em regulamentar leis e fiscalizá-las; e que, muitas vezes pela morosidade envolvida na liberação dos processos (como liberar projetos ambientais e as próprias leis trabalhistas), acabam dificultando a gestão das propriedades. Todos destacaram que consideram serem eles os agentes mais afetados no processo de adoção da

certificação RTRS. Do lado do processamento, os produtores relataram que não teve envolvimento das processadoras no processo de implantação da RTRS. Os gestores da Fazenda Santa Maria Amazônia e Fazenda São Marcos acreditam que isso se deva ao fato de que essas empresas não terem à disposição de um bônus para o produtor que certifica, conforme fala do gestor da Fazenda Santa Maria Amazônia: *“Quanto a cobrar do produtor aí que tá, ninguém quer pagar a mais pela certificação”*.

Em contrapartida, os entrevistados acreditam que o item certificado abrirá mais oportunidades para negociar seu produto junto a esses agentes. A produção certificada pode garantir a diminuição do impacto ambiental e social, possibilitando aos processadores atender um mercado que cobra por esse tipo de produção, caracterizando um ganho ambiental e social para esses produtores; porém, para o grupo de produtores entrevistados, perceberam-se visões diferentes de ganhos. Os pequenos produtores mencionaram o ganho econômico como uma forma de incentivo de adoção da certificação.

Para o analista ambiental da processadora, os agentes que fazem parte do processo de adoção de padrões na cadeia agroalimentar são todos, isto é, os produtores, as indústrias e o mercado consumidor. Em sua visão, se não houver um alinhamento entre os elos envolvidos, com o tempo os padrões podem cair em descrédito por não terem mercado consumidor e, além disso, o consumidor pode estar cobrando sem ter produtores para gerar o suficiente para atender à demanda. Ainda complementa: *“Eles têm que ter o mesmo nível de participação, porque, se a gente tiver um envolvimento maior dos produtores, em determinado momento, produtores engajados certificando a indústria, comprando isso, mas não tiver um mercado consumidor envolvido, com o tempo vai esfriando”*. O entrevistado comentou que, no início de 2010 a 2012, quando a certificação RTRS começou a ser implantada, houve pouca comercialização; e muitas empresas acabaram saindo da certificação, a processadora acreditou que esse mercado iria solidificar-se com o tempo e, na época, acabou bancando alguns produtores.

O analista também relatou que, no ano de 2012, a própria RTRS organizou-se para fazer uma mobilização com o mercado consumidor, cujos agentes envolvidos com a adoção de padrões deveriam ter um compromisso público, não somente cobrar por uma produção mais responsável para no final não ter demanda por esse produto. Com isso, acabou iniciando um mercado mais equilibrado, tanto para os produtores como para os consumidores, pois, em sua opinião, a participação da indústria nesse processo de adoção de certificação depende do mercado consumidor, como afirma em sua fala: *“A indústria, ela praticamente para este movimento, ela vai vender se tiver um mercado consumidor e ela vai induzir o produtor a certificar se tiver um movimento para isso”*.

A segunda questão tinha o objetivo de verificar a relação dos agentes na cadeia no que se refere à visão contratual quanto ao uso dos contratos, custos e governança; e, na visão relacional, no que se refere à confiança, relacionamento, poder, capacidade e coordenação. Por meio das entrevistas, pôde-se perceber que, entre os produtores, o processo de adoção de padrões ocorre por meio de assinatura de um Termo de Compromisso, no qual o produtor passa por fases de implantação da certificação e, ao atingir 87%, dos requisitos da adoção, o produtor pode solicitar que a certificadora faça a avaliação em sua propriedade para verificar a conformidade dos requisitos da primeira e segunda etapa do padrão RTRS, caso todos os requisitos foram atendidos a certificadora emite o certificado para a propriedade requisitante.

De acordo com os produtores, os custos iniciais foram as adequações em suas propriedades, o entrevistado da fazenda Berrante de Ouro colocou: *“Os custos iniciais foram recuperação do solo, recuperação das áreas degradadas, melhoramentos nos dormitórios dos colaboradores, sinalização de água potável e melhorias na estrutura física da propriedade”*. Os representantes das fazendas Videirense, Santana, Cella e Dakar destacaram também que as mudanças em suas propriedades foram na ordem de sinalização e armazenagem correta dos materiais, destino seguro para os resíduos (óleo, embalagens, plásticos e entre outros) e melhorias de infraestrutura nas propriedades. Além dos custos de adequação nas propriedades, existem os custos das vistorias das certificadoras e de três centavos de euro por tonelada vendida da certificação RTRS que são custeados pela Holanda por meio da ONG IDH.

Outro dado revelado pelos produtores nas entrevistas quanto à relação dos agentes na cadeia, foi o fato de que entre eles também há uma relação de parceria, cooperação e confiança. Esses dados podem ser evidenciados na fala da entrevistada que representava a Fazenda Cella, a qual relatou que o *“Principal motivo de adoção foi a forma como eles apresentaram o projeto, com confiança. A gente não foi assim levando este processo, a gente foi estudando, avaliando o que era o que não era antes de adotar, somente depois de entender que assinamos o Termo de Compromisso”*. O representante da Fazenda Vigolo complementa: *“Dentro do projeto, sim, a gente se empenhou e essas ONGs que vieram de fora demonstraram um relacionamento de confiança e parceria, que contribuíram para a adoção da certificação”*.

Para a processadora, a relação dos agentes na cadeia da soja, em específico indústria-produtor, dá-se em forma de parceria e cooperação, mas regido por um contrato referente à demanda daquele ano, pois a cada ano varia a demanda de soja certificada que o mercado externo compra. Nesse caso, a indústria busca por produtores que já certificam para atender essa necessidade de mercado. O entrevistado relatou que os demais produtores que não estão

certificados nem ficam sabendo dessa necessidade de mercado, porque, segundo ele, nem todos os produtores têm interesse em certificar suas propriedades, e outros porque não têm condições.

Entretanto, ressaltou que, apesar dessa parceria, o que faz o produtor entregar o produto para a indústria é o preço. Muitos somente entregam a produção necessária para atender ao contrato, o que sobra é vendido para quem pagar mais. Nesse aspecto, a parceria e a cooperação deixam de existir e o que predomina é o valor financeiro recebido a mais por saca.

Nessa questão, constatou-se que existe uma relação contratual e relacional entre os agentes. Para o produtor, o processo ocorre de forma contratual e relacional, o processador também falou que ocorre a transação na forma de parceria e cooperação, mas formalizada por um contrato. Nesse caso, percebeu-se que a parceria acontece até quando for conveniente para ambas as partes. Essa análise pode relacionar-se com a TCT, mencionada por Humphrey e Schmitz (2000) e Lumieau e Hederson (2012), os quais descrevem que a estrutura de governança em uma cadeia de suprimento pode ser entendida pela capacidade dos agentes em estabelecer estratégias. Nesse caso, o relacionamento entre os agentes foi formalizado por um Termo de Compromisso, como uma maneira de assegurar ganho para ambas as partes envolvidas.

Para complementar a análise dessa questão, vale a pena mencionar o que traz a RBV, de Barney (1991), e a SET, de Emerson (1976) e Humans (1958), as quais preconizam que a cadeia de suprimentos necessita identificar os recursos que podem ser potencializados e esclarecer o processo de construção e manutenção do relacionamento entre os elos envolvidos. Nessa questão, o que pode ser explorado é a parceria e a cooperação entre os agentes na questão da adoção de padrões de produção sustentáveis.

Posteriormente, na terceira questão, procurou-se verificar se o desenvolvimento de padrões de produção sustentável na região amazônica está sendo influenciado pelo mercado externo. Segundo os produtores, a adoção está atrelada a demonstrar que as imposições do mercado externo estão sendo cumpridas na região, evidenciando que o produtor está preocupado em produzir um alimento respeitando às legislações ambiental e social. Isso foi uma visão unânime entre os entrevistados, ou seja, devido a uma necessidade de mercado, os produtores estão adequando-se para atender à demanda.

Tal fato pode ser percebido na fala do proprietário da Fazenda Santana, que relatou: *“É uma necessidade de mercado a certificação para o futuro, porque você não vai conseguir vender nada se você não for certificado”*. O proprietário da Fazenda Jaborandi falou que é *“porque a gente está na condição de vidraça, eles nos estão olhando com mais atenção, e estão valorizando algum movimento que tenha que eles também prezam, como, por exemplo, a*

preservação do meio ambiente”. Uma visão um pouco diferente foi trazida pelo entrevistado da Fazenda Vigolo: “*então, eu sou pequeno produtor, vou fazer um trabalho diferenciado para um dia ser reconhecido*”. Pelos dados dos entrevistados, percebe-se que a preocupação está em demonstrar que a região amazônica vem preparando-se para atender às exigências de mercado, que é uma oportunidade para os produtores demonstrarem que, nos padrões de produção aqui adotados, as leis ambientais e trabalhistas vêm sendo cumpridas. Mesmo que não haja uma definição específica de padrão de produção sustentável para a região amazônica, a certificação RTRS vem suprimindo essa necessidade, uma vez que sua cobrança de normas socioambientais é rígida, principalmente quando se fala em desmatamento, a qual foi uma das principais ressalvas colocada pelos produtores.

Outro dado com o qual todos os entrevistados das fazendas concordam é que a pressão do mercado externo está instigando o mercado doméstico a elaborar critérios que venham a diminuir os problemas relacionados às questões ambientais e sociais nessa cadeia produtiva. Porém, o proprietário da Fazenda Jaborandi alerta: “*Precisamos ter paciência, não é de uma hora para hora, quem já tem esta mentalidade entrou nisto aí mais facilmente, mas agora quem nunca teve não vai ser fácil entrar, porque é uma questão de mudança de mentalidade*”. Dessa forma, pode-se dizer que, apesar de existir uma cobrança quanto à adoção de padrões de produção sustentável na região amazônica, precisa haver uma mudança de cultura de todos os agentes envolvidos nesse processo, o que inclui os agentes reguladores, com seu papel crucial de regulamentar leis e normas condizentes com a produção sustentável.

Para o analista ambiental da processadora, o desenvolvimento de padrões de produção sustentável está totalmente influenciado pelo mercado externo. Ele observa, contudo, que não é segmentado por região, porque, segundo ele, “*É bem complicado você segmentar por região, principalmente em grãos, porque na hora que você chega com o grão em um porto a distribuição toda do produto é misturada, de várias regiões não tem como você separar e ser segmentado*”. Mas ressalta que cada região deve seguir sua legislação para adaptar-se às exigências das certificações.

No caso dos produtores que estão localizados na região amazônica, eles devem respeitar a Moratória da Soja. O analista ressalta que uma dificuldade dos produtores é adequar-se à legislação trabalhista. Cita como exemplo as horas trabalhadas nas propriedades que divergem de uma empresa, por ser um trabalho exposto a fatores climáticos: quando chove, o colaborador passa o dia sentado, em contrapartida, haverá dias em que ele vai trabalhar várias horas extras. Outro exemplo citado foi a dificuldade de conscientizar os colaboradores em usar os EPIs (Equipamento de Proteção Individual), porque se acredita que na grande maioria das

propriedades de soja a parte ambiental está muito bem equacionada por meio do novo Código Florestal, aprovado em 2012. Menciona também a questão dos resíduos, afirmando que os produtores estão adequando-se que cada vez mais, ou seja, estão conscientizando-se de que deve haver um tratamento e um destino seguro do que deve ser descartado.

Outro ponto observado na entrevista com o representante da processadora é o fato de que a nova opção dos consumidores, pautada em produção sustentável, está influenciando os agentes da cadeia a formarem parcerias entre os elos envolvidos para adequar-se às normas das certificações. Em sua fala, ficou claro que a demanda de mercado está instigando a processadora a buscar por produtores que estejam adotando padrões de produção sustentável.

O relacionamento de parceria entre os agentes da cadeia, observado na fala do entrevistado enviado pela processadora, também pode ser constatado nas falas dos produtores, tendo em vista o teor das entrevistas dos gestores das propriedades, os quais expuseram que a certificação do grupo somente ocorreu por uma demanda do mercado externo e pela parceria firmada entre os agentes que interferem na cadeia de produção de grãos, como o CAT, WWW Brasil, ONG Solidaredad e IDH e as associações. Destaca-se que, para o caso analisado, o CAT foi o principal idealizador para que o grupo de produtores adotassem padrões de produção sustentáveis.

As evidências encontradas nessa questão remetem-nos aos estudos dos autores das teorias RBV (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991) e SET (EMERSON, 1976) os quais evidenciam a importância do relacionamento cooperativo entre os agentes envolvidos na cadeia. Essa mudança está ajudando os elos da cadeia agroalimentar da soja a atender uma demanda de mercado externo, isto é, a adoção da certificação RTRS, sendo que essa certificação é um mecanismo de segurança para que o produto produzido na região amazônica comprove para o mercado externo que está atendendo à legislação local e nacional no que se refere a leis ambientais e sociais.

5.2.1.2 Entidades reguladoras e de apoio

As entidades reguladoras entrevistadas para a amostra do trabalho foram: a Secretaria do Meio Ambiente (SEMA) e a certificadora RTRS. O quadro 9 apresenta os dados dos entrevistados.

Quadro 9 – Dados dos entrevistados – Entidades Reguladoras

Entidades	Cargo/Formação do entrevistado	Tempo de Atuação	Município	Data e duração da entrevista
SEMA – Secretaria do Meio Ambiente	Analista de meio ambiente – Engenheiro Florestal	10 anos	Cuiabá/MT	16/02/2017 51 minutos
Certificadora <i>Round Table on Responsible Soy</i> (RTRS).	Representante no Brasil da RTRS – Consultor Externo no Brasil / Economista	1 ano	Cuiabá/MT	02/03/2017 57 minutos

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A SEMA é oriunda da Lei Complementar nº 214, de 23 de junho de 2005, que substituiu a Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEMA). A nova reestruturação marcou a transformação da gestão ambiental do estado de Mato Grosso, permitindo que temas como a biodiversidade ganhassem maior destaque, alcançando o *status* de superintendência, subdividida em coordenadorias e gerências (SEMA, 2017).

A Certificadora RTRS certifica produtores de soja do mundo inteiro que atendam aos requisitos para uma produção ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente viável. Iniciou no ano de 2004, em Londres, no Reino Unido, e seu objetivo era lidar com preocupações relacionadas à forma de produção da soja. Posteriormente, no ano de 2011, os primeiros produtores foram certificados na Argentina, no Brasil e no Paraguai (RTRS, 2017).

O entrevistado da RTRS revelou que, no ano de 2016, o Brasil possuía 691.000 mil hectares de soja certificada, com um total de 143 produtores certificados. O país é responsável por mais de 70% da soja certificada no mundo. Do total de soja certificado no Brasil, 90% são para atender ao mercado externo, mais especificamente, empresas do mercado europeu que precisam compensar seus impactos ambientais. No ano de 2016, o Brasil possuía apenas uma empresa interna comprando grão certificado, a Unilever.

Entre os mercados externo e interno, percebeu-se uma diferença porque o mercado externo busca por créditos da soja certificada. Esses créditos são uma espécie de moeda, gerados a cada tonelada de soja produzida nas fazendas. Podem ser trocados na plataforma de Comercialização de Créditos da RTRS (RTRS, 2017). As empresas que compram esses créditos estão aptas a declarar publicamente que colaboram por uma produção responsável. Em contrapartida, o mercado interno não compra créditos, mas o produto certificado, o caso da empresa Unilever.

Outro dado revelado pelo entrevistado foi o volume de soja certificada no estado de Mato Grosso, que corresponde a 390.000 hectares, equivalendo a 56% do total da produção brasileira de soja certificada. Desse total, no ano de 2016, o município de Sorriso/MT, por meio

do projeto *Gente que produz e preserva*, foi responsável por 14% da produção de soja certificada do estado.

As entidades de apoio que fazem parte dessa amostra são as ONGs Clube Amigos da Terra (CAT) e o Instituto Centro Vida (ICV), entidades ligadas à pesquisa a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e à Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT) – Campus Sinop/MT e a Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso (APROSOJA). Tais entidades foram escolhidas por estarem envolvidas tanto na adoção como no desenvolvimento de padrões de produção sustentável para a região amazônica (quadro 10).

Quadro 10 – Dados dos entrevistados – Entidades de Apoio

Entidades	Cargo/Formação do entrevistado	Tempo de Atuação	Município	Data e duração da entrevista
Ong – Clube Amigos da Terra (CAT)	- Diretora de sustentabilidade/ Engenheira Agrônoma com - Mestrado em Ciências Sociais	7 anos	Sorriso/MT	28/10/2015 80 minutos
	- Presidente	2 anos		01/03/17 35 minutos
	- Vice-presidente	2 anos		20/05/2016 70 minutos
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA)	Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento / Doutor em Ciência Animal e Pastagens	6 anos	Sinop/MT	09/11/2015 63 minutos
Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT) - Campus Sinop/MT	Professor e Pesquisador/ Engenheiro Agrônomo / Doutor em Zootecnia	1 ano e meio	Sinop/MT	70 minutos
Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso - APROSOJA	Gerente de Planejamento e Gerente Financeiro interino/ Economista	4 anos	Cuiabá/MT	23/05/2016 70 minutos
ONG - Instituto Centro Vida (ICV)	Coordenador Iniciativa de Pecuária Integrada/ Engenheiro Agrônomo	3 anos	Cuiabá/MT	13/06/2016 65 minutos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O CAT é a entidade que preconizou o projeto de implantação da certificação RTRS na região de Sorriso/MT, município que faz parte da região amazônica. O IVC é uma organização da sociedade civil de interesse público, fundada no ano de 1991, localizada no estado de Mato Grosso, com sede no município de Cuiabá/MT. Seu trabalho consiste em construir soluções compartilhadas de sustentabilidade com o objetivo de conciliar a produção agropecuária e florestal (ICV, 2016).

A EMBRAPA é uma empresa vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), criada no ano de 1973, cujo objetivo é promover novos conhecimentos no que tange a produtos, processos e serviços do setor agropecuário; suas ações e estudos têm avançado para

umentar a competitividade e a sustentabilidade da agropecuária. A UFMT é uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, com campus no município de Sinop/MT, localizado na região amazônica e suas pesquisas têm por objetivo o desenvolvimento do saber e a difusão do que produz ao público local, regional e nacional.

A APROSOJA é uma entidade de classe constituída por produtores de soja e milho do estado de Mato Grosso, fundada em 2005, com sede no município de Cuiabá/MT, e possui núcleos regionais instalados nos sindicatos rurais dos municípios produtores de soja e milho. Seu foco é desenvolver ações ligadas ao crescimento sustentável da cadeia produtiva da soja e do milho no estado.

Apresentam-se a seguir os dados coletados por meio das entrevistas realizadas junto às entidades reguladoras (SEMA e RTRS) e às entidades de apoio (CAT, EMBRAPA, UFMT, APROSOJA e ICV) para cada questão.

A primeira questão buscava conhecer os principais agentes da cadeia da soja que interferem na adoção de padrões. Para o analista de meio ambiente da SEMA, quem vem instigando o produtor de grãos a adotar padrões de produção é o mercado externo. O representante da RTRS no Brasil complementa, dizendo que é o papel das *tradings*, informação que pode ser constatada em sua fala: *“Porque, se as tradings incentivarem e valorizarem a certificação, o produtor vai se mexer, como exemplo pode-se citar a Cargil e a AAMAGI, que fazem projetos de chão para incentivar a produção certificada”*. Segundo ele, esses projetos vêm sendo desenvolvidos devido a uma demanda do mercado externo. Acredita que o consumidor também está influenciando esse processo de certificação à medida que vem cobrando uma produção sustentável.

Para a diretora de sustentabilidade do CAT, os agentes que interferem no processo de implantação da certificação RTRS são todos os membros que fazem parte do procedimento de adoção de padrões de produção sustentável. Entretanto, constataram-se algumas particularidades nesse processo, do qual, de acordo com a entrevistada, todos devem fazer parte. A respondente destaca que, no sistema RTRS, todos têm que entrar em um senso comum; por se tratar de uma mesa redonda, todos devem expor seus comentários e, depois, chegar a uma escolha que melhor convém para o grupo. Mas, quando questionada sobre o papel das *tradings* e dos processadores nesse processo, ela o chamou de *“buraco negro”*, por estarem no meio da cadeia. A diretora de sustentabilidade falou que *“Do lado dos produtores, elas não vão obrigar eles adotarem, porque elas não vão pagar a mais por isso e não tem demanda; do outro lado elas falam que não adianta pedir soja certificada, porque não tem produção certificada o suficiente para atender o mercado externo”*.

Para ambos, presidente e vice-presidente do CAT, todos os agentes necessitam estar envolvidos. Eles observam, contudo, que os produtores e as ONGs estão mais engajados nesse processo, e que os agentes por parte do governo não tiveram participação. Salientaram que a adoção é livre por parte dos produtores, porém aqueles que queiram participar precisam ajustar-se às normas da certificação, RTRS, conforme fala do presidente do CAT: *“Para os produtores que não estão adequados à legislação, eles são os mais afetados, porque a certificação RTRS está baseada na legislação que cada região precisa cumprir”*.

Complementando a primeira questão, os pesquisadores da EMBRAPA e da UFMT discorrem que ainda não há um conceito do que venham a ser padrões de produção sustentável na região amazônica. Retratam-nos como um *gap* da ciência, os estudos ainda são iniciais, faltam analisar muitos indicadores para chegar-se a um conceito. Isso pode ser identificado na fala do pesquisador da UFMT: *“A gente tem que estabelecer indicadores, métricas para avaliar o estado da arte da sustentabilidade, ou seja, a gente tem estes indicadores técnicos, precisa criar tantos ambientais como sociais que sejam reconhecidos na comunidade científica”*. Na sua visão, o produtor está adequando-se pelo seu conhecimento empírico e pelas exigências do mercado.

Para o gerente de planejamento da APROSOJA, a questão de adoção de padrões depende de uma necessidade de mercado, que parte desde o consumidor final até chegar ao produtor. A partir do momento em que existe essa demanda, os agentes envolvidos na cadeia começarão a instigar o agricultor a trabalhar de acordo com os padrões de produção sustentável. Como exemplo, pode ser citada a demanda por soja certificada que a Holanda (mercado consumidor) vem buscando em nosso país. Para atender tal necessidade, foram envolvidos vários elos da cadeia agroalimentar da soja. Nesse caso em específico, quem está difundindo a certificação são as ONGs, que foram buscar parceria junto aos produtores de soja. Os demais elos dessa cadeia (associações, sindicatos, centro de pesquisas e a indústria de processamento) tiveram o papel de incentivar o produtor a adotar a certificação RTRS; mas, segundo o entrevistado, a procura por produto certificado, geralmente parte de uma necessidade do mercado externo, o qual é mais exigente.

Já o entrevistado do ICV traz uma abordagem mais ampla de participantes que interferem na adoção de padrões. Para ele, isso partiu de uma necessidade de mercado e está diretamente ligado com os fornecedores de insumos, os produtores, as *tradings*, os grandes consumidores (como exemplo, citou os intermediários que consomem o farelo de soja, o óleo e entre outros produtos derivados da soja) e o consumidor final, que, em sua opinião, é o grande indutor da adoção de boas práticas e de certificação. Acrescentou, ainda, a existência de agentes

indiretamente ligados à cadeia da soja, como as instituições financeiras, as sociedades civis organizadas e as organizações governamentais.

Quanto a essa questão, percebe-se que os agentes entrevistados, tanto os da cadeia como os das entidades, não têm uma percepção clara do que venham a ser padrões de produção sustentável para a região amazônica. O produtor adota-o porque é um projeto do CAT e é uma cobrança do mercado externo para comercializar o produto oriundo dessa região. As entidades de pesquisa, por sua vez, visualizam uma lacuna de pesquisa para se definirem indicadores técnicos ambientais e sociais para criar o conceito de padrão de produção sustentável dos produtos oriundos dessa região que atendam às necessidades do mercado, tanto externo como interno.

A segunda questão buscava entender a relação dos agentes na cadeia da soja. Para o analista de meio ambiente da SEMA, a relação do órgão com os demais agentes da cadeia é regulatória. A SEMA passa as ações de fiscalizações para os produtores por intermédio de meios de comunicação, informando os métodos e procedimentos corretos para que os produtores de grãos exerçam as suas atividades dentro do que regem as normas e as leis ambientais. Comenta que, para o caso da soja, “*Existe uma previsão legal para o licenciamento ambiental da agricultura e a pecuária extensiva*”. De acordo com o entrevistado, esse documento é retirado direto do site da SEMA.

O entrevistado da RTRS disse que, apesar de existir um termo de compromisso entre os agentes envolvidos, em sua opinião, o que prevalece é a confiança, a cooperação e a parceria entre todas as partes que trabalham para que ocorra o processo de certificação da soja. Para ele, se não houver parceria entre os participantes, todas as ações pré-estabelecidas ao roteiro de implantação da certificação não serão atingidas e não haverá o ganho mútuo.

Para o presidente e à vice-presidente do CAT, é uma relação de parceria entre os agentes e as entidades de apoio envolvidas. Ressaltaram que a formalização do processo entre produtor, CAT e as ONGs envolvidas é regida por um termo de compromisso entre as partes. A diretora de sustentabilidade do CAT complementa que o processo de adoção da RTRS é um termo de compromisso firmado entre os agentes participantes (produtores e as ONGs CAT, WWF Brasil, *Solidaredad* e IDH), ao qual os produtores precisam atender 100 (cem) critérios/requisitos para a implantação da certificação; porém, quando atingirem 87% dos critérios já podem solicitar a visita do agente da certificadora para certificar. A forma de condução do termo de compromisso ocorreu em dois momentos, conforme dados da diretora de sustentabilidade do CAT:

- (1) Termo de compromisso para seleção dos produtores: A primeira seleção de propriedades que estavam mais preparadas e que tinham uma visão mais aberta para

questões ambientais ocorreu por indicação do CAT. O segundo processo de seleção foi por meio de reunião com as mulheres que faziam parte do projeto *Mulheres do campo* do CAT. Algumas das participantes eram proprietárias e outras convenceram seus maridos a participarem por perceberem que a adoção do padrão seria um diferencial na forma de produzir o grão. Após essa pré-seleção, os produtores assinaram o termo de compromisso para entrarem no projeto *Gente que produz e preserva*. Com isso, o CAT tinha a permissão para entrar nas fazendas e elaborar o diagnóstico das propriedades. Esse termo também permitia ao CAT incluir ou tirar da lista as propriedades que não atendessem aos requisitos da certificação. O diagnóstico tinha o propósito de deixar os produtores cientes do que eles teriam que fazer para participar do projeto, isso incluía melhorias em benfeitorias, a forma de gerir a propriedade e as adequações que se referiam à legislação ambiental e social. Após essas visitas, os produtores tiveram um período de um ano para se adequarem. No final desse tempo, como todos os selecionados atenderam aos requisitos, não houve substituição de produtores.

(2) Termo de compromisso para certificar: Após a seleção das fazendas, outro termo de compromisso foi assinado entre produtores, CAT e a Certificação RTRS, sendo que esse termo é um documento exigido pela certificadora RTRS para certificar o grupo de produtores que faziam parte do projeto.

No processo de pré-seleção e durante a assinatura do termo de compromisso, a vice-presidente do CAT relatou que houve algumas divergências de regras para os produtores que queriam certificar suas propriedades. Como exemplo, colocou que fazendas que tinham desmatado de forma desregrada após o ano de 2008 infringiam umas das principais regras da certificação RTRS; automaticamente, esses produtores já estavam desclassificados para participar do projeto *Gente que produz e preserva*. Outro caso citado por ela ocorreu porque, durante o processo de implantação da certificação RTRS, uma das propriedades que tinha assinado o termo de compromisso foi invadida por colonos sem terras, que acabaram desmatando-a. Após a saída dessas pessoas, a propriedade não conseguiu mais atender aos requisitos da certificação, pois havia desmatado suas terras além do permitido, infringindo o que rege a norma de desmatamento.

A diretora de sustentabilidade do CAT, percebeu que, no início, os produtores tinham certa resistência por não conhecer o processo, queriam ter certeza que era um procedimento idôneo. Isso, segundo ela, por ser um projeto que envolvia entidades de outros países, os produtores questionaram ainda qual era o benefício e o custo que eles teriam com a adoção da certificação.

Os entrevistados do CAT também colocaram que existe uma relação de comprometimento, parceria e confiança entre as ONGs envolvidas e o produtor, mas tudo isso está atrelado a uma imposição do mercado externo, ou seja, para comprovar que a produção proveniente da região amazônica está atendendo aos requisitos ambientais e sociais.

Já para os pesquisadores, a relação dos agentes na cadeia é um processo de construção de colaboração e a parceria entre os elos envolvidos a fim de atender às exigências que o mercado está cobrando, principalmente o mercado externo. No caso da EMBRAPA, sua colaboração está em ajudar os produtores a implantarem em suas propriedades todos os requisitos das Boas Práticas de Produção (BPP), a fim de facilitar seu processo na hora de implantar uma certificação. Para que isso aconteça, deve haver entre as partes envolvidas parceria e confiança.

Nesse aspecto, observa-se haver coerência entre o que traz Williamson (1985, 1996), que trata da relação entre os membros da cadeia, a qual é formalizada por meio de mecanismos de governança, nesse caso, citam-se os contratos entre os agentes participantes da implantação da certificação RTRS.

O entrevistado da APROSOJA acrescentou que a relação entre os agentes envolvidos é mais uma questão de parceria e cooperação entre os elos. Citou como exemplo o fato de que, quando uma processadora precisa atender ao mercado externo com uma quantia X do produto, ela vai procurar junto aos seus parceiros, neste caso, os produtores, aqueles que atendam à exigência da certificação e tenham capacidade de atender a demanda necessária.

Acrescentando a análise da segunda questão, o entrevistado do ICV argumenta que as duas formas existem, ou coexistem, primeiro porque existem meios de imposição, no caso as leis que direcionam o processo, ou porque o mercado está exigindo. Em contrapartida, há meios de indução por políticas que acontecem na forma de parcerias e colaboração entre os agentes (como exemplo o projeto *Gente que produz e preserva*), que podem proporcionar ao produtor ter acesso a um mercado diferenciado. Isso pode ser verificado por meio de sua fala: “*Da mesma forma que você vai aplicar por exemplo o novo código florestal, há tem que fazer CAR tudo bem então você tem uma imposição por meio de lei.... Mas você tem que ter, ao mesmo tempo, meios que verifiquem se aquilo está correto, se ele está recuperando o plano de áreas degradadas da forma como foi previamente proposto, então tem que ter sempre o equilíbrio entre estas duas forças*”.

Pela fala do entrevistado, é possível observar que as dimensões contratual e relacional devem andar juntas, pois, quando se fala na dimensão contratual (referentes à adoção das leis, regras e regulamentos), custos e comportamento dos agentes (WILLIAMSON, 1996), isso

ocorre por meio de imposição. Em contrapartida, quando se fala da dimensão relacional, abordada por Barney (1991) e Emerson (1976) e Humans (1958), percebe-se que ocorre de uma maneira que visa potencializar os recursos, relacionamentos e confiança entre os agentes envolvidos.

Para o caso em análise, percebe-se que é necessário que se tenha um contrato detalhando, o que as partes envolvidas devem fazer; porém, ao mesmo tempo, constatou-se que o relacionamento e a confiança entre esses agentes fizeram os produtores adotarem a certificação RTRS. Isso fica comprovado na fala de vários produtores entrevistados, os quais discorrem sobre seu relacionamento e confiança com o CAT, principal agente que contribui para a adoção de padrões de produção sustentável.

Posteriormente, na terceira questão, procurou-se verificar se o desenvolvimento de padrões de produção sustentável na região amazônica está sendo influenciado pelo mercado externo. O entrevistado da SEMA revelou que não acompanha muito o mercado de exportação, mas percebe, pela fala dos produtores, que a regularização das propriedades está relacionada com uma demanda de mercado. Isso ficou evidente em sua fala: *“Existe uma preocupação ambiental por uma demanda de mercado e porque a atividade já atingiu um outro nível, o produtor está exportando a sua produção. Desta forma, ele tem que atender uma série de exigências para vender o produto dele”*. Esse relato comprova que o mercado externo está influenciando na forma de produzir da região amazônica e cabe ao órgão ambiental fazer cumprir a legislação no que se refere a leis ambientais.

Para o entrevistado da RTRS, o mercado interno somente começou a certificar sua produção por uma necessidade do mercado externo, ou seja, ressaltou que a certificação foi *“Totalmente influenciada pelo mercado externo, um exemplo é o CAT, que somente começou a fazer isto por causa de uma demanda externa. Se não fosse os impulsos externos isto não ia andar”*. Também abordou que o mercado interno está andando devagar, a demanda de produção certificada para o mercado interno ainda é pequena, somente 10% dos grãos certificados ficam no mercado interno.

Segundo o presidente do CAT, no mercado doméstico, em especial na região amazônica, as imposições feitas pelo mercado externo obrigaram os produtores dessa região a buscarem certificações, a fim de demonstrarem que estão respeitando ao que é preconizado em lei, evitando o desmatamento desnecessário, preservando as nascentes e recuperando as beiras de rios. Uma prova disso, de acordo com a diretora de sustentabilidade do CAT, é que o primeiro projeto da certificação RTRS contou com nove produtores, os quais motivaram outros produtores de Sorriso e cidades vizinhas a buscarem pela certificação. Em 2015, mais 12

produtores (que somam um total de 18.658 hectares juntos) estão assinando um termo de comprometimento para abrir as portas de suas propriedades a fim de seguir as orientações técnicas para conseguir a certificação RTRS. A preocupação desses produtores para obter certificação para suas propriedades, segundo a diretora de sustentabilidade do CAT, é um exemplo de que esses agentes da cadeia estão procurando ações que diminuam a imagem negativa dessa cadeia na região amazônica, sobretudo quando se trata das questões ambientais e sociais.

Para o gerente de planejamento da APROSOJA, os padrões são totalmente influenciados pelo mercado externo; mas, na sua visão, não é um procedimento segmentado por região porque quando chega ao porto, toda a distribuição do produto é misturada. Deve-se lembrar, no entanto, de que o que está sendo certificado é o processo de produção do grão e não o produto proveniente do processo. Entretanto, o gerente entende que cada região tem suas particularidades na legislação a qual devem atender e acrescenta a importância de adotarem-se padrões de produção, uma vez que outros mercados também estão interessados em saber se a região amazônica vem produzindo de forma ambientalmente correta. Isso pode ser percebido em sua fala: *“Recebemos o pessoal da China, fizemos duas ou três reuniões, eles falaram sim, de interesse de boas práticas agrícolas e se as propriedades vinham promovendo as práticas adequadas ambientalmente e socialmente nas fazendas”*.

O entrevistado do ICV corrobora com a opinião exposta acima, ou seja, tudo inicia por uma necessidade do mercado externo, o qual exerce intensa influência nas atividades dos grandes varejistas das redes de *fast food*, que exigem um produto que tenha origem verificada. Dessa forma, esses *drivers*, que buscam por um produto certificado, estão pressionando os produtores brasileiros a se adequarem às normas e regulamentos para atender tais exigências, como exemplo pode-se citar o caso da certificação RTRS.

Com relação à percepção dos pesquisadores, acreditam que isto é uma questão de tempo para a adoção de padrões de produção sustentável. Defendem a necessidade de haver viabilidade econômica para que os produtores venham a aderir às regras e aos regulamentos da certificação e, assim, remodelar as suas práticas de produção para serem mais eficientes. Acrescentam que o processo de adoção ocorre atualmente, porque o mercado varejista está cobrando e porque determinados mercados estão dispostos a pagar por esse produto diferenciado. Como exemplo, cita países da Europa (Holanda, França e Bélgica). Dessa forma, os elos da cadeia vêm adequando-se a essa nova realidade.

A terceira questão evidencia que todos os agentes entrevistados possuem uma visão parecida, a de que o mercado externo está instigando o mercado doméstico a adotar padrões de

produção sustentável. Essa necessidade está alicerçada na demanda do mercado externo e, para isso, os agentes da cadeia interna, principalmente o produtor, necessitam ter uma postura mais madura em adotar padrões de produção, pois se trata de um diferencial de mercado hoje cobrado pelos países europeus, mas que já é motivo de preocupação de outros mercados, principalmente no que se refere à soja produzida na região amazônica. Um exemplo que se pode citar é do maior comprador de grãos do Brasil, o mercado chinês, que, no início de 2016, sinalizou que não quer mais comprar soja oriunda de área de desmatamento ilegal (APROSOJA, 2016).

Ao finalizar esse tópico, percebeu-se que os agentes entrevistados não têm uma percepção clara do que venham a ser padrões de produção sustentável para a região amazônica. O produtor está adotando-os porque é um projeto do CAT e é uma cobrança do mercado externo para comercializar o produto oriundo dessa região. As entidades de pesquisa, por sua vez, visualizam uma lacuna nos estudos para se definirem indicadores técnicos ambientais e sociais para criar o conceito de padrão de produção sustentável dos produtos oriundos dessa região e que atendam às necessidades do mercado, tanto externo como interno.

Outro ponto confirmado por meio dos produtores e da processadora é que as normas e as regras dos padrões estão sendo introduzidos pelo mercado externo em conjunto com a legislação brasileira. Isso por ser compreendido pelo que dizem Henson e Humphrey (2010), autores para os quais os padrões proliferaram e evoluíram devido a quatro fatores: (1) o aumento de consumo e as preocupações do governo sobre a segurança alimentar; (2) as tendências demográficas e sociais alteraram as expectativas e demandas dos consumidores com relação à segurança e à qualidade dos alimentos; (3) a globalização das cadeias agroalimentares e (4) a mudança de responsabilidade para a segurança alimentar do público para o setor privado. Os padrões privados têm o propósito de lidar com as ameaças e as oportunidades geradas por esses quatro pontos.

A visão exposta por Henson e Humphrey (2010) fica nítida nessa coleta de dados, isto é, os padrões estão sendo adotados por uma necessidade de mercado e são introduzidos pelos agentes que compõem a cadeia agroalimentar da soja. A adoção de procedimentos sustentáveis na agricultura inicia-se primeiramente pela cobrança do mercado externo, o qual vem instigando o mercado doméstico a adotar por padrões privados de segurança. No caso estudado, cita-se a certificação RTRS como uma forma de garantir que produtos oriundos da região amazônica vêm atendendo às legislações ambiental e social.

5.2.2 Síntese da Cadeia Agroalimentar

O quadro 11 sintetiza os dados apresentados pelos entrevistados, referentes aos principais agentes que interferiram na adoção de padrões de produção sustentável, o relacionamento entre esses agentes e se o mercado externo está instigando o mercado interno a adotar por padrões de produção sustentáveis.

Quadro 11 – Síntese da coleta de dados da cadeia agroalimentar da soja

Cadeia agroalimentar da soja			
Agentes da cadeia	Categoria de Análise		
	Principais agentes da cadeia na adoção do padrão	Relação dos agentes na cadeia	Influência do mercado externo e adoção do mercado interno
Produtores	<ul style="list-style-type: none"> - Todos colocaram que foi por intermédio do CAT; - Não teve participação da processadora; - Os produtores são os mais afetados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desde o início do projeto a relação foi formalizada por contrato entre o produtor e o CAT; - A relação dos produtores com as entidades de apoio e processadora é de parceria e confiança; - A relação com as entidades reguladoras é formal. 	<ul style="list-style-type: none"> - A adoção está atrelada em demonstrar que as imposições do mercado externo estão sendo cumpridas na região; - A preocupação dos produtores está em demonstrar que a região amazônica está se preparando para atender as exigências de mercado; - O mercado externo está instigando o mercado doméstico a elaborar critérios que venham a diminuir os problemas relacionados às questões ambientais e sociais.
Processadora	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os agentes envolvidos na cadeia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acontece das duas maneiras formal e informal; - Para atender a demanda de soja certificada a processadora faz um contrato entre ela e o produtor; - Constatou-se que existe um relacionamento informal de confiança, cooperação e parceria entre a processadora e o produtor. 	<ul style="list-style-type: none"> - A adoção de padrões e totalmente influenciada pelo mercado externo; - A demanda de mercado está instigando a processadora a buscar por produtores que estão adotando padrões de produção sustentável; - A demanda do mercado pela adoção de padrões sustentáveis está influenciando os agentes da cadeia a formarem parcerias entre os elos envolvidos.
Entidades Reguladoras	<ul style="list-style-type: none"> - Para SEMA o mercado externo é que está instigando o produtor a adotar a certificação; 	<ul style="list-style-type: none"> - A SEMA tem uma relação contratual com os demais agentes da cadeia, ou seja, é uma relação regulatória; 	<ul style="list-style-type: none"> - Para a Sema a regularização das propriedades está relacionada com uma demanda de mercado;

	- Para a RTRS o principal agente são as <i>tradings</i> .	- Na RTRS aparece a relação contratual e relacional entre os agentes envolvidos na certificação.	- A certificadora RTRS destaca que o mercado interno somente começou a certificar sua produção por uma necessidade do mercado externo.
Entidades de Apoio	- Todos os membros que fazem parte do processo de adoção de padrões de produção sustentável (visão do CAT); - Depende da necessidade de demanda do mercado externo (visão da APROSOJA); - O consumidor final, são os grandes indutores da adoção de boas práticas e certificação (visão do ICV).	- Para o CAT o processo de adoção da RTRS é um contrato firmado entre os agentes participantes, e existe uma relação de comprometimento, parceria e confiança entre as ONGs envolvidas e os produtores; - Os pesquisadores relacionaram que é um processo de construção, de colaboração e de parceria entre os elos envolvidos afim de atender as exigências que o mercado está cobrando - Para APROSOJA é um relacionamento de parceria e cooperação entre os elos envolvidos; - A ONG IVC destaca que as duas formas existem a contratual e a relacional.	- A adoção da certificação RTRS foi instigada pelo mercado externo (CAT); - A Aprosoja e o IVC concordam que os padrões são totalmente influenciados pelo mercado externo; - Para os pesquisadores o processo de adoção ocorre atualmente, mais porque o mercado varejista está cobrando e porque determinados mercados estão dispostos a pagar por este produto diferenciado.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Os dados do quadro 11 revelam que, entre os agentes entrevistados que fazem parte do processo de adoção da certificação, não há uma unanimidade de quem é o principal interventor, pois somente os produtores consideraram o CAT como sendo o principal motivador da adoção da certificação RTRS. Henson e Humphrey (2010) demonstraram em suas pesquisas que organismos coletivos (ONGs) podem representar interesses de entidades; neste caso, os produtores. De acordo com a diretora de sustentabilidade do CAT, o órgão tem a responsabilidade de gerenciar o grupo de produtores quando do processo de implantação e manutenção da certificação.

Para os entrevistados, a relação entre eles acontece por meio da relação contratual e relacional. Nesse ponto, todos concordaram que as duas maneiras coexistem no processo de adoção do padrão. Esses dados encontrados podem ser relacionados às teorias TCT e RBV, expostas por Soregaroli e Loic Sauvée (2016), que discorreram que a primeira fornece dados de como estruturar a cadeia de suprimentos e a segunda dá subsídio de como gerenciar a estrutura da cadeia.

O quadro 11 ainda demonstra que o processo está ocorrendo em virtude de uma demanda do mercado externo, o qual está estimulando os produtores a regularizarem as suas propriedades e, posteriormente, a buscarem por um organismo que certifique sua produção. A demanda interna é pequena e segue outro processo, que é a venda do produto certificado. Para esse modelo, os produtores certificados na região de Sorriso/MT não estão preparados. A diretora de sustentabilidade do CAT argumentou que seriam necessários dois anos para desenvolver esse modelo. Para isso acontecer, contudo, deveria haver uma maior demanda interna e empresas dispostas a financiar os custos da produção ou comprar antecipadamente a produção do produtor.

5.2.3 Padrões de Produção Sustentável

Este tópico tem o objetivo de identificar a base para a elaboração de padrões e normas voltadas para a sustentabilidade da cadeia da soja na região amazônica. Primeiramente, apresentam-se os dados dos agentes da cadeia da soja e, posteriormente, as entidades reguladoras e de apoio.

5.2.3.1 Agentes da cadeia da soja

Para os produtores, a primeira questão que procurou identificar quais eram os motivos que os levaram a adotar e a implementar padrões de produção sustentáveis em suas propriedades. De acordo com eles, foi por poderem comprovar que já vinham praticando ações em prol da sustentabilidade ambiental e social, e por estarem localizados em uma região que é muito visada pela forma de produção agrícola, especialmente quando se fala em desmatamento, reservas ambientais e preservação de nascentes e beira de rios. Essas informações foram unânimes entre os entrevistados. O proprietário da Fazenda Berrante de Ouro destacou que, por meio da certificação RTRS, *“as ações ficaram mais evidentes no que se refere ao cumprimento da legislação, boas práticas empresariais e agrícolas, condição de trabalho responsável, relações comunitárias responsáveis e responsabilidade ambiental”*. Já o proprietário da Fazenda São Felipe, em sua fala, menciona que *“é uma consequência que já fazia, sempre gostei de trabalhar de maneira correta, de desmatar de acordo com a legislação, cuidar dos funcionários, tanto é que, quando iniciou o processo de adoção da RTRS, 75% dos itens exigidos já vinham sendo cumpridos”*.

Por meio dessa questão, verifica-se que os produtores já vêm adotando uma postura consciente quanto às legislações ambiental e social, restando apenas passar pelo processo de credenciamento de padrões; nesse caso, a certificação RTRS, a qual lhes possibilita atender às exigências cobradas pelo mercado externo.

Para o analista ambiental da processadora, os motivos que levaram a empresa a participar da adoção de padrões internacionalmente adequados foram no intuito de demonstrar que a processadora já vem há anos preocupando-se com ações socioambientais. A certificação somente está comprovando o que estão fazendo. O entrevistado também considera que é uma forma de trazer credibilidade pelo que estão desenvolvendo, como se constata em sua fala: “*uma coisa é você falar que produz corretamente; outra coisa é uma certificadora internacional vir aqui, certificar nossas unidades e dar o atestado de que realmente você produz de forma correta*”.

A segunda questão tinha o propósito de saber a opinião dos entrevistados perguntando: *Quem eles acham que participa na elaboração das regras e regulamentos dos padrões?* Além disso, indagou-se se esses agentes têm por base o mercado exterior. Na visão dos produtores, os agentes que participaram na elaboração das regras e regulamentos da certificação são organismos internacionais, os quais decidem as normas que, e depois, são adaptadas à legislação brasileira, para o caso da certificação RTRS. Posteriormente, colocou-se o projeto em prática, todos assinaram um contrato, comprometendo-se a implantar os requisitos cobrados pela certificação RTRS. Destacam, ainda, que o custo de implantação estava sendo subsidiado pelo CAT em conjunto com a ONG WWF Brasil e *Solidaredad*. De acordo com os dados do presidente do CAT, esse custo vem sendo subsidiado pela parceria entre as ONGs e produtores. Segundo ele, no início havia muitas críticas por parte das ONGs na forma de produzir na região amazônica. Ele questionou como tentavam melhorar essa imagem, mas percebeu que nada havia a fazer.

A partir dessas informações, o presidente do CAT aclarou para essas “*ONGs de fora*” o que o CAT vinha fazendo na região e o quanto já haviam recuperado de beiras de rios, áreas degradadas e projetos de conscientização da forma correta de cuidados socioambientais junto aos produtores. Para o presidente do CAT, é necessário quebrar o paradigma das ONGs estarem de um lado e os produtores de outro. Foi a partir da conversa entre o presidente do CAT e das ONGs que a diretora de sustentabilidade do CAT começou a desenvolver o projeto *Gente que produz e preserva (GPP)*, por meio do qual foi fechada uma parceria entre a WWF Brasil e *Solidaredad*. Essas ONGs tinham a responsabilidade de custear a certificação RTRS para o grupo de produtores selecionados a participarem no projeto.

Nessa questão, por meio da fala dos entrevistados, foi possível perceber que a adoção de práticas certificadas está ocorrendo porque o mercado externo vem cobrando por maior transparência da produção advinda da região amazônica. Isso fica claro na fala do entrevistado da Fazenda Videirense, que observa: *“na minha opinião, é uma exigência do mercado externo, aqui eles não levam muito em consideração por enquanto, e lá fora sim, mas as leis são internas que a gente tem que obedecer, mas a motivação é do mercado externo, porque se eu vou vender este produto interno eu não ganho nada a mais”*.

Para o analista ambiental da processadora, os agentes que participam são todos os envolvidos na certificação, pois ela tem por base ser uma mesa redonda no qual todos devem expor suas opiniões, ou seja, tanto os agentes externos como internos. Na entrevista, o analista ambiental fala: *“eu já participei de algumas discussões, às vezes é difícil chegar a um consenso, tem discussões que ficam anos sendo discutidas. A questão do desmatamento já tem quatro anos que está sendo discutida. Tem situações que as ONGs não abrem mão, mas tem outras coisas que o mercado fala que se não tiver isso, também não tem como a gente fazer”*. Contudo, o entrevistado deixou bem claro que o voto é igual para todos no caso da certificação RTRS.

Para os produtores, a terceira questão sobre as relações de parceria entre os agentes envolvidos no processo afirmaram que, mesmo havendo um contrato que rege as regras a serem seguidas no processo de adoção e implementação do novo parâmetro, há um relacionamento de confiança, parceria e comprometimento entre os elos envolvidos. Acrescentaram ainda que, com o tempo, estão tendo mais afinidade entre eles; porém, abordaram que, no relacionamento com os agentes reguladores governamentais (MAPA, IBAMA, SEMA e outros), existe certa morosidade à liberação de processos. Como exemplo, citaram a LAU (Licença Ambiental Única), que os órgãos ambientais demoram muito para liberar, dificultando muitas vezes outros processos administrativos da propriedade que dependem de tais documentos. Isso pode ser constatado na fala do proprietário da Fazenda São Felipe: *“o produtor precisa implorar para produzir, precisa fazer LAU, leis trabalhistas, há uma morosidade muito grande nos processos, não funciona aqui, não tem parceria por parte do governo, tudo o que a gente precisa tem que suplicar para conseguir”*.

Na visão do analista ambiental da processadora, nas relações de parceria entre os elos envolvidos na adoção da certificação, por parte dos órgãos do governo não há uma participação ativa. Sua participação é pelo fato que de as leis e regras são definidas por eles. Sendo assim, produtores, processadores e demais agentes envolvidos devem se adequar a essa legislação. Acrescenta, ainda, que, nos municípios que estão localizados na região amazônica, como o caso de Sorriso/MT, diversas questões socioambientais são fiscalizadas; observa que os órgãos de

fiscalização poderiam ser mais parceiros dos produtores. *“Por que a responsabilidade de fiscalizar é transferida para as processadoras, de ir lá e falar para o produtor que está errado nisso ou aquilo. Se o governo estivesse realmente fiscalizando questões ambientais, por exemplo, não precisava a gente ir lá e falar para o produtor regularizar alguma coisa que está na legislação”*, argumentou o entrevistado. Também destacou que os produtores reclamam muito da morosidade dos processos; como exemplo, cita a regularização de licenciamento.

Nesse ponto, constata-se que a visão da processadora e do produtor é igual quando se fala da falta de parceria e confiança entre os órgãos do governo com o produtor e o processador, isso pode ser comprovado tanto na fala do agente do processador como na dos produtores. Outro ponto destacado pelo entrevistado da processadora é que, quanto aos demais agentes envolvidos na cadeia da soja, nesse caso as entidades de apoio com os produtores e processadores. Para o respondente, o que ocorre entre eles é uma relação de parceria e confiança. Isso acontece mutuamente entre os três elos.

A quarta questão junto aos produtores tinha o intento de saber se foi possível visualizar mudanças na propriedade após a adoção da certificação. O proprietário da Fazenda Berrante do Ouro relatou: *“Primeiro, em termos organizacionais, foi bom. Nos esclareceu algumas coisas que não tínhamos, como documentos. Passamos por um período de mudanças, uma empresa familiar que teve uma cisão. O menino precisa de uma certidão! Onde estava a documentação? Então foi muito importante para nós a organização. No setor financeiro, a certificação facilitou o processo de aquisição de recursos junto a bancos internacionais. Na área ambiental, também nos adequamos em algumas coisas que estávamos errados, mais ainda. E, na área social, as mudanças foram para o colaborador que teve mais benefícios, a qualidade de vida para eles melhorou muito, por exemplo exames com frequência da qualidade da água e orientação de como manusear o lixo”*. Essas mudanças relatadas pelo entrevistado da Fazenda Berrante de Ouro também foram citadas pelos entrevistados das Fazenda São Felipe, Santana, Videirense e Cella.

A partir dos dados dos produtores, puderam ser divididas as mudanças ocorridas nas propriedades em quatro âmbitos: administrativo, econômico, ambiental e social. No âmbito administrativo: foram as melhorias nos indicadores de gestão, maior eficiência nas operações, reordenamento na metodologia de trabalho, facilitando muitos processos legais e de regulamentos. No âmbito econômico: os créditos decorrentes da venda da soja, o que lhes abrem as portas para facilitar o processo da captação de recursos em bancos/financeiras, além do controle mais efetivo do uso dos insumos (sementes, fertilizantes e entre outros) possibilitando reduções de custos. No que se refere aos aspectos ambiental e social, consideraram haver maior

benefício primeiro na questão ambiental. Observaram que houve uma redução de resíduos e poluição, melhoria do solo, a preservação das beiras de rios possibilitou melhora da qualidade das águas. E os benefícios sociais foram a maior motivação dos colaboradores em busca de melhorias contínuas, o uso adequado dos EPIs (Equipamento de Proteção Individual) de segurança, a melhoria nos alojamentos e a diminuição na rotatividade dos colaboradores.

Em contrapartida, o entrevistado da processadora afirmou que as mudanças ocorridas foram pontuais, uma vez que a empresa já vinha trabalhando com outras certificações. Citou alguns exemplos, como: colocar telas nos armazéns para evitar entrada de bichos, questões relacionadas ao destino correto dos resíduos, e, ainda, o fato de a RTRS olhar a integração socioambiental teve adequações para deixar os processos mais integrados. O entrevistado acrescenta em sua fala que a *“Amaggi tem um trabalho muito forte no sistema de gestão ambiental, na parte de licenciamento, na relação com seus stakeholders, então isso tem se tornado cada vez mais parte do dia a dia da empresa, isso traz credibilidade para a Amaggi”*.

O entrevistado também destacou que a empresa tem o papel de levar as informações aos produtores, porque eles (agente processador) são o elo mais próximo dessa cadeia. Disse, ainda, que até informações que se referem a órgãos governamentais devem ser repassadas por eles para os produtores. Por ser a primeira empresa no estado de Mato Grosso a adotar certificação (AMAGI, 2016), e por ter um agente que participa nas discussões das normas da RTRS no Brasil, os agentes processadores assumem uma maior responsabilidade de cobrar dos produtores uma produção que atenda à demanda por soja certificada.

Essa questão evidenciou o desconhecimento dos produtores quanto às regras e aos regulamentos dos padrões de produção sustentável. Foram eles que tiveram que fazer diversas adequações, principalmente na parte da gestão das propriedades para alcançarem a certificação, enquanto que a processadora já vinha trabalhando com uma visão socioambiental e para essas entidades se ajustarem à certificação, as mudanças ocorridas foram pontuais, apresentadas pelos auditores da certificadora.

5.2.3.2 Entidades reguladoras e de apoio

A primeira questão direcionada para as entidades reguladoras e de apoio abordou o que são padrões de produção sustentáveis para a cadeia da soja na região amazônica. O analista de meio ambiente da SEMA discorreu que o *“padrão que a gente considera hoje é aquele que respeita as áreas que tem as limitações administrativas, faz uso de boas técnicas, que se preocupa com a conservação de solo e o uso de agrotóxico”*. Em outro trecho da entrevista, diz

que, para participarem do padrão de produção sustentável, os produtores devem respeitar ao que exige a lei no que se refere “à área de preservação permanente e a área de reserva legal, que todo imóvel rural tem que ter. Nesse aspecto da atividade agricultura observa ainda, se essas áreas estão respeitando as margens de curso de água, o percentual mínimo que a área tem que ter de área de reserva legal”.

Para o analista externo da RTRS, o padrão deve seguir o protocolo das exigências legais de cada região. A certificação RTRS tem uma sequência de procedimentos a serem seguidos para ser dada a certificação da propriedade. Destacou, porém, que, no Brasil, mais de 70% das regras exigidas pela certificadora referem-se à legislação brasileira.

Conforme dados do presidente, da vice-presidente e da diretora de sustentabilidade do CAT, o padrão de produção é o atendimento e o cumprimento de todos os itens e requisitos exigidos ou acordados pela certificação, e que todos os agentes envolvidos no processo necessitam cumprir essas etapas. No caso da RTRS, todos os agentes envolvidos também fazem parte na elaboração das regras e regulamentos da certificação, como também se comprometem a desempenhar as atividades previstas em cada fase. Aderir a esse padrão tem como objetivo demonstrar que a cadeia agroalimentar está produzindo e manuseando de forma sustentável o meio em que está inserido, processo que se inicia desde o preparo do solo até o produto chegar ao consumidor final.

Para o gerente de planejamento da APROSOJA, os padrões de produção sustentáveis são as regras e regulamentos socioambientais que são exigidos por todas as certificações. Para auxiliar os produtores a se adequarem a esse sistema, informou que a APROSOJA vem desenvolvendo o *Programa Soja Plus*, definido como um programa de melhoria contínua sem ônus para o produtor, tendo como objetivo capacitar produtores por meio de cartilhas e cursos sobre o novo Código Florestal, a legislação trabalhista e as adequações rurais (APROSOJA, 2016). O entrevistado esclarece que o programa “*seria quase que o primeiro passo da adequação das propriedades para, no futuro, os produtores poderem procurar uma certificação de mercado e que tem várias aí e poder certificar suas propriedades*”.

Acrescenta que, em sua opinião, os produtores não estão preparados para adotar certificações por causa do custo de implantação e das várias adequações que as fazendas terão que fazer. Igualmente, necessitam estar constantemente atualizados quanto às regras cobradas, tais como legislação federal, as Normas Brasileiras (NBR) aprovadas pela ABNT, do Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso (INDEA) e da SEMA. Para ele, tudo isso dificulta o entendimento do produtor do que venha a ser um padrão e de que forma ele vai se preparar para adotar as mudanças em suas propriedades, tais como construção de barracões para

máquinas, depósito de defensivos, lavanderia de IPI, destino correto dos resíduos, entre outras adequações necessárias que cada norma exige.

Na visão do entrevistado do ICV, é difícil definir o que seria um padrão. Para ele, depende do mercado que se pretende atingir, mas concorda que algumas premissas básicas devam ser estabelecidas para alcançar uma produção sustentável. Uma delas seria o desmatamento zero, conforme ressalta em sua fala: “[...] *você não pode ter nada que teoricamente seja sustentável se você tiver ainda aceitando a abertura de novas áreas de desmatamento, eu acho que não, né? [...]*”. Ele ainda complementa que existe divergência na legislação quanto ao bioma amazônico, porque a certificação RTRS, não aceita aberturas de áreas na Amazônia, mas aceita no bioma Cerrado. Segundo o respondente, dessa forma tem-se o que denominou de “vazamento” dos desmates para outros biomas nos quais a legislação não seja tão severa.

O entrevistado finaliza, revelando que não sabe se necessitaria de um conceito próprio de padrões de produção para o bioma amazônico, ou se deveria ampliar o que já vem sendo adotado no resto do país. Argumenta que ele é mais tendencioso à segunda opção, porque já *“tem estudos que dizem: olha, eu não preciso desmatar mais, eu consigo melhorar a produtividade da pecuária e ao mesmo tempo liberar área da pecuária para crescer a expansão agrícola sem necessidade de novos desmatamentos, isso tanto para Amazônia como para Cerrado”*.

Na opinião dos pesquisadores, ainda não há um conceito do que venha ser padrões de produção sustentável para a região amazônica. Tratam como um *gap* da ciência, os estudos são iniciais, falta se analisar muitos indicadores para se chegar a um conceito. Afirmam que o produtor está adequando-se pelo seu conhecimento empírico e pelas exigências do mercado externo.

A segunda questão procurou identificar quem são os agentes que participam da elaboração de regras e regulamentos para uma produção mais sustentável. O analista de meio ambiente da SEMA relatou que as regras existem nas três esferas: federal, estadual e municipal. Abordou que regras e leis modificadas ou elaboradas antes de serem aprovadas são discutidas com outros órgãos. Como exemplo, citou a promotoria do estado e, ainda, dependendo do assunto, o estado chama para a discussão o terceiro setor e as entidades de classe. Isso fica evidente em sua fala que relata: *“Acaba tendo uma participação de todos os agentes envolvidos na cadeia; eles são ouvidos na elaboração das regras – ainda mais quando é um assunto de grande interesse (ex.: como o no Código Florestal) outro exemplo é quando vai legislar quanto*

conservação relacionado à agricultura e pecuária das vezes que acompanhei teve audiência pública antes de fazer qualquer alteração na lei”.

Nesse caso, percebe-se que vários órgãos estão envolvidos na alteração ou inclusão de uma nova normativa, principalmente quando se trata de questões ambientais. O entrevistado deixa claro que o órgão sozinho não faz modificações de padrões, as alterações e inclusões são formuladas em consenso com outras entidades.

Para o agente entrevistado da RTRS, todos participam na elaboração das regras. No caso da RTRS, são três câmaras: os produtores, as ONGs e as empresas. Para qualquer modificação na certificação deve haver aprovação dessas três câmaras.

A diretora da sustentabilidade do CAT relata que todos os agentes estão envolvidos, devido ao fato de a RTRS ser uma mesa redonda. Destacou que, em determinados processos, alguns agentes que discordam de determinadas regras; porém, precisam chegar a um consenso, pois o objetivo da certificação é que todos participem. Também acrescentou que os conflitos são gerenciados de maneira que todos os representantes de entidades presentes nas reuniões sejam ouvidos, especialmente quando se trata de definições quanto a regras ambientais e sociais, custos distributivos, competitividade setorial dos países e taxas de retorno de investimento. Para se chegar a um consenso, dependerá da capacidade de discurso dos diferentes *stakeholders* presentes nas reuniões em detalhar cada regra apresentada, contribuindo para que os diferentes atores cheguem a um resultado de negociação.

Na segunda questão, o presidente e a vice-presidente do CAT têm a mesma visão: quem elabora as normas é o governo e cabe ao produtor buscar entender essas regras impostas pelo IBAMA, SEMA e Ministério do Trabalho; pois, para a obtenção do certificado, são necessárias auditorias nas fazendas, nas quais os auditores vão verificar se os produtores vêm adotando todas as normas de produção para aquela região na qual se encontra localizada a propriedade. O presidente do CAT ressalta que, para ele, as leis brasileiras de produção são muito mais rígidas que as cobradas nos Estados Unidos, Argentina e entre outros países produtores de soja. Também lembra que é necessário para a região amazônica adaptar-se à legislação socioambiental para conseguir credibilidade no mercado externo.

O gerente de planejamento da APROSOJA comenta, em resposta à segunda questão, que a elaboração das regras e regulamentos está atrelada às mudanças que vêm ocorrendo mundialmente quanto à segurança alimentar, e acredita que as demais exigências sejam uma pressão do comércio e dos consumidores para que sejam adotadas boas práticas de produção. Afirma que a credibilidade do produto está atrelada às certificações, pois comprovam que o produtor está obedecendo à legislação.

Para ele, as regras vêm de uma necessidade do mercado externo. O mercado interno, no caso, o governo brasileiro, tem a atribuição de elaborar as leis sociais e ambientais, que no seu ponto de vista são mais complexas de seguir do que algumas regras exigidas pelas certificações, a exemplo da RTRS. Isso fica evidente na sua fala: *“Quando eles certificam uma fazenda em Sorriso/MT e certificam uma outra em Buenos Aires, na Argentina, as regras são as mesmas, mas sendo que lá na Argentina ninguém nem sabe o que significa uma reserva legal, ninguém nem sabe o que é uma APP, né? Não existe contrato de CLT, de jornada de horas, entendeu? Então a legislação brasileira é até pior ou mais difícil de ser cumprida do que algumas certificações”*.

O entrevistado do ICV, também concorda que quem mais pressiona para que se regularizem os padrões de produção é o mercado externo, isto é, os grandes compradores. Para ele, o papel do governo é legislar de forma que não ofenda o bem comum e que ele, apenas representante de uma empresa, não tem autoridade para discutir esses procedimentos.

Em contrapartida, os pesquisadores entrevistados evidenciam que os agentes, que participam da elaboração de regras e regulamentos, partem de uma intenção do consumidor que está disposto a pagar mais por uma produção que respeite ao meio ambiente e tenha preocupação com o meio social. Em muitos casos, a mudança de atitude em relação ao meio ambiente vem do mercado externo, por ser um consumidor mais exigente e, nesse processo, acaba envolvendo todos os elos de produção para que se ajustem aos padrões exigidos.

Na terceira questão, procurou-se conhecer como eram as relações de parceria entre os produtores, processadores e os agentes reguladores e de apoio à adoção da certificação. Quanto à seu representante revelou que, por ser um órgão regulador, a relação entre eles e os demais agentes da cadeia é governamental, de regularizar e fiscalizar as regras e normas. As parcerias entre órgãos não são usuais e, por vezes, infrutíferas, disse o respondente. Como exemplo, trouxe à tona uma situação em que a EMBRAPA de Sinop/MT foi consultada para auxiliar a elaboração de critérios para fazer vistorias nas áreas de preservação permanente. Acredita ainda, que poderia melhorar a relação de parceria entre os órgãos. Para o analista externo da RTRS o que existe hoje entre os agentes da cadeia em relação à certificação é um relacionamento de parceria, cooperação e confiança.

Em resposta a essa questão, o presidente e a diretora de sustentabilidade do CAT relataram que, no processo de adoção da certificação RTRS, os produtores recebem pouco ou nenhum apoio de órgãos reguladores que são parte do governo, mais por imposição e contratos firmados entre os elos envolvidos. Quanto aos órgãos de apoio, quem tem mais participação são as ONGs, pelo fato de compartilharem da ideia de que produtores que não respeitam à

moratória da soja não podem certificar sua produção com certificação RTRS, por ser um requisito obrigatório dessa instituição. Ao mesmo tempo, as associações e os sindicatos não seguem à risca essa metodologia, uma vez que são entidades de classe e cabe a elas disseminar entre os produtores o conhecimento sobre os padrões existentes. Informados, cada um adota o que lhe for mais conveniente. Mesmo com as diferenças de posicionamentos entre esses agentes, a diretora de sustentabilidade relatou que o envolvimento entre os agentes é de parceria e confiança.

O gerente de planejamento da APROSOJA, respondendo à questão que aborda a relação de parceria entre os agentes envolvidos na cadeia quanto à adoção de padrões, acredita que seja uma relação de mercado, que se dá diretamente com as *tradings* envolvidas. Para ele, órgãos reguladores como SEMA, IBAMA e INDEIA e de apoio, como APROSOJA, sindicatos e entre outras entidades que representam os produtores, não se envolvem com a questão de adoção de padrões. Acrescenta, ainda, em uma de suas falas: *“A não ser que o produtor tenha dúvidas quanto a algum procedimento... Aí ele até procura algumas dessas entidades para lhe ajudar”*. Para o gerente, nenhuma entidade envolve-se com isso, além da empresa que está comprando, o produtor e a certificadora.

O entrevistado do ICV apresenta uma visão diferenciada para a terceira questão, pois tem certeza de que as relações de parceria, confiança e cooperação devem existir entre os agentes envolvidos quando da adoção de padrões. Ele acredita ser difícil um único ator da cadeia da soja assumir todas as responsabilidades sozinho e argumenta: *“Uma boa inter-relação entre todos estes atores facilitará e muito com que isso aconteça”*.

Já os pesquisadores afirmaram que as relações existentes entre os agentes da cadeia envolvidos no processo de adoção de padrões de produção sustentáveis sejam por imposição do mercado, porque cada elo da cadeia necessita ajustar-se à demanda. No caso dos agentes reguladores, seu papel é o de promover as regras e os regulamentos para os padrões, além de fiscalizar os elos envolvidos com essa adoção. Aos agentes de apoio, cabe a tarefa de divulgar os padrões junto aos produtores, por meio de uma relação de parceria, comprometimento e confiança.

As respostas entre os agentes entrevistados divergem quanto à base de elaboração de padrões e normas. No caso dos produtores, acredita-se que seja pela falta de conhecimento e informação; também se percebeu que a processadora não deixa claro um conceito para padrões de produção sustentável, somente evidenciou que, para ela, todos os agentes envolvidos na certificação são responsáveis pela regulamentação de um padrão de produção.

Já para os órgãos reguladores, padrão é o que a legislação rege, cada elo envolvido no processo de certificação necessita seguir o que prescreve a normativa. A relação desses órgãos com os demais agentes da cadeia é governamental: regularizar e fiscalizar as regras e normas. Em contrapartida, os órgãos de apoio têm a visão clara de que é uma exigência de mercado, embora os pesquisadores relatem que ainda não há um conceito fechado do que venha a ser padrão de produção sustentável para a região amazônica, mas sabem que as pesquisas futuras vão contribuir para isso, pois é uma questão de adequar-se para as exigências do mercado externo, do contrário não conseguiremos exportar nossos produtos.

5.2.4 Síntese dos Padrões de Produção Sustentável

Os quadros 12 e 13 sintetizam os dados apresentados pelos entrevistados, apresentando informações acerca dos motivos, dos agentes que participam das relações e das mudanças ocorridas em virtude da adoção do padrão de produção na cadeia da soja.

Quadro 12 – Síntese da coleta de dados dos padrões de produção sustentáveis – Produtor e Processador

Padrões de Produção Sustentáveis		
Categoria de Análise	Agentes da cadeia	
	Produtor	Processador
Motivos que o levaram a participar da adoção	<ul style="list-style-type: none"> - Comprovarem que já vinham praticando ações em prol da sustentabilidade ambiental e social; - Adoção está ocorrendo porque o mercado externo vem cobrando por maior transparência da produção advinda da região amazônica. 	- Demonstrar que a processadora já vem anos se preocupando com ações socioambientais.
Agentes que participam na elaboração dos padrões	- São organismos internacionais que elaboram as regras que depois são adaptadas à legislação brasileira.	<ul style="list-style-type: none"> - São todos os envolvidos na certificação; - As leis e regras são definidas pelos órgãos reguladores.
Relações de parceria entre os produtores, empresas e os agentes reguladores e de apoio	- Mesmo havendo um contrato que rege as regras a serem seguidas no processo de adoção e implementação, há entre os elos envolvidos um relacionamento de confiança, parceria e comprometimento.	<ul style="list-style-type: none"> - Por parte dos órgãos do governo não há uma participação ativa; - A relação de parceria, comprometimento e confiança ocorre entre os demais agentes da cadeia.
Mudanças que ocorreram com adoção de padrões	<ul style="list-style-type: none"> - No âmbito administrativo: foram as melhorias nos indicadores de gestão, maior eficiência nas operações, reordenamento na metodologia de trabalho; - No âmbito econômico: os créditos abrem as portas para facilitar o processo 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorias de gestão nos armazéns (Telas nas portas, destino correto de resíduos); - Por a RTRS olhar a integração socioambiental teve adequações para deixar os processos mais integrados.

	<p>da captação de recursos em bancos/financeiras, além do controle mais efetivo do uso dos insumos;</p> <p>- No aspecto ambiental: observaram que houve uma redução de resíduos e poluição, melhoria do solo, a preservação das beiras de rios possibilitou melhora da qualidade das águas.</p> <p>- No aspecto social: maior motivação dos colaboradores em busca de melhorias contínuas, uso adequado os EPIs, melhoria nos alojamentos e diminuição na rotatividade dos colaboradores.</p>	
--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quadro 13 – Síntese da coleta de dados dos padrões de produção sustentáveis – Entidade reguladora e de apoio

Padrões de Produção Sustentáveis		
Categoria de Análise	Agentes da cadeia	
	Entidades Reguladoras	Entidades de Apoio
<p>Conceito de padrões de produção sustentáveis</p>	<p>- Para a SEMA padrão é aquele que respeita as áreas que tem as limitações administrativas, faz uso de boas técnicas, que se preocupa com a conservação de solo e o uso de agrotóxicos;</p> <p>- Para a RTRS padrão deve seguir o protocolo das exigências legais de cada região.</p>	<p>- Para o CAT padrão é o atendimento e cumprimento de todos os itens e requisitos exigidos ou acordados pela certificação;</p> <p>- Para a APROSOJA os padrões de produção sustentáveis são as regras e regulamentos socioambientais que são exigidos por todas as certificações;</p> <p>- O ICV aborda que depende do mercado que se pretende atingir, mas concorda que algumas premissas básicas devem ser estabelecidas para alcançar uma produção sustentável, e uma delas seria o desmatamento zero;</p> <p>- Os pesquisadores argumentam que não há um conceito do que venha ser padrões de produção sustentável para a região amazônica. Tratam como um <i>gap</i> da ciência, os estudos são embrionários, faltam analisar muitos indicadores para se chegar a um conceito.</p>
<p>Agentes que participam na elaboração dos padrões</p>	<p>- A SEMA coloca que tem participação de outros órgãos na aprovação das regras e leis modificadas ou elaboradas;</p> <p>- Para a RTRS todos participam na elaboração das regras, no caso da RTRS são três câmeras, uma é composta pelos produtores, outra pelas ONGs e a terceira pelas empresas.</p>	<p>- Para o CAT são todos os agentes envolvidos, observa que os conflitos são gerenciados de maneira que todos os representantes de entidades presentes nas reuniões sejam ouvidos;</p> <p>- Elaboração das regras e regulamentos está atrelada às mudanças que vem ocorrendo mundialmente na segurança alimentar (APROSOJA);</p> <p>- Para o ICV quem põe mais pressão em regularizar padrões de produção é o mercado externo, isto é, os grandes compradores;</p> <p>- Pesquisadores evidenciaram que os agentes que participam da elaboração de regras e regulamentos, partem de uma intenção do</p>

		consumidor que está disposto a pagar mais por uma produção que respeite o meio ambiente e tenha preocupação com o meio social.
Relações de parceria entre os produtores, empresas e os agentes reguladores e de apoio	<ul style="list-style-type: none"> - Para a SEMA a relação entre eles e os demais agentes da cadeia é governamental, de regularizar e fiscalizar as regras e normas; - Para a RTRS o que há hoje entre os agentes da cadeia em relação a certificação é um relacionamento de parceria e confiança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para o CAT os produtores recebem pouco ou nenhum apoio de órgãos reguladores que são parte do governo, e acontece mais por imposição e contratos firmados entre os elos envolvidos, e entre os demais elos, colocaram que há parceria, cooperação e confiança. - A APROSOJA evidencia ser uma relação de mercado, que se dá diretamente com as <i>tradings</i> envolvidas, e que órgãos reguladores como SEMA, IBAMA e INDEIA e de apoio como a APROSOJA, Sindicatos e entre outras entidades que representam os produtores, não se envolvem com esta questão de adoção de padrões; - O ICV tem certeza de que as relações de parceria, confiança e cooperação devem existir entre os agentes envolvidos na adoção de padrões; - Pesquisadores acreditam que sejam por imposição do mercado, em que cada elo da cadeia necessita se ajustar a esta demanda.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Os quadros 12 e 13 demonstram que a adoção de padrões de produção está ocorrendo por motivação particular e em virtude do relacionamento de outros agentes da cadeia. Boa parte dos entrevistados acredita ser por uma necessidade do mercado externo, evidência que vem ao encontro da pesquisa de Henson e Humphrey (2010), em que relataram que as cadeias agroalimentares vêm fornecendo produtos além das fronteiras agrícolas e causando uma mudança de responsabilidade do público para o privado. Esse fato também vem ocorrendo no caso estudado, ou seja, o processo de adoção de padrões está ocorrendo por uma iniciativa de organismos privados. Os autores Challies (2012), Ponte e Cheyns (2013) também acreditam que os padrões privados são um meio eficaz para comprovar externalidades ambientais e sociais em cadeias agroalimentares.

Outra motivação para a adoção da certificação RTRS, revelada nas entrevistas junto aos produtores, foi o fato de serem alcançados novos mercados, de melhorar a capacidade técnica e de poder regularizar as suas propriedades de acordo com a legislação ambiental e social. Esses dados também foram encontrados na pesquisa de Peralta (2013), autor que afirma que levará algum tempo para que a adoção de padrões seja motivada por razões filantrópicas e éticas. De acordo com os dados apresentados pelos produtores, o caso estudado leva à mesma análise.

5.2.5 Dimensão Contratual e Relacional

O objetivo deste tópico é descrever as relações entre os agentes da cadeia da soja, que influenciam a adoção de padrões. Igualmente, identificar se as relações das entidades reguladoras e de apoio alteram a gestão da cadeia da soja quando são implantados padrões de produção sustentável. Para isso, primeiramente, apresenta-se, na sequência, a visão dos agentes da cadeia da soja e, em seguida, das entidades reguladoras e de apoio.

5.2.5.1 Agentes da cadeia da soja

A primeira questão deste bloco abordava sobre a regulamentação dos padrões de produção sustentável na região amazônica. Para os produtores, isso parte de uma necessidade de comprovar que a região está preocupada em atender às exigências de mercado, ou seja, deixar claro que a produção de soja está atendendo à legislação no que tange às normas ambientais e sociais. Essa visão pode ser constatada nos relatos de todos os produtores entrevistados. Como exemplo, cita-se a fala do produtor da Fazenda Jaborandi: *“por estarmos na região amazônica, nós somos uma vidraça, as leis socioambientais são mais exigidas e cobradas pelo mercado externo, como uma forma de garantir que o produto produzido aqui atenda à legislação”*. Entretanto, a proprietária da Fazenda Cella trouxe outra argumentação ao falar em regulamentação na região amazônica. De acordo com a proprietária: *“não existe uma legislação própria para a gente e aí sentimos na pele... É porque eu sempre falo: cada região tem que ter suas normas”*.

Outro ponto foi abordado pelo entrevistado da Fazenda Berrante de Ouro. Em entrevista, ele disse: *“é que, com a adoção da certificação RTRS, tem melhorado a imagem da região, antes considerada muito negativa, já que o produtor era visto como alguém que desmatava sem analisar as consequências em longo prazo”*. Melhorar a imagem da região perante o mercado consumidor mostra que há uma cadeia coordenada e preocupada com as consequências e que os cuidados ambientais e as preocupações com o social podem trazer benefícios tanto para região como para o mercado consumidor, além de proporcionar uma maior transparência do processo produtivo da soja na região.

O agente entrevistado da processadora relatou que, para a certificação RTRS, não existe uma regulamentação específica para a região amazônica, mas uma regulamentação de produção. Lembra, no entanto, que o produtor precisa seguir a regulamentação da região na qual está a sua propriedade. Cabe à processadora atender às imposições de cada cliente. Como

exemplo, relata em sua fala que eles têm “*clientes que querem comprar soja que não seja transgênica nem do bioma amazônico; então a gente tem que garantir uma produção que não seja produzida no bioma amazônico*”. Por meio dessa fala, percebe-se que não existe uma regulamentação própria para a produção na região amazônica, mas, em contrapartida, existem clientes exigentes que cobram por uma produção mais sustentável.

O fechamento dessa questão remete ao que descreve Geiber (2010, 2013), em que as iniciativas de desenvolvimento de padrões em cadeias de suprimento visam resolver questões conflitantes, como também a necessidade de desenvolver indicadores para a certificação em cadeias de suprimentos. Isso vem ao encontro do que os pesquisadores relataram nas entrevistas, sobre a necessidade de se desenvolverem indicadores para a região amazônica, a fim de ser criado um conceito do que venha a ser padrão de produção sustentável na região amazônica. Tal metodologia poderia contribuir para atender os clientes que estão buscando por uma produção mais sustentável.

A segunda questão tinha o propósito de entender o processo de adoção dos padrões na cadeia da soja, na visão dos produtores. Primeiramente, a adesão ocorreu de forma voluntária, por meio de parceria com o CAT, mas acrescentaram que todas as etapas devem atender aos requisitos que a certificação exige, por meio de um contrato entre produtor e o CAT. Conforme relata o proprietário da Fazenda São Felipe: “*o que manda é o que está escrito no contrato*”. Pode-se perceber pela fala dos produtores que essas modificações ocorreram devido a uma necessidade advinda do mercado externo.

Para o analista ambiental da processadora, o processo de adoção de padrões também vem de uma exigência de mercado. Ele argumenta, porém, que não sabe se é uma demanda tão forte, porque outras grandes *tradings*, maiores que eles, não certificam e não veem necessidade dessa validação para continuarem produzindo. Contudo, eles visualizam a adoção de padrões como uma “*oportunidade de mercado para mostrar que a gente tem uma validação externa, que a gente está produzindo de uma forma mais sustentável*”, conforme cita em sua entrevista. De acordo com o analista, existe um grande consumidor que ainda não exige certificação, a China; todavia, ele percebe que esse mercado está iniciando uma discussão de uma produção mais responsável e as processadoras que já estiverem preparadas para atender essa demanda terão uma grande oportunidade de atendê-la.

Na terceira, os produtores revelaram que as maiores evidências positivas, após a regulamentação dos padrões de produção sustentável, estão na melhoria da propriedade na parte administrativa, ambiental e social. Houve um esclarecimento de muitas dúvidas, principalmente com relação às leis trabalhistas e ambientais. Os produtores argumentam que, dentre os elos da

cadeia, são eles os mais afetados, e que as mudanças com a adoção da certificação trouxeram-lhes muitas vantagens competitivas, por estarem comercializando um produto que atende a todas as regras e regulamentos cobrados pelo mercado externo. Além disso, de acordo com o proprietário da Fazenda Berrante do Ouro: *“podemos demonstrar que a região amazônica é capaz de atender à demanda de mercado no seu aspecto ambiental e social”*. Os produtores também afirmaram que a questão econômica é uma consequência do desenvolvimento das etapas anteriores.

O analista ambiental da processadora relatou que as influências das estratégias vindas da regulamentação dos padrões de produção está mais centrada nos produtores. Para ele, é uma oportunidade de atender um nicho de mercado específico. A tarefa da processadora é conscientizar os produtores da importância de se adotarem esses padrões; porém, que não é tarefa fácil, argumentando que: *“o nível de exposição que existe hoje no agronegócio, tudo isso influencia para que os produtores estejam cada vez mais com suas propriedades regularizadas”*.

Quando questionado sobre quem ele acha que é mais afetado no processo de regulamentação, argumentou que depende do momento: o consumidor, pelo fato de ter que pagar a mais por um produto certificado. A indústria também recebe o rescaldo dessas mudanças por ter um alto nível de investimento, bem como toda a responsabilidade dos riscos envolvidos com as certificações, ocasionando um nível maior de trabalho. Os produtores, por sua vez, são fortemente afetados porque as exigências chegam até eles: *“pois são eles que estão plantando a soja e são eles que terão que fazer as adequações de infraestrutura social e ambiental, seja o que for, nem sempre ele consegue ter um retorno financeiro imediato sobre isso”*, conforme explicou em sua fala. Dessa forma, o entrevistado deixou claro que o agente mais atingido é o que está na ponta; neste caso, o produtor.

Quanto a essa questão, percebe-se que o produtor e a processadora concordam que o elo mais afetado da cadeia da soja com a adoção dos padrões de produção sustentáveis é o dos produtores. Isso devido ao fato de incidir sobre eles a maior parte dos custos de implantação. No caso estudado, mesmo que o grupo de produtores tenha subsidiado o custo de vistoria das certificadoras nas propriedades e o gasto no momento da comercialização do produto, as demais despesas citadas pelo analista ambiental saem da conta do produtor.

A quarta questão tinha o objetivo de averiguar como as entidades reguladoras e de apoio agem no processo de adoção de padrões junto aos membros da cadeia da soja. Para os produtores, as entidades reguladoras como MAPA, SEMA, IBAMA e outras impõem as regras a serem seguidas, muitas vezes não se levando em conta as particularidades de cada região. As

vistorias são feitas nas propriedades, as quais devem ajustar-se de acordo com cada regulamento imposto; do contrário as guias e os documentos necessários para a produção não são liberados. Em contrapartida, ressaltam que as entidades de apoio como os sindicatos, ONGs, associações e outras têm o papel de ajudá-los nos impasses que surgirem entre as regras e os regulamentos criados pelo governo, que muitas vezes não são aplicáveis à região. Sua relação com os produtores, nesse caso, é de parceria e tem o papel de intermediar quando da elaboração dos padrões cobrados.

Essa visão exposta pelos produtores das entidades reguladoras e de apoio pode ser comprovada pela fala da proprietária da Fazenda Cella: *“por parte do governo, não tem participação, mas sindicatos, associações e as ONGs [...] Estes, sim, estão mais engajados”*. O proprietário da Fazenda Videirense acrescenta: *“por parte do governo, não tem participação, elaboram as leis. Eu acredito que eles não estão preocupados com a produção do jeito que eles fazem, eles não toleram, eles complicam, vejo uma relação de parceria e participação com o CAT, os sindicatos e as associações”*.

Na quarta questão, o analista ambiental da processadora relatou que as entidades reguladoras atuam na elaboração das leis e regulamentos. Para o entrevistado, as entidades de apoio, como associações, sindicatos, centros de pesquisa e as ONGs, *“não participam ativamente de padrões de produção, mas elas têm outras formas de apoiar o produtor quanto à adequação dentro das propriedades”*. Cita-se, como exemplo, o caso específico da certificação RTRS, pois se acredita que são poucos os produtores que têm condições de atender a todos os requisitos do padrão e muitos seriam excluídos caso elas optassem por apoiar somente a certificação RTRS. Em contrapartida, afirma que as associações e os sindicatos participam com outros programas parecidos como no caso da *Soja Plus*, sobre o qual argumenta que *“é um programa de gestão, que os indicadores são praticamente os mesmos, questão ambientais, sociais, trabalhistas, só que ele não tem uma imposição que se você não cumprir não está no programa”*.

Finaliza sua fala, observando que as entidades de apoio têm um trabalho de cooperação e um relacionamento de confiança entre os agentes da cadeia. Já sobre as entidades reguladoras, resalta que o papel delas é de elaborar as regras e fiscalizá-las, atuando como uma forma de imposição de mercado; mas, muitas vezes, a função de fiscalizar, segundo ele, acaba ficando para as processadoras, responsáveis por alertar e cobrar das normas referentes às boas práticas agrícolas.

Observa-se, neste ponto, que produtores e o processador convergem na mesma direção quando se fala da participação das entidades reguladoras, isto é, acontece mais por uma

imposição dos órgãos do que por uma participação junto aos membros da cadeia. Os entrevistados também pactuam da mesma ideia ao afirmarem que as entidades de apoio têm uma participação mais efetiva, quando se fala em parceria e cooperação junto aos agentes da cadeia da soja. Essas entidades colaboram para que as dúvidas sejam sanadas na hora de se adotar um padrão, não como imposição, mas sim como um relacionamento participativo e de confiança.

5.2.5.2 Entidades reguladoras e de apoio

A primeira questão levantada neste tópico almejou verificar como é a regulamentação dos padrões para a região amazônica. O entrevistado da SEMA informou que, em nível estadual, não existe diferenciação de normas, mas considerando a regra federal, esclareceu que: *“é diferente na própria reserva legal, a parte da Amazônia que abrange toda a nossa região, a área que tem que deixar é de 80%. Lógico que tem as exceções para os casos em que a ocupação é antiga, ou seja, se a ocupação for anterior a 2008, quando publicou a lei e essa data é usada como marco de corte, isto é, se for anterior a essa data pode permanecer o percentual da lei da época”*.

Para o consultor externo da RTRS, as regras que a certificação segue são as leis nacionais, estaduais e regionais, quanto à propriedade certificada. A partir do ano de 2016, não se aceitam mais áreas desmatadas, somente o que ocorreu antes dessa data e que atendiam à legislação quanto às reservas exigidas legalmente.

A diretora de sustentabilidade do CAT relatou que, em específico para a certificação RTRS, não existe distinção de bioma, o padrão é o mesmo para todo o Brasil; o presidente e a vice-presidente pactuam dos mesmos dados.

O gerente de planejamento da APROSOJA, no caso da certificação RTRS, também abordou que não existe diferenciação de regras por região. Contudo, argumentou que existem normativas do governo para a região, as quais os produtores precisam seguir para poderem certificar suas propriedades. Como exemplo, cita a moratória da soja. Outro ponto observado por ele, sobre o qual os produtores dessa região são cobrados, refere-se à pressão realizada pelo mercado externo para que se produza por intermédio boas práticas agrícolas. Nesse contexto, precisam estar atentos às regras locais impostas pela SEMA, IBAMA e INDEA.

O entrevistado do ICV revela que, quanto ao questionamento em relação à regulamentação dos padrões para a região amazônica, existe um diferencial, porque essa região é vista como uma vitrine, sobretudo no que tange ao desmatamento, mas acredita que isso

deveria espalhar-se para outros biomas. Um exemplo que traz é a moratória da soja, que deveria ser levada para outras regiões e biomas. Para ele, não faz sentido uma região ser menos importante que outra.

Os pesquisadores salientam que as regulamentações de padrões ocorrem por meio do governo, mas ressaltam que muitos deles são importados de outros países e adaptados para a realidade brasileira. Segundo o pesquisador da UFMT, *“não se tem nada original, pegou-se uma ideia que já existia, não passando por um crivo de validação destes critérios, não se tem um panorama do cenário para validar, ainda se trata muito do empírico, sem contar que um padrão específico para região amazônica ainda não foi validado”*.

Nessa primeira questão, visualiza-se uma divergência de ideias entre os agentes entrevistados quanto ao que venha a ser a regulação de padrões para a região amazônica. Para os agentes reguladores, padrões são as normativas que a região deve seguir quanto às questões ambientais e sociais. Em contrapartida, os agentes de apoio evidenciaram ideias diferentes: a diretora de sustentabilidade do CAT argumentou que a regulamentação é seguida de acordo com a certificação RTRS. Para o entrevistado da APROSOJA, é uma necessidade de mercado e a regulamentação brasileira está adequando-se a essa necessidade. O padrão RTRS, para ele, é uma forma de comprovar que estão atentos a tais exigências. Os pesquisadores revelaram que não existe um padrão de produção sustentável para a região amazônica, a qual vem adaptando padrões já existentes no mercado externo. Para os entrevistados, é necessário criar critérios para esses referenciais e validá-los empiricamente pelo fato de ainda não existir um padrão para a região, e cada agente envolvido na cadeia visualiza-o de acordo com a sua necessidade.

Nesse sentido, o entrevistado da UFMT propôs validar critérios para os padrões de produção sustentável na região amazônica, o que poderia trazer uma identidade para a região, ou seja, o produto seria certificado pelo padrão validado para esse local em específico, levando em consideração todas as particularidades da Amazônia Legal.

A segunda questão procurou levantar de que forma ocorre o processo de adoção. Para o analista ambiental da SEMA, as normas são repassadas diretamente para o produtor, bem como o órgão tem o dever de fiscalizar para verificar se estão sendo cumpridas.

O entrevistado da RTRS lembra que cada país tem sua legislação e que os organismos de certificação necessitam seguir as normas vigentes em cada nação. Quanto aos aspectos ambientais e sociais, são requisitos essenciais para iniciar o processo de adoção da certificação RTRS.

O presidente, o vice-presidente e a diretora de sustentabilidade do CAT revelaram que, primeiramente, parte do interesse do produtor em certificar, sendo que é uma decisão voluntária.

Em seguida, a diretora de sustentabilidade do CAT relatou que há dois caminhos: primeiro, ele pode fazer uma avaliação situacional da sua fazenda em comparação aos critérios RTRS sozinho e, então, ele mesmo pode implementar um cronograma de trabalho para as possíveis adequações. No segundo caso, se ele não quiser ou não se sentir seguro para fazer o processo sozinho, uma vez que a auditoria envolve custos, pode buscar uma consultoria que fará o mesmo processo, diagnóstico da propriedade com relação aos critérios da RTRS e, depois, um plano de trabalho para a adequação é elaborado. Na medida em que o produtor estiver confiante de que todos os critérios estão em conformidade, ele pode procurar uma certificadora e pedir a realização de uma auditoria. Se as intervenções forem aprovadas pela auditoria, a própria certificadora anuncia isso no site da RTRS, informando quantos hectares e toneladas de soja foram certificados.

Para o gerente de planejamento da APROSOJA, o produtor resolve adotar a certificação de forma voluntária, mas ressalta que esses proprietários cadastraram suas fazendas movidos pela necessidade das *tradings*, que precisam de uma determinada demanda de mercado por produtos certificados e não por atos volitivos. A partir desse imperativo, procuram produtores que já são certificados ou tentam conscientizar outros a aderirem os padrões de produção sustentável, pois existe uma demanda por aquela quantia X de produto. Comprova essa asserção por meio de sua fala: *“Por uma necessidade do produtor não vai ocorrer. Vou falar para você: quase 100% das vezes é assim mesmo, a própria trading que precisa de um volume X de grãos certificados que corre atrás dos produtores para certificar para garantir aquele abastecimento”*.

Complementando essa questão, o entrevistado do ICV realça que, apesar da adoção ser de forma voluntária por parte dos agentes, para o caso de Sorriso, os produtores têm o CAT que os estimulam. Isso está acontecendo por uma demanda de mercado, bem como pela pressão da sociedade civil organizada e do mercado que começa a selecionar os produtores.

Os pesquisadores também concordam que a adoção de padrões sustentáveis acontece de forma voluntária. O entrevistado da EMBRAPA revela que, a partir do momento em que o *“produtor começa a adotar boas práticas de produção, como técnicas apropriadas de conservação de solo que impede problemas de erosão, se utiliza do sistema de plantio direto, faz análise de solo e preserva a mata ciliar e entre outros cuidados”*, ele já está se preparando para implantar certificação. Para o pesquisador da UFMT, esse processo muitas vezes é adaptado de outras regiões no mundo, ideia da qual o produtor apropria-se e, muitas vezes, não cita a fonte que idealizou o processo. Como exemplo, fala: *“Digamos como a técnica o plantio direto é uma técnica que tem histórico na Florida (EUA) [...] Tinha planta de cobertura, viram*

a ideia e se consagrou no Brasil". Pela entrevista dos pesquisadores, também foi possível perceber que eles concordam que os produtores estão adaptando-se às novas exigências de mercado; isto é, a partir do momento em que estão mudando a forma de produzir, automaticamente, estão preparando-se para certificar suas propriedades.

Posteriormente, na terceira questão, procurou-se verificar como é que a regulamentação dos padrões de produção sustentáveis influencia as estratégias dos agentes da cadeia e quais eram os agentes mais afetados pela regulamentação. O entrevistado da SEMA ressaltou que esse novo formato de produção pode contribuir para uma regularidade ambiental na propriedade, facilitando o produtor a conseguir recursos junto a organismos financiadores, como também uma melhor gestão das fazendas. Destacou ainda que os agentes mais afetados no processo de adoção de padrões ambientais são os produtores

Para o consultor externo da RTRS no Brasil, os padrões influenciam as estratégias das empresas *"porque nos grupos que venho trabalhando, que é o caso do CAT e outros grupos do Brasil, o produtor vê que o vizinho dele está melhorando, ele quer progredir também"*. Para ele, as melhorias estão na forma de gerir as propriedades, quando as boas práticas de produção são seguidas e respeitadas. Questionado sobre quem era o agente mais afetado nesse processo, respondeu que certamente é o produtor rural, pois *"ele que tem que mexer nos seus processos produtivos, ele tem que ter uma nova forma de gerenciamento da propriedade"*. Enfim, cabe ao produtor rural reorganizar-se conforme prescrevem as regras da certificação.

Para a diretora de sustentabilidade do CAT, em virtude de o mercado europeu buscar por produtos que não sejam oriundos de desmatamento e nem de trabalho escravo, *"o padrão RTRS simplifica 'as coisas' para o mercado, pois quem é certificado já está provado de que atende a esses requisitos"*, por isso, *"é importante a participação de todos os agentes da cadeia nestas mesas redondas ao qual podem estar contribuindo para o desenvolvimento da certificação"*. O mercado europeu (por meio das *tradings*) promove a compra dessa soja, já que o seu público-alvo (consumidor final) é extremamente preocupado em relação ao modo de produção dos alimentos, por isso cobra esses atributos nos produtos que consome.

A terceira questão também procurou levantar quais os agentes mais afetados pela regulamentação. De acordo com os dados da diretora de sustentabilidade do CAT, são *"os produtores, porque a implementação das exigências, geralmente, recai mais sobre eles"*. Entretanto, sem a ajuda dos outros agentes da cadeia, o produtor sozinho não consegue implementar as mudanças necessárias, por isso, existem tantas iniciativas do mercado global de apoio ao produtor rural. A entrevistada do CAT complementa: *"não que o mercado seja 'bonzinho', tudo é uma questão de necessidade"*.

Para o entrevistado da APROSOJA, as regulamentações dos padrões ainda não influenciam as estratégias dos agentes. Ele acredita, porém, que isso pode ocorrer em um futuro bem próximo, à medida que for aumentando a demanda por soja certificada, conforme se observa em sua fala: *“Eu acredito que, em poucos anos, vai começar a parecer nas estratégias dos produtores, das tradings e do mercado ai a estratégia desta certificação”*. O entrevistado, quando questionado quanto aos agentes mais afetados pela regulamentação, acredita que, no momento, é o produtor, pois é a ponta da cadeia, a fazenda é o local onde se inicia o processo de adoção e implementação de padrões.

O entrevistado do ICV apresenta dados divergentes do entrevistado da APROSOJA, porque ele tem certeza que padrões sustentáveis influenciam as estratégias dentro da propriedade, principalmente, no que tange à organização. Também acrescenta que *“o elo fundamental disso tudo é o elo produtor, se ele tiver receitas que compensem esses custos de implantação no caso da RTRS ou tiver meios de arcar com estes custos seja com recurso próprios seja através de financiamentos ele vai fazer”*.

Quando os pesquisadores da UFMT e EMBRAPA foram questionados acerca da influência dessas estratégias dos agentes e quais eram os mais afetados com a regulamentação dos padrões de produção sustentáveis, destacaram ser a implementação de técnicas mais avançadas como o plantio direto, o qual diminui a degradação do solo e o assoreamento dos rios. O pesquisador da UFMT cita como exemplo que, *“em 2003, em Minnesota, nos EUA, criaram a Revolução Verde, com o tempo trouxeram para o Brasil; porém, lá eles já avançaram muito nesse aspecto, tanto no qualitativo quanto no quantitativo do que é um padrão sustentável”*. No Brasil, no entanto, falta muito para se chegar a esse conceito; sobretudo quando se trata da região amazônica. Muito se comenta acerca da região, todavia não há estudos científicos que criem uma identidade própria de padrão para esse local, como a exemplo do café da Colômbia.

Na opinião dos pesquisadores, os agentes mais afetados são os produtores que ficam à mercê das mudanças de legislação por parte do governo. Por não haver uma identidade própria, as regras e os regulamentos mudam a todo o momento, dificultando os produtores a atendê-los e a implementá-los. Além disso, muitas regras não levam em consideração as particularidades da região.

Quanto à terceira questão, todos os agentes entrevistados concordaram que o elo da cadeia mais afetado pela regulamentação do padrão RTRS são os produtores. Isso também ficou evidente na fala dos produtores porque cabe a eles implementar todas as melhorias vigentes em leis para conseguirem certificar as suas propriedades. Entretanto, constatou-se, com os

dados da pesquisa, que, apesar dos produtores serem os mais afetados, de a legislação mudar a todo o momento e de não existirem regras específicas para a região amazônica, tais exigências contribuíram para melhoria das estratégias em suas propriedades, ocasionando uma grande evolução na sua forma de gerir a produção de grãos.

Posteriormente, na quarta questão, procurou-se conhecer como as entidades reguladoras e de apoio agem no processo de adoção de padrões de produção sustentáveis. Para o analista ambiental da SEMA, cabe ao órgão fazer cumprir a legislação no que se refere a questões ambientais. Já o consultor externo da RTRS relatou que o papel deles é divulgar bons exemplos, como casos de empresas que vêm adotando boas práticas agrícolas, que estão sendo certificadas. Esse trabalho vem ajudando para que mais produtores certifiquem suas propriedades. Destacou que é um *“trabalho de formiguinha”*, mas sabe que, quanto mais casos de sucesso forem divulgados, mais produtores irão buscar a certificação.

A diretora de sustentabilidade do CAT falou que: *“o governo não faz nada para o caso da implementação da RTRS. O que o governo tem hoje em dia de apoio à produção sustentável é o plano ABC, mas é tão burocrático que os produtores não conseguem acessar o recurso”*. O plano ABC trata-se de *“uma política pública que apresenta o detalhamento das ações de mitigação e adaptação às mudanças do clima para o setor agropecuário”* (MAPA, 2016). A entrevista acrescenta que os órgãos reguladores são convidados a participar das mesas redondas, porém nunca encaminham representantes. A diretora de sustentabilidade do CAT também cita que entidades como IBAMA e SEMA são órgãos morosos para a avaliação dos processos, prejudicando os produtores que dependem desses documentos para conseguir liberação de recursos.

Já as entidades de apoio, como associações e sindicatos, executam o seu papel de divulgar informações e fazer parcerias com os produtores para adotarem padrões de produção sustentável. As ONGs desenvolvem sua tarefa de fiscalizar e de denunciar as atividades que não correspondem a boas práticas ambientais e sociais. E, por último, a diretora de sustentabilidade do CAT disse que: *“a sociedade civil brasileira é bastante atuante, e a internacional é mais ainda, são elas que falam diretamente com o consumidor final e, na maioria das vezes, tem o poder de mobilizá-las”*.

Para o gerente de planejamento da APROSOJA, quanto à forma de agir das entidades reguladoras e de apoio junto aos agentes da cadeia da soja, trata-se de uma relação estritamente entre produtores e empresas que demandam por produto certificado. Para ele, isso não passa pelas entidades de apoio e nem pelos agentes reguladores.

Já para o entrevistado do ICV, o papel das entidades reguladoras é de regulamentar as regras quanto ao processo de adoção de padrões de produção sustentável e de fiscalizá-las. Em contrapartida, cabe às entidades de apoio verificar se há o cumprimento das normas e de ajudar os produtores quando da implantação das boas práticas de produção. E que as entidades de apoio devem *“dar essa transparência e colocar que os produtores não desmatam e vem adotando as boas práticas, isso de forma que seja conhecido por toda a cadeia de consumo, inclusive chegando até o consumidor final”*.

Nesse ponto, os pesquisadores complementaram, afirmando que as entidades reguladoras têm o compromisso de estabelecer as regras e fiscalizá-las. Ao mesmo tempo, as entidades de apoio têm o papel de esclarecer os agentes envolvidos como se dá o processo e, quando as regras não são aplicáveis, de interceder junto aos órgãos governamentais as possibilidades de ajustes devido à particularidade da região. Também disseram que, para a comunidade científica, cabe fazer as pesquisas e divulgar os resultados.

Na quarta questão, notou-se que existe uma imposição por parte das entidades reguladoras, sendo que a relação entre produtores e órgãos governamentais acontece de forma contratual, uma vez que essas entidades devem seguir o que regem as regras e regulamentos para cada guia solicitada pelo produtor. Em contrapartida, as entidades de apoio agem de forma relacional, com o papel de intermediar junto ao governo se alguma das regras cobradas está desproporcional ou não condiz com a realidade da região, além de ajudar os produtores a adequarem-se à legislação. Como exemplo, cita-se a inclusão no CAR (Cadastro Ambiental Rural), um regulamento criado pelo novo Código Florestal de 2012, obrigatório para todos os imóveis rurais, cujo objetivo é auxiliar no processamento da regularização ambiental das propriedades e posses rurais. Trata-se do levantamento de dados georreferenciados do imóvel, em que consiste fornecer informações referentes à delimitação das APPs, Reservas Legais, remanescentes de vegetação nativa, área consolidada das propriedades, áreas de interesse social e de utilidade pública, que tem por finalidade esboçar um mapa digital a partir do qual são calculados os valores das áreas para análise ambiental (MMA, 2016).

Nesse exemplo do CAR, a entidade de apoio à APROSOJA está intermediando junto ao governo federal a concessão de mais prazo, que finalizou em 05 de maio de 2016, para a regularização das propriedades como também auxilia os produtores a realizar o cadastro (APROSOJA, 2016). Isso vem comprovar o que disseram os entrevistados sobre o fato de as entidades de apoio desempenharem seu papel em auxiliar os produtores na adoção de padrões de produção sustentável. Esse processo ocorre por meio do comprometimento e da parceria entre as partes envolvidas.

Para o caso estudado, percebeu-se que quem está mais engajado no processo de adoção de padrões de produção sustentáveis são o produtor e as entidades de apoio. A pesquisa revelou que essa parceria iniciou-se com um termo de compromisso assinado entre os agentes envolvidos (CAT e produtor) e que o projeto está ocorrendo por meio de comprometimento, parceria e confiança. Esse dado pode ser relacionado com a pesquisa de Soregaroli e Loic Sauvée (2016), cuja primeira fase foi a organização das propriedades para certificar e, a segunda, a cooperação entre esses agentes para gerenciar o processo. As demais entidades envolvidas (ONGs, associações, sindicatos, entidades de pesquisa) fizeram parte da parceria para desenvolvimento do projeto *Gente que produz e preserva* e estão auxiliando os produtores na adoção da certificação RTRS.

5.2.6 Síntese da dimensão contratual e relacional

Os quadros 14 e 15 sintetizam os dados apresentados pelos agentes entrevistados referentes à dimensão contratual e relacional na adoção de padrões de produção sustentável na cadeia da soja.

Quadro 14 – Síntese da coleta de dados da dimensão contratual e relacional – Produtor e Processador

Dimensão Contratual e Relacional		
Categoria de Análise	Agentes da cadeia	
	Produtor	Processador
A regulamentação dos padrões de produção sustentáveis para a região amazônica.	- Parte de uma necessidade de comprovar que a região está preocupada em atender as exigências de mercado.	Para a certificação RTRS não existe uma regulamentação específica para a região amazônica e sim, uma regulamentação de produção, porém, para certificar na região amazônica o produtor necessita seguir as normas locais.
Forma que acontece o processo de adoção/ implementação dos padrões.	- Ocorreu de forma voluntária por meio de parceria com o CAT, mas todo o processo ocorre tendo em vista atender os requisitos que a certificação exige, isto tudo por meio de um termo de compromisso assinado entre produtor e o CAT.	- Vem de uma demanda de mercado.
Influência dos padrões nas estratégias dos agentes da cadeia e os agentes mais afetados pela regulamentação	- A influência foi na melhoria da propriedade na parte administrativa, ambiental e social, houve um esclarecimento de muitas dúvidas, principalmente com relação às leis trabalhistas e ambientais; - Os produtores colocaram que eles são o elo mais afetado na adoção de padrões.	- As influências das estratégias está mais centrada nos produtores, para ele, é uma oportunidade de atender um nicho de mercado específico, a tarefa da processadora é conscientizar os produtores da importância de se adotar padrões;

		- Produtor é o agente mais afetado.
Colaboração das entidades reguladoras e de apoio agem no processo de adoção/ implementação de padrões.	- As entidades reguladoras impõe as regras a serem seguidas, muitas vezes não levando em conta as particularidades de cada região; - As entidades de apoio tem o papel de ajudar nos impasses entre as regras e regulamentos criados pelo governo, que muitas vezes não são aplicáveis à região. Sua relação com os produtores, nesse caso, é de parceria e tem o papel de intermediar na elaboração dos padrões cobrados.	- As entidades reguladoras, tem o papel de elaborar as regras e fiscalizá-las, atuando na forma de imposição; - As entidades de apoio têm um trabalho de cooperação e um relacionamento de confiança entre os agentes da cadeia.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quadro 15 – Síntese da coleta de dados da dimensão contratual e relacional – Entidade reguladora e de apoio

Dimensão Contratual e Relacional		
Categoria de Análise	Agentes da cadeia	
	Entidades Reguladoras	Entidades de Apoio
A regulamentação dos padrões de produção sustentáveis para a região amazônica	- A SEMA colocou que a nível estadual não tem diferenciação de normas, mas considerando a norma federal existe particularidades para a região amazônica (ex. na região amazônica pode-se desmatar apenas 20% da propriedade); - Para RTRS a certificação segue as leis nacionais, estaduais e regionais onde fica localizada cada propriedade certificada.	- Para o CAT e a APROSOJA a certificação RTRS não tem distinção de bioma, o padrão é o mesmo para todo o Brasil. Porém, produtores desta região precisam estar atentos as regras locais impostas pela SEMA, IBAMA e INDEA. - O ICV revela que em relação a regulamentação dos padrões para a região amazônica, existe sim um diferencial, porque esta região é vista como uma vitrine, sobretudo no que tange ao desmatamento; - Os pesquisadores colocam que as regulamentações de padrões ocorrem por meio do governo, mas ressaltam que muitos padrões são importados de outros países e adaptados para a realidade brasileira.
Forma que acontece o processo de adoção/ implementação dos padrões	- Para SEMA as normas são repassadas direto para o produtor e o órgão tem o dever de fiscalizar para verificar se as normas e regras estão sendo cumpridas; - Para a RTRS cada país tem sua legislação e os organismos de certificação necessitam seguir a legislação vigente em cada país, quanto aos aspectos ambientais e sociais, estes requisitos são essenciais para iniciar o processo de adoção da certificação RTRS.	- O CAT revelou que primeiramente, parte do interesse do produtor em certificar, sendo que é uma decisão voluntária; - Para a APROSOJA, ICV e Pesquisadores ocorre de forma voluntária por parte do produtor, mas ressaltaram que isto está ocorrendo por uma necessidade de mercado.
Influência dos padrões nas estratégias dos agentes da cadeia e	- Para a Sema os padrões contribuem para a regularidade ambiental na propriedade;	- As influencias para o CAT é pelo fato do mercado europeu buscar por produtos que não sejam oriundos de desmatamento e nem de trabalho escravo;

os agentes mais afetados pela regulamentação	- Melhorias na gestão da propriedade; - Para as duas entidades (SEMA e Certificadora) o elo mais afetado é o produtor.	- Para o ICV e os pesquisadores está no melhoramento da gestão nas propriedades; - Todos os agentes de apoio concordam que o elo mais afetado é produtor.
Colaboração das entidades reguladoras e de apoio agem no processo de adoção/ implementação de padrões.	- Para a SEMA, cabe ao órgão fazer cumprir a legislação no que se refere a questões ambientais; - O papel da RTRS é divulgar bons exemplos, como casos de empresas que vem adotando boas práticas agrícolas e que estão sendo certificadas.	- Para o CAT as entidades de apoio fazem o seu papel de divulgar informações e fazer parcerias com os produtores para adotarem padrões de produção sustentáveis; - Para a APROSOJA é uma relação estritamente entre produtores e empresas que demandam por produto certificado; - Para o ICV e os Pesquisadores, o papel das entidades reguladores é de regulamentar as regras quanto ao processo de adoção de padrões de produção sustentáveis e de fiscalizá-las, e para as entidades de apoio verificar se há o cumprimento das normas e de ajudar os produtores na implantação das boas práticas de produção.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Os dados apresentados nos quadros 14 e 15 mostram que adoção de padrões está ocorrendo de forma voluntária. A pesquisa de Mier e Cacho (2014) confirma essa constatação e, segundo os autores, isso vem ocorrendo como uma maneira de mostrar o compromisso dos agentes envolvidos e de construir uma imagem junto ao público de que seu negócio é responsável e comprometido com práticas sustentáveis. Dessa forma, os dados do caso estudado levam a acreditar que os agentes envolvidos no processo de adoção da certificação têm a mesma concepção apresentada por Mier e Cacho (2014).

Outro fato que a pesquisa apresentou é que as entidades de apoio têm grande participação no procedimento de adoção, sendo que o processo entre esses dois elos (CAT e produtor) está ocorrendo de forma contratual e relacional, constatação que pode ser explicada pelas teorias TCT, RBV e SET:

- 1) A TCT por ajudar na governança e nas diferentes alternativas de organização (WILLIAMSON, 1975, 1985); como exemplo, cita-se o processo de seleção dos produtores e a condução do projeto para certificar as propriedades;
- 2) A RBV por mostrar mecanismo de organizar as três categorias: recursos de capital físico, humano e organizacional (BARNEY, 1991). Para o caso, cita-se a condução das entidades em organizar o projeto *Gente que produz e preserva*, ao qual foi necessário captar recursos financeiros, divulgar o projeto, selecionar os produtores e,

posteriormente, organizar a forma de condução do projeto (contratual e relacional) entre os agentes envolvidos.

3) A SET por tratar das relações e da confiança entre os membros da cadeia (EMERSOM, 1976), evidenciada entre os agentes pesquisados, porque a maioria relacionou o fator confiança como um dos principais pontos para implantação e manutenção da certificação RTRS nas propriedades.

5.3 Percepção dos Produtores sobre Certificação

O presente tópico tem o objetivo de entender a percepção dos produtores sobre a importância de serem adotados padrões de produção sustentável para produtos produzidos na região amazônica.

Para compreender como os produtores assimilaram a necessidade de adotar a certificação RTRS, conforme fala do presidente do CAT, inicialmente, faz-se necessário entender um pouco do contexto da história da formação da entidade Clube Amigos da Terra (CAT), o qual iniciou suas atividades em 2002, com o objetivo de melhorar a imagem dos produtores, que vinha sendo desgastada em virtude das ações antrópicas no ambiente natural, e trazer tecnologias de plantio direto como uma forma de evitar o assoreamento dos rios. Com o passar dos anos, vários outros projetos ligados à sustentabilidade foram surgindo dentre eles, os projetos de conservação das cabeceiras de água, educação ambiental nas escolas, diminuição do desmatamento, conservação das beiras de rios e entre outros.

A partir desse momento, as entidades WWF Brasil e Solidaredad, conhecidas como ONGs ambientalistas, as quais atacavam os produtores por considerarem-nos depredadores, abriram a guarda para o diálogo, pois, na época (em 2002), existia uma divergência de ponto de vista entre os produtores e as ONGs. Nesse momento, de acordo com o presidente do CAT, iniciou-se um diálogo junto a essas ONGs. O objetivo era saber quais projetos elas desenvolviam para recuperação ambiental e a resposta foi negativa; porém, ao mesmo tempo, o CAT já havia reflorestado mais de 2000 ha, com recursos dos próprios produtores.

Essa informação causou surpresa nos agentes das ONGs, então, doravante, um acordo entre as partes foi assumido para desenvolver um projeto que atendesse às questões ambientais e sociais. Para tanto, a certificação RTRS foi escolhida, com o propósito de comprovar o que as propriedades já vinham adotando quanto à legislação ambiental e social.

A partir de 2014, portanto, começou-se a desenvolver o projeto *Gente que produz e preserva*, que selecionou nove produtores para implantarem a certificação. Reuniões foram

efetuadas para detalhar a eles qual era o objetivo do projeto, ou seja, o que era a certificação RTRS, o que eles teriam que fazer para se adequar ao novo formato de produção. Igualmente, as propriedades deveriam passar por vistoria, para assim receber a certificação e, em troca do cumprimento dessas exigências, os produtores ganhariam uma bonificação na venda dos créditos.

Durante o levantamento dos dados, percebeu-se o desconhecimento dos proprietários quanto à adoção de padrões de produção antes de entrarem no projeto; pois a maioria dos produtores entrevistados nunca tinha ouvido falar sobre certificação, comprovação dada pela fala do entrevistado da Fazenda Santana: *“Sem ter esse contato com esse pessoal como nós iríamos saber que existia essa certificação para a fazenda? Nós não iríamos saber que existia isso, nós nunca entramos em um site para ver se estão certificando ou não; nós nunca tínhamos ouvido falar de certificação, aqui na nossa região ninguém sabia disso”*.

Esse relato denota que os demais produtores da região, que não estão envolvidos no projeto do CAT, também desconhecem padrões de produção sustentável. Essa inferência também foi confirmada várias vezes durante as entrevistas, pela fala dos entrevistados, os quais comentaram que muitos de seus vizinhos estavam interessados em saber como era o tal projeto, o que significava certificação RTRS e qual bonificação teriam por isso. Segundo os entrevistados, o projeto está instigando mais produtores a buscar por certificação; porém, agora cada um terá que pagar, sozinho, pelos custos da certificação a não ser que se organizem em outro grupo.

Nesse ponto, cabe uma ressalva; pois, para o caso estudado, a adoção do padrão foi subsidiada pelas ONGs, exercendo papel determinante, maior que o das processadoras. Isso ocorreu porque quem desenvolveu o projeto foram as ONGs (CAT, WWF, IDH, *Solidaredad*). De acordo com os produtores, são elas que vêm os apoiando e auxiliando-os junto ao processo de adoção e de manutenção da certificação RTRS. Como os proprietários vendem os créditos da produção em uma plataforma virtual, relataram que, por enquanto, não há participação da processadora nesse processo; porém, destacaram que, a partir do momento em que começarem a vender o grão certificado, acreditam que o laço de relacionamento entre eles e a processadora será maior.

Observou-se, pela fala dos produtores, que a certificação foi uma maneira de comprovar para o mercado externo que o produtor da região amazônica já vem produzindo dentro de padrões de produção sustentável, o que muitos deles não possuem é a comprovação por meio da certificação. O gestor entrevistado da Fazenda Berrante de Ouro relatou que ONGs ambientalistas foram à sua fazenda verificar como eles estavam produzindo e constataram que

na propriedade não há mais desmatamento. Ao mesmo tempo, puderam visualizar que a recuperação das áreas degradadas e do solo e a preservação das áreas pertencentes às APPs, bem como outras melhorias relacionadas a questões ambientais e sociais são práticas constantes na fazenda.

Outro ponto a ser relacionado por meio das entrevistas é que a percepção dos produtores, após a primeira safra, correspondente a 2015/2016, quanto à implantação da certificação, é que eles estão mais motivados e já conseguiram visualizar algumas vantagens da adoção da certificação RTRS. Para a vice-presidente do CAT, “*A certificação na região amazônica vai ajudar muito... Os frutos ainda estão para ser colhidos... As mudanças começaram agora, mas que o futuro vai ser muito melhor*”. Ela conta que já receberam muitos estrangeiros na fazenda, como pessoas da Suíça, da França e da Holanda, que foram até lá para conhecer o processo da adoção de padrões de produção sustentável. De acordo com ela, esses visitantes ficaram impressionados ao ver o processo na propriedade ao constatar que as regras e os regulamentos cobrados pela certificação estão sendo todos cumpridos.

Outros relatos de vantagens foram evidenciados, como a organização na propriedade, exposta pelo entrevistado da Fazenda Cella, a produção dentro de uma agricultura sustentável, que corrobora a fala do entrevistado da Fazenda Videirense. O gestor da Fazenda Berrante de Ouro disse que a RTRS proporciona uma imagem positiva no que tange às questões ambiental e social e que as demais certificações que a propriedade possuía não proporcionavam essa visão. Outro diferencial da certificação RTRS é a venda de créditos, sendo um estimulador para o produtor adotar o novo formato de produção.

Os créditos recebidos na primeira safra foram comentados por todos os entrevistados, sendo que, para alguns, o crédito recebido foi uma forma de recompensa pela adoção da certificação. O valor recebido tem o objetivo de efetuar novas melhorias na propriedade. Para outros, o crédito contribui para alavancar a renda na propriedade e para recompensar os gastos efetuados durante a adoção da certificação.

De acordo com alguns produtores entrevistados, isso é um caminho sem volta, a certificação estará cada dia mais presente na vida dos produtores localizados na região amazônica. Algumas falas destacaram que esse processo vai instigar não somente os produtores do município de Sorriso/MT a adotar a certificação, mas também os demais produtores de municípios vizinhos. A diretora de sustentabilidade do CAT foi convidada para um evento no município de Lucas do Rio Verde/MT para explicar o sucesso do projeto *Gente que produz e preserva* no final do ano de 2016, comprovando a visibilidade da certificação perante seus pares.

Na entrevista com a diretora de sustentabilidade do CAT, percebeu-se que ela compactua do mesmo pensamento dos produtores, de que a certificação é um caminho sem volta, e acrescentou que muitas propriedades da região amazônica já estão preparadas para certificar, o que necessita é uma maior divulgação da certificação RTRS para os produtores tomarem conhecimento da importância dessa formalização.

Outro argumento advindo desse levantamento de dados é que as teorias RBV, de Barney (1991), e SET, de Emerson (1976) e Humans (1958), estão correlacionadas com os dados encontrados, pois a parceria, a confiança e o relacionamento entre os agentes envolvidos no projeto são os estímulos para que o projeto cresça e instigue demais produtores a adotar padrões de produção sustentável.

As motivações (econômica, ambiental, social e técnica) também estão correlacionadas para o crescimento do projeto *Gente que produz e preserva* porque ao mesmo tempo em que demonstra as vantagens de se adotar a certificação, evidencia os ajustes necessários para continuar certificando. Dessa forma, os quadros 16 e 17 mostram um comparativo dos pontos positivos e negativos apresentados na literatura com os dados encontrados junto aos produtores entrevistados.

Quadro 16 – Comparativo dos pontos positivos na adoção da certificação apresentado na teoria e pelos produtores

Motivações para adoção de padrões:	Aspectos Positivos apresentados por Peralta (2013) e Humphries e Kainer (2006).	Aspectos Positivos relatados pelos produtores.
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> - Maior credibilidade na hora de vender a produção; - Preço Melhor; - Maior confiança nos contratos; - Acesso a novos mercados; - Diferenciação do produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração diferenciada pelo produto certificado; - Aumento da credibilidade da produção da região amazônica; - Possibilitou atender novos mercados; - Prêmio recebido com a venda dos créditos; - Controle mais efetivo do uso dos insumos (sementes, fertilizantes e entre outros) possibilitou reduções de custos.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelece valor a floresta; - Redução de danos à floresta; - Maior gerenciamento do lixo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Destino correto dos resíduos (ex.: embalagens, óleo, pneus e entre outros) - Conservação das cabeceiras de água; - Diminuição do desmatamento; - Conservação das beiras de rios. - Diminuição da contaminação do meio ambiente por agrotóxicos.
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelece aos agentes da cadeia motivação e organização; - Reconhecimento do trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentou a motivação dos colaboradores em busca de melhorias contínuas;

	<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade junto às agências estatais; - Uso de equipamentos de segurança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso adequado os EPIs (Equipamento de Proteção Individual) de segurança; - Melhoria nos alojamentos; - Diminuição na rotatividade dos colaboradores.
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona melhores práticas de gestão; - Melhor controle dos equipamentos utilizados na gestão florestal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorias na gestão das propriedades; - Maior eficiência nas operações; - Reordenamento na metodologia de trabalho, facilitando o atendimento das regras e regulamentos da certificação; - Produção dentro de uma agricultura sustentável.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Os produtores revelaram que, dentre os motivos que os levaram a adotar a certificação, a preocupação com o ambiente e a adoção de novas técnicas foram as que mais influenciaram a decisão de buscar a certificação RTRS para a região onde estão localizadas as propriedades certificadas. A questão ambiental foi relevante por demonstrar aos compradores que os produtores da região amazônica estão preocupados em atender às normas ambientais; a técnica, pelos benefícios que trouxe para a propriedade na questão da reorganização dos procedimentos. Os dados encontrados divergem do que apresentaram Peralta (2013), Humphries e Kainer (2006) em suas pesquisas, nas quais a motivação econômica foi considerada a mais importante. A diferença entre o que diz a teoria e os achados na pesquisa de campo pode ser explicada pela preocupação do produtor em demonstrar para o mercado, tanto interno como externo, a sua preocupação em adotar boas práticas agrícolas de produção de grãos.

Quadro 17 – Comparativo dos pontos negativos na adoção da certificação apresentado na teoria e pelos produtores

Motivações para adoção de padrões:	Aspectos Negativos apresentados por Peralta (2013) e Humphries e Kainer (2006).	Aspectos Negativos relatados pelos produtores
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> - Tem um valor maior para muitos compradores; - É mais caro para produzir; - Dificuldade para vender o produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gastos com as adequações nas propriedades.
Ambiental		
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Cria mais dependência de organizações parceiras e doadores financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobrança dos parceiros em adequar determinadas regras sociais.
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - A qualidade do produto dever ser alta; - Maior pressão para uma boa gestão; - Morosidade para conseguir registrar a certificação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exigência do CAT para uma maior organização da propriedade; - Dificuldade e morosidade em conseguir a documentação ambiental exigida pela certificação RTRS.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quanto ao aspecto negativo, os produtores consideraram a motivação técnica a mais relevante, devido às cobranças do CAT em atender aos requisitos da certificação RTRS e à emissão de documentos junto à SEMA. Nesse ponto, também houve uma diferença relevante das motivações entre o teórico e o pesquisado, pois Peralta (2013), Humphries e Kainer (2006) encontraram em seus estudos a motivação econômica, enquanto a presente pesquisa encontrou a motivação técnica. Essa diferença, possivelmente, deve-se ao fato de ser um procedimento novo, para o qual os produtores tiveram que reorganizar a gestão de suas propriedades, encontrando morosidade em alguns processos (como, por exemplo, a emissão de documentos junto a órgãos reguladores) e pela quantidade de itens necessários a serem cumpridos para conseguirem certificar suas fazendas.

Outra justificativa seria pela falta de conhecimento sobre a certificação por parte dos produtores. Esse fato não é uma característica única dos produtores da região amazônica, como relatado pelos entrevistados nesta pesquisa. A pesquisa de Draegni (2015) descobriu que agricultores localizados em outros municípios (Sapezal e Diamantino/MT), que ficam fora da região amazônica, também não detinham conhecimento da possibilidade de certificar suas propriedades. Dessa forma, percebe-se que, para atender à demanda de mercado, há poucas iniciativas por parte das *tradings*, ONGs, associações e sindicatos para instigar o produtor a adotar padrões de produção. As *tradings* não fazem divulgação além de sua demanda por produto certificado. E as outras entidades envolvidas com os produtores pouco têm feito.

Os dados da pesquisa revelaram que o projeto *Gente que produz e preserva*, do CAT, em Sorriso/MT, é um diferencial para a região porque está contribuindo para que os produtores saibam o que é um produto certificado e qual o diferencial disso para o mercado. Segundo a diretora de sustentabilidade do CAT, tudo isso foi possível por meio de um relacionamento de parceria e cooperação entre as entidades de apoio e os produtores.

Nesse ponto, pode se perceber que a entidade de apoio (o CAT) teve forte influência no processo de adoção de padrões de produção sustentável, vindo ao encontro do que relatou Lamber e Schwieterman (2012) em seus estudos que mostram que a participação das entidades na cadeia de suprimentos pode contribuir para um relacionamento de cooperação e coordenação entre os elos envolvidos. Esse dado foi constatado nesta pesquisa, pois todos os produtores deixaram claro que, se não fosse pelo CAT desenvolver o projeto, eles nem saberiam o que era certificação.

6 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo apresenta as discussões dos resultados, divididas em três blocos: cadeia agroalimentar, padrões de produção sustentável e dimensão contratual e relacional. Em seguida, apresentam-se as considerações finais, as contribuições teóricas e as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

6.1 Discussões dos Resultados

Os tópicos anteriores forneceram uma apresentação aprofundada do resultado da adoção dos padrões de produção sustentáveis na cadeia agroalimentar da soja produzida na região amazônica e como as teorias TCT, RBV e SET podem se correlacionar com o processo de adoção. Este capítulo retorna ao problema de pesquisa para responder à questão específica do caso estudado: *Como ocorre a gestão da implementação de padrões de produção sustentável na cadeia agroalimentar da soja na região amazônica?* Para responder a essa pergunta, concentrou-se em três constructos: 1) A cadeia agroalimentar; 2) Padrões de produção sustentável, e 3) Dimensão Contratual e Relacional. Ao examinar esses três temas, discute-se a seguir o posicionamento desses tópicos com a literatura apresentada, a fim de entender a adoção de padrões de produção sustentáveis na cadeia agroalimentar da soja produzida na região amazônica.

6.1.1 Cadeia Agroalimentar da Soja

A pesquisa de campo evidenciou que para os produtores o principal agente envolvido no processo de adoção de padrões sustentáveis na cadeia agroalimentar da soja são as entidades de apoio (ONGs). Esse resultado, isto para o modelo estudado e para os demais agentes envolvidos na pesquisa, não foi um consenso. Entre eles há questionamentos de quem é o principal indutor no processo de adoção da certificação; mas, analisando-se os dados coletados, percebeu-se que o processo de adoção de padrões vem ocorrendo devido às entidades de apoio (ONGs – CAT, WWF, IDH e Solidaridad), as quais constataram uma lacuna entre o produtor e o mercado externo no que se refere à comprovação de uma produção sustentável para produtores localizados na região amazônica. Esses dados revelaram uma divergência no que se refere à conceituação da cadeia de suprimentos, pois Paulraj, Chen e Lado (2012) e Johsen, Harland e Lamming (2008) apresentaram uma relação entre fornecedores, produtores e

processadores; porém, para o caso estudado, a pesquisa encontrou uma relação mais forte entre os produtores e as ONGs.

Em contrapartida, Lambert e Schwieterman (2012) discorrem que o mapeamento das entidades envolvidas na cadeia de suprimentos pode fornecer valiosas informações. A coleta e a análise do caso estudado revelaram que o processo de adoção de padrões está ocorrendo pelo fato de que agentes considerados de apoio (ONGs) forneceram dados e contribuições valiosas para que os produtores obtivessem conhecimento do que é uma certificação e que subsídios teriam com sua implantação.

Os dados analisados também revelam aproximação com as pesquisas de Seuring e Müller (2008) e Zhu e He (2016), as quais relataram que a integração das atividades pode melhorar a relação entre os elos envolvidos em uma cadeia, com o propósito de alcançar vantagem competitiva sustentável. Neste caso, cita-se como exemplo a integração das entidades de apoio com o grupo de produtores, com finalidade de implantar a certificação RTRS e, assim, demonstrarem que a produção de grãos na região amazônica tem a preocupação de seguir as regras e as leis ambientais exigidas para essa região, bem como, tornarem-se competitivos no mercado por produzir um grão ambiental e socialmente sustentável.

A pesquisa evidenciou que a relação entre os agentes da cadeia acontece das duas maneiras: contratual e relacional. Embora todos os entrevistados tenham revelado uma relação de confiança e parceria entre os elos envolvidos na tentativa de adoção do padrão, notou-se que esse processo ocorre realmente entre eles; porém, para que fosse implantado, um termo de compromisso foi assinado entre as partes envolvidas (CAT, produtor e certificadora), apresentando, nesse caso, uma relação contratual. Dessa forma, pode-se afirmar que as duas maneiras coexistem nesse processo. Os autores Soregaroli e Loïc Sauvée (2016) evidenciaram essa mesma necessidade em suas pesquisas, em que os dois métodos eram necessários para explicar o relacionamento na cadeia de suprimentos: o contratual por criar diretrizes de como estruturar a cadeia e o relacional por elaborar mecanismos para gerenciar a estrutura da cadeia de suprimentos.

Ficou perceptível na fala de todos os entrevistados, por meio desta pesquisa, que adoção de padrões sustentáveis na região amazônica está ocorrendo para atender uma demanda do mercado externo. Percebe-se, portanto, que a necessidade de mercado está estimulando que produtores e os demais agentes ligados a eles criem mecanismos para atender tais exigências. Uma solução encontrada por eles foi adoção da certificação RTRS, a qual tem o papel de comprovar que a produção de grãos da região amazônica está sendo produzida ambiental e socialmente correta. As informações oriundas desses discursos vão ao encontro dos dados da

pesquisa de Seuring (2013) e Blome, Paulraj e Schuetz (2014) que também detectaram em suas pesquisas a necessidade de integrar as dimensões de desenvolvimento sustentável.

Em síntese, as informações referentes à cadeia agroalimentar da soja permitem contribuir com a teoria da cadeia de suprimentos, em acrescentar que, para o modelo estudado, a cadeia agroalimentar é coordenada pelas entidades de apoio, com o propósito de integrar os elos da cadeia de suprimentos com o mercado externo. Esse processo está ocorrendo por meio da adoção de padrões de produção sustentável, que é um mecanismo que comprova que produtores da região amazônica estão preocupados em produzir, mas sendo ambientalmente corretos.

Esse tópico visava responder dois objetivos. O primeiro objetivo tinha o propósito de mapear os agentes da cadeia agroalimentar que interferiram na adoção de padrões de produção sustentáveis. Os dados revelaram que para o caso estudado, o principal agente foi o CAT por meio de parcerias com outras ONGs, isto é, o principal motivo para adoção da certificação RTRS junto aos produtores foi a interferência por intermédio das ONGs, que elaboraram o projeto *Gente que produz e preserva* e detalharam o projeto para produtores associados no CAT, do município de Sorriso/MT, pertencente à região amazônica.

O segundo objetivo buscava compreender as relações e quem instigou os produtores a adotar padrões de produção sustentáveis, os dados da pesquisa permitem relatar que as relações estão ocorrendo de duas maneiras contratual e relacional e a adoção vem ocorrendo por uma necessidade do mercado externo, ou seja, os agentes da cadeia estão preocupados em atender as exigências do mercado externo e, por sua vez, essa necessidade está instigando o mercado interno a se reorganizar para atender as normas e regras exigidas pela demanda externa. Notou-se, porém, que esse processo é lento, pois existe um grande desconhecimento por parte dos produtores do que venham a ser padrões de produção sustentável. Essa constatação vem ao encontro do que revelaram Sagheer, Yadav e Deshmukh (2009) em suas pesquisas: produtores de países em desenvolvimento ainda não se deram conta dessa nova demanda, isto é, a utilização de novas tecnologias de produção agregadas a padrões de produção sustentável.

No entanto, pode-se dizer que as iniciativas das ONGs para diminuir esse abismo de desconhecimento quanto às certificações é uma forma de reduzir conflitos e comprovar que produtores localizados na região amazônica estão se conscientizando da importância produzir, mas sendo ambientalmente corretos. Essas evidências podem ser correlacionadas com os dados da pesquisa de Geibler (2010, 2013), que revelaram que iniciativas de implantação de padrões em cadeias de suprimentos visam resolver questões de conflitos e traduzir requisitos de sustentabilidade.

6.1.2 Padrões de Produção Sustentável

Os dados da pesquisa mostram que os padrões de produção sustentável são vistos pelos produtores e pelo agente processador como uma maneira de demonstrar o uso correto de boas práticas agrícolas, especialmente, no que tange a uma produção ambiental e socialmente correta. Esses dados aproximam-se do que revelou a pesquisa de Hatanaka, Konefal e Constance (2012), autores os quais apresentaram um conceito de padrão sustentável global, que envolve um conjunto requisitos ambientais e sociais, que possibilitam comprovar o uso de boas práticas agrícolas na cadeia agroalimentar. Ponte e Cheyns (2013) também acrescentaram que gerenciar a elaboração e revisão de padrões é um elemento indispensável para a gestão de cadeias sustentáveis.

Os entrevistados das entidades reguladores e de apoio não revelaram um conceito do que venha ser padrão de produção sustentável para a região amazônica. Eles entendem que é um conjunto de regras e normas que os produtores devem seguir para poder certificar suas propriedades, momento em que se constatou um *gap* de pesquisa, ou seja, não houve consenso para a definição de padrões para produtos produzidos na região amazônica.

Os autores Busch (2000) e Timmermans e Epstein (2010) argumentam que a definição de padrões tem o objetivo de regular o mercado tanto no comércio interno como externo. É necessária, portanto, a realização de pesquisas com indicadores para se chegar a um conceito de padrão de produção sustentável para a região amazônica, pois as informações levantadas junto aos entrevistados não revelaram um conceito de padrão para a produção oriunda da região amazônica.

Dessa forma, os dados apresentados na análise dos dados divergem com o que apresentou Sagheer, Yadav e Deshmukh (2009) e ISO (2014) em que padrão é um nível de exigência de normas e regras de avaliação comparativa. Como não se localizaram regras e normas específicas de produção para região amazônica, não há como compará-las com outras, conforme expuseram os autores supracitados.

Quanto aos agentes que participam na elaboração das normas e regras para adoção da certificação, não houve consenso entre os entrevistados; cada um deles relatou uma informação diferente. Entretanto, analisando todas as respostas, constatou-se que o padrão utilizado pelos produtores é elaborado por um conjunto de membros, que discutem as regras e regulamentos e votam pelo que é mais conveniente, mas, por ser uma certificação de padrão internacional, as regras e os regulamentos são iguais para todos os países que os adotarem, a única

particularidade evidenciada refere-se a algumas restrições (por exemplo, ter desmatado a propriedade após 2008) para produtores localizados na região amazônica, objeto deste estudo.

A rigidez do padrão adotado pelos produtores localizados na região amazônica pode ser uma das justificativas por ter tão poucos certificados nessa região. Esse fato foi comprovado na pesquisa pela fala de alguns produtores, os quais abordaram que algumas propriedades vizinhas não conseguiram a certificação devido à rigidez para obter esse diferencial. Draegni (2015) igualmente reconhece que padrões rigorosos podem impedir produtores de adotar certificações.

Diante desse aspecto, vale complementar que, para o caso estudado, a rigorosidade do padrão está na compreensão das diferenças entre a legislação e as regras ambientais. Primeiramente, cita-se como exemplo o novo Código Florestal, a Lei nº 12.651, de 2012, o qual regulamenta que produtores localizados na região amazônica devem manter 80% de suas propriedades com cobertura de vegetação nativa. Em contrapartida, existe a moratória da soja, que exige desmatamento zero a partir do ano de 2008. Nesses regulamentos, constata-se uma divergência de regras quanto ao desmatamento, porém a certificação RTRS segue as regras da moratória da soja, no que se refere à abertura de novas áreas.

Henson e Humphrey (2010) discutem que esse descompasso de regras ocorre em países em desenvolvimento pelo fato da governança pública e privada das cadeias agroalimentares produzirem uma vasta gama de normas sobrepostas e inter-relacionadas, bem como, o sistema de avaliação de conformidade proveniente de empresas privadas individuais e organizações públicas regionais e nacionais. Segundo esses autores, essa situação contrasta com a literatura existente, a qual apresenta uma estreita relação de esforços entre entidades para estabelecer regras e regulamentos como mecanismos de segurança alimentar para adotar padrões de produção.

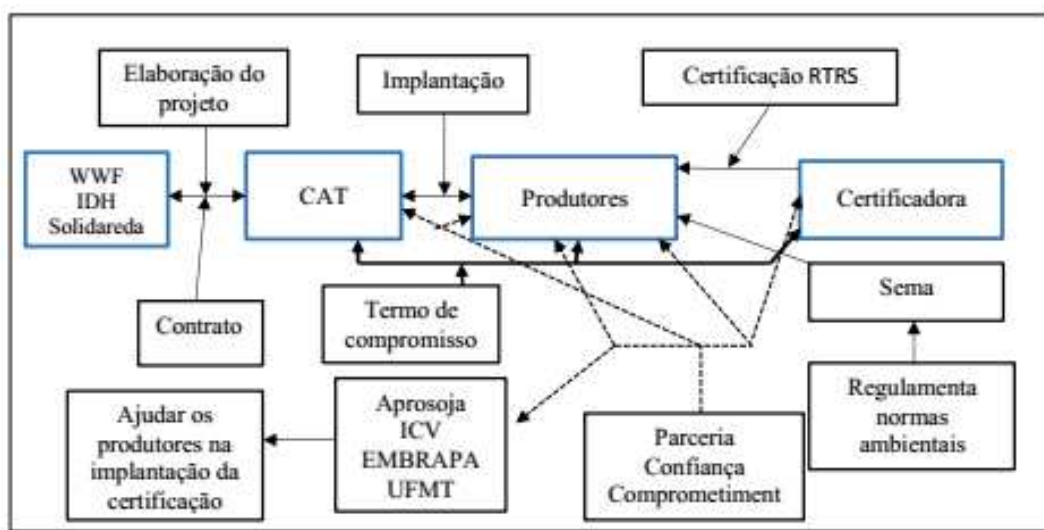
Outro dado revelado pela pesquisa é que as relações entre produtores, processador e os agentes reguladores e de apoio estão centradas em um relacionamento contratual e relacional. Essa peculiaridade permite inferir que a cadeia é coordenada pelas duas formas, a formalização, porque envolve vários elos (produtores, ONGs, certificadora) no processo de adoção, necessitando de diretrizes de como coordenar esse processo (WILLIAMSON, 1996). Em contrapartida, se não houver parceria, confiança e comprometimento, as informações teriam dificuldade para fluir em uma cadeia em que o agente de apoio (CAT) é o principal idealizador do processo de adoção dos padrões junto aos produtores, e a sua responsabilidade foi de passar credibilidade da certificação e das demais ONGs envolvidas no projeto. Vale lembrar que as entidades envolvidas no projeto foram as ONGs (WWW Brasil, Solidaridad, IDH e CAT) e os produtores (BARNEY, 1991; EMERSON, 1976).

O objetivo deste bloco visava identificar a base para elaboração de padrões e normas voltados para a sustentabilidade na cadeia da soja na região amazônica. O caso estudado revelou que os padrões e as normas utilizadas são os mesmos adotados em outras regiões do Brasil, porém, produtores localizados nessa região precisam respeitar as normas da moratória da soja.

A figura 6 demonstra um fluxograma das informações referentes ao processo de adoção da certificação RTRS junto ao grupo de produtores localizados no município de Sorriso/MT. O fluxo dos dados inicia-se desde a elaboração do projeto até a certificação e entre as etapas de implantação. Junto a essas fases, apresenta-se qual relação houve entre elas. Primeiramente, as relações entre as ONGs foram formalizadas por meio de um contrato. Foi assinado um termo de compromisso como um mecanismo de formalização do processo entre o CAT, os produtores e a certificadora; porém, a pesquisa revelou que entre esses agentes também foram necessários confiança, parceria e comprometimento. As demais entidades de apoio entrevistadas tiveram o papel de contribuir com informações de boas práticas agrícolas. Das entidades reguladoras que fizeram parte da pesquisa, somente a certificadora tem uma relação de parceria, confiança e comprometimento junto aos produtores; o papel da SEMA nesse processo foi de regulamentar e fiscalizar se as normas estavam sendo cumpridas.

No que se refere ao fluxo, apresentado na figura 6, cabe comentar ainda que a influência de cada agente no processo de adoção da certificação RTRS, ao qual as entidades WWF, Solidaridad e IDH foram as que forneceram os recursos para a realização do projeto, o CAT foi quem o formalizou e executou-o junto aos produtores. As entidades APROSOJA, ICV, EMBRAPA, UFMT são agentes de apoio, que contribuíram para sanar dúvidas dos produtores quando do processo de adoção e manutenção do padrão. A certificadora e a SEMA são organismos reguladores que cooperaram ao fornecimento de documentos que instruíam os produtores para atender as legislações ambiental e social.

Figura 6 – Fluxograma de informações das entidades apoio e reguladoras no processo de implantação da certificação RTRS



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

As informações da pesquisa revelaram que o projeto está tendo êxito pela forma de como ele vem sendo conduzido, ou seja, as entidades de apoio e produtores envolvidos no projeto têm uma relação de comprometimento, parceria e confiança (BARNEY, 1991; EMERSON, 1976) e são norteadas por um termo de compromisso (WILLIAMSON, 1996) entre as entidades envolvidas (figura 6). O termo de compromisso assinado entre produtores, CAT e certificadora pode ser considerado uma forma de articular-se na cadeia a fim de promover ganhos entre todos os agentes envolvidos no processo de adoção do padrão (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; LUMINEAU; HEDERSON, 2012).

O êxito do projeto *Gente que produz e preserva* está na sua continuidade, ou seja, novos produtores estão sendo inseridos nesse grupo todos os anos, o qual, atualmente, já conta com mais 12 produtores (que somam um total de 18.658 hectares juntos). Os dados, no entanto, revelaram que existe uma morosidade para a entrada de novos participantes devido à rigorosidade imposta pela legislação no que se refere ao desmatamento.

6.1.3 Dimensão Contratual e Relacional

No que tange à regulamentação dos padrões, produtores e demais agentes entrevistados divergem. Observou-se um desconhecimento por parte dos produtores quanto a quem elabora as regras e normas, porque suas respostas revelaram que existe uma necessidade de comprovar que a produção de grãos vem atendendo a legislação ambiental e social, sem saber quem as

redige. Em contrapartida, os demais agentes entrevistados correlacionaram que as regras e normas vêm de fora; porém, igualmente, os produtores devem estar atentos à legislação local.

A inserção nesse paradigma diferenciado de produtividade acontece de forma voluntária e a certificação adotada é privada, situação que se respalda nos estudos de Geibler (2013), o qual afirma que as certificações vêm sendo adotadas de forma voluntária e por organismos privados, com o objetivo de fornecer subsídios para o uso sustentável dos recursos em uma economia global. Vale complementar nesta análise que adotar procedimentos sustentáveis é uma resposta a uma demanda de mercado, tanto pela necessidade de comprovar que a região amazônica está preocupada em preservar o ambiente, como para conquistar a demanda de países europeus (como a Holanda, por exemplo) em comprar créditos de soja certificada.

Mier e Cacho (2014) também demonstraram em suas pesquisas que a opção por produzir de forma sustentável vem ocorrendo de forma voluntária e com o compromisso de demonstrar para a sociedade que o negócio é comprometido com a saúde do planeta. Essa evidência ficou bem clara na pesquisa pelos relatos de vários produtores entrevistados, os quais disseram que implementar a certificação é um mecanismo de segurança e que a produção de grãos da região amazônica estava atendendo a legislação no que se refere a leis ambientais e sociais.

Outro dado relevante da pesquisa refere-se à influência dos padrões nas estratégias dos agentes da cadeia. A maior contribuição para os produtores, oriunda da certificação, foi proporcionar uma melhor gestão para as propriedades. Essa percepção foi unânime porque todos os entrevistados afirmaram que os produtores obtiveram vários benefícios pela implantação da certificação RTRS. Como exemplo, as propriedades já denotam uma imagem positiva pelo cumprimento das legislações ambiental e social, o destino correto para os resíduos e entre outras atitudes ecologicamente corretas.

Foi unanimidade entre os entrevistados que o agente mais exigido pelo processo de adoção do padrão foi o produtor porque foi quem precisou ajustar a sua propriedade de acordo com as regras e os regulamentos do padrão. No caso estudado, somente os gastos com a implantação dessas inovações foi custeado pelas ONGs, as demais despesas, como adequações e/ou benfeitorias da fazenda ficaram por conta do proprietário.

Por intermédio desta pesquisa, veio à tona que os órgãos reguladores estão sinalizando uma relação mais aberta de parceria, comprometimento e confiança entre os agentes da cadeia. De posse dessa informação, podem-se correlacionar as três teorias (TCT, RBV e SET) deste estudo: a TCT por verificar as transações e as estruturas de governança constatando-se que entre o agente regulador (certificadora) e os produtores o processo foi formalizado por um termo de compromisso. Esse documento continha as diretrizes que os produtores deveriam seguir para

poder certificar as suas propriedades, sendo que o descumprimento das normas e das regras implicaria na perda da certificação (WILLIAMSON, 1985, 1996).

A RBV, estudada por Barney (1991), e a SET, referenciada por Emerson (1976), estão implícitas no momento em que a certificadora e o órgão do governo iniciaram abertura para sociedade civil participar da elaboração das regras e dos regulamentos para elaboração dos padrões de produção sustentável. As ideias apresentadas por Narasimhan et al., (2009) e Pulles et al. (2014) de que a SET pode ser usada nas cadeias para examinar a relação de poder entre os agentes, como forma de barganhar resultados positivos entre comprador-fornecedor, não foram explícitas entre os agentes pesquisados.

Em contrapartida, quando se analisam as entidades de apoio, visualiza-se que a presença dessas organizações, principalmente as ONGs WWF Brasil, Solidaredad, IDH e o CAT, foram primordiais ao processo de adoção da certificação RTRS junto aos produtores localizados no município de Sorriso/MT. As demais entidades pesquisadas contribuíram ao processo de explicar dúvidas no que se refere às regras e às leis ambientais, dados que podem ser correlacionados com a pesquisa de Geibler (2013), a qual menciona que muitos padrões são governados por atores não estatais (ONGs).

Neste bloco, o objetivo era identificar se as dimensões contratuais e relacionais interferiam no processo de adoção de padrões de produção sustentáveis. Constatou-se que quem teve mais influência no processo de adoção desses padrões foram as entidades de apoio (dimensão relacional). Dessa forma, o objetivo deste bloco pode ser validado parcialmente, uma vez que não se observou a interferência das duas entidades reguladoras entrevistadas no processo de elaboração do projeto e na adoção da certificação para o caso estudado.

Lambert e Cooper (2000) destacaram em suas pesquisas que cabe às empresas secundárias relacionadas à cadeia fornecer recursos financeiros, técnicos e de conhecimento para o suporte da atividade da cadeia. Essa informação foi encontrada na pesquisa, uma vez que se notou a participação das entidades de apoio, como financiadoras (ONGs) e responsáveis (CAT), para implantar o projeto de adoção da certificação RTRS junto aos produtores.

As evidências desta análise estão amparadas na continuidade do projeto *Gente que produz e preserva*. Soma-se a isso, a forma como os entrevistados revelaram os dados quanto ao relacionamento contratual, porque o termo assinado entre eles foi um mecanismo de auxílio para diminuir as incertezas quanto ao processo de adoção, uma vez que se tratava de algo novo e desconhecido para os produtores. Esse resultado pode ser correlacionado com os estudos de Cao e Lumineau (2015) e Arranz e Arroyabe (2011), pesquisadores que encontraram evidências da complementaridade existente entre a governança contratual e relacional.

Cao e Lumineau (2015) explanam que os contratos entre empresas têm o objetivo de proteger os agentes contra oportunismo e conflitos uma vez que os contratos têm a função de nortear os agentes nos procedimentos pelos quais cada um é responsável. Em contrapartida, a governança relacional pode mitigar os riscos de câmbio relacionados às incertezas e aos investimentos específicos da transação (ARRANZ; ARROYABE, 2011; CAO; LUMINEAU, 2015).

Nesse caso, como exemplo para os mecanismos transacionais citam-se as cláusulas do termo de compromisso assinado entre produtores, CAT e certificadora em direcionar as etapas do processo de implantação da certificação RTRS. Os dados evidenciaram que o termo assinado entre os elos envolvidos tinha o propósito de estabelecer confiança. Essa constatação da pesquisa pode ser correlacionada com os estudos de Williamson (1996), o qual relata que muitas vezes o contrato pode estar atrelado a um “risco calculado” para gerar confiança. Para os mecanismos relacionais, o exemplo reporta-se aos papéis das interações sociais entre os agentes envolvidos no caso estudado, as quais podem estar relacionadas aos recursos intelectuais, tecnológicos e ao poder persuasão dos agentes (BARNEY, 1991; BREWER; ASHENBAUM; CARTER, 2013) quando do processo de adoção da certificação, como também, ao comprometimento e aos acordos mútuos de lealdade e confiança (o termo de compromisso, por exemplo) (EMERSON, 1976).

Dessa maneira, os dados da pesquisa levam a uma análise em que as três teorias (TCT, RBV e SET) estão presentes nos resultados deste estudo. A TCT (WILLIAMSON, 1996), por controlar o potencial de oportunismo causado pela incerteza e especificidade do processo (CAO, LUMINEAU, 2015), ou seja, o desconhecimento dos produtores sobre a certificação e a desconfiança dos elos envolvidos para implantar a certificação. A RBV (BARNEY, 1991), por fornecer subsídios de como gerenciar a estrutura (SOREGAROLI; LOÏC SAUVÉE, 2016) da cadeia agroalimentar da soja no processo de adoção da certificação RTRS. E a SET (EMERSON, 1976) por sustentar que a confiança é um elemento essencial às relações sociais (CAO, LUMINEAU, 2015) e, para tanto, contribuíram as ações voluntárias (palestras e cursos) de agentes (por exemplo, APROSOJA e ICV) com o propósito de auxiliar os produtores na implantação do padrão. Como reconhecimento, essas entidades são lembradas por capitanearem a diminuição do índice de desmatamento na região amazônica.

Os dados supracitados também podem ser correlacionados com a pesquisa de Cao e Lumineau (2015) em que também relataram evidências de complementaridade da governança contratual e relacional em suas pesquisas, parceria que propiciou a redução de oportunismo e a melhoria da satisfação e do desempenho das relações. Destacaram ainda que, quando ambas

são usadas juntas, os efeitos dos contratos na redução do oportunismo podem ser reforçados pela interação cooperativa das partes e pela garantia social na execução do contrato gerada pela governança relacional.

Ao sintetizar os dados deste tópico com o problema do estudo, ou seja, em verificar “*como ocorre a gestão da implementação de padrões de produção sustentável na cadeia agroalimentar da soja na região amazônica*”. Pode-se dizer que o processo de implementação de padrões de produção sustentáveis vem ocorrendo de forma voluntária e privada, não existe entre os entrevistados uma convergência no entendimento do que são os padrões de produção sustentáveis para a região amazônica, a adoção vem ocorrendo por uma necessidade de atender requisitos do mercado externo. Para o caso estudo, ressalta-se ainda, que o processo vem ocorrendo pelo fato de ONGs estarem engajadas no processo de adoção e manutenção da certificação RTRS. Para os produtores esse processo vem beneficiando-os no sentido de alcançar novos mercados, regularização das propriedades quanto a legislação ambiental e social, bem como uma melhor capacidade técnica das fazendas.

6.2 Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi compreender a gestão da implementação de padrões de produção sustentável na cadeia agroalimentar da soja na região amazônica. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizado um estudo de caso qualitativo com a tipologia descritiva. A coleta de dados foi por meio de aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturadas. Ao longo da apreciação dos dados, as teorias TCT, RBV e SET fizeram parte da análise.

Examinando os dados obtidos, primeiramente busca-se responder aos objetivos específicos, que deram origem à pesquisa. Em seguida, apresentam-se as contribuições teóricas e as limitações e recomendações para pesquisas futuras.

O primeiro objetivo específico buscava identificar a base para elaboração de padrões voltados para a sustentabilidade da cadeia da soja na região amazônica, o qual foi atendido parcialmente, pois a pesquisa revelou que os padrões utilizados na região são os mesmos adotados para outras regiões do Brasil como para outros países. A única particularidade reporta-se ao desmatamento porque fazendas localizadas na região amazônica, que infringirem a normativa local referente ao desmatamento, estão impedidas de solicitar a certificação da propriedade. Os dados possibilitam relatar que a base para estruturar os padrões de produção sustentável, atualmente, está em atender as regras da certificação RTRS.

As informações coletadas podem ser relacionadas aos estudos apresentados por Santacoloma (2013) e WTO (2013), os quais afirmam que os padrões de produção sustentáveis devem ter um documento normativo que estabelece regras e diretrizes para os agentes envolvidos. Esse procedimento foi encontrado entre os elos pesquisados, como também, o padrão utilizado pelos produtores segue normativas específicas da região amazônica – outro fator colocado pelos autores – seguir regras exclusivas para um processo ou produto; porém, para o modelo de padrão utilizado, os elementos encontrados não levam a uma conclusão de que regras e regulamentos foram criados especificamente para a região amazônica.

O segundo objetivo procurou mapear os agentes que faziam parte da cadeia agroalimentar que interferiram no processo de adoção do padrão de produção sustentável, o qual foi respondido à medida que foram elaboradas entrevistas por meio da técnica *bola de neve*. Essa forma de coleta levou a pesquisadora a entrevistar os principais agentes envolvidos no processo de adoção do padrão sustentável, possibilitando chegar a uma conclusão de que o principal elo da cadeia que interferiu a esse intento foi o CAT por meio de parceria com as ONGs (WWF, IDH e Solidaridad), com o intuito de financiar o projeto. Essa informação conduziu a pesquisadora a perceber que o mapeamento das entidades empresariais (LAMBERT, SCHWIETERMAN, 2012) levou a conhecer quem eram os agentes envolvidos no processo e qual a relevância de cada um à implantação da certificação.

O terceiro objetivo tinha o propósito de entender as relações entre os agentes e quem instigou os produtores a adotar esses padrões. Essa meta foi atendida, primeiramente, pelo fato de as informações proporcionaram o entendimento das conexões entre os agentes. Diante desses achados puderam-se correlacionar as três teorias tratadas neste estudo em virtude de que a TCT, de Williamson (1996), tratar de questões referentes à forma de coordenar a cadeia; as teorias RBV, de Barney (1991), e SET, de Emerson (1976), por conseguirem explicar as relações, o comprometimento e a confiança existentes entre os elos entrevistados. Tais dados também puderam ser correlacionados com os achados de Cao e Lumineau (2015), que constataram uma ligação entre as relações contratuais e relacionais. Dessa forma, pode-se dizer que as relações entre os elos envolvidos no processo de implantação da certificação foram no sentido de coordenar a cadeia agroalimentar e melhorar as relações de parceria, comprometimento e confiança entre os agentes envolvidos.

Quanto a quem instigou os produtores a adotarem essa nova forma de produção, a análise da pesquisa leva a pesquisadora a concluir que a adoção da certificação foi movida pela necessidade de comprovar para o mercado externo que os produtores da região amazônica estão conseguindo plantar e colher grãos ambiental e socialmente sustentáveis.

O quarto objetivo específico procurava identificar se as dimensões contratuais e relacionais interferem no processo de adoção de padrões de produção sustentável. Esse intento foi alcançado na medida em que avançaram as análises das teorias TCT, RBV e SET junto à cadeia agroalimentar da soja que se propôs a alterar sua forma de produzir pela adoção de padrões sustentáveis. As análises revelaram que a governança contratual e relacional que existe entre os elos envolvidos é no sentido de normatizar, direcionar, incentivar e facilitar o processo de adoção entre os produtores. Para o caso estudado, pode-se confirmar que as teorias complementam-se, uma vez que a TCT (dimensão contratual) teve a função de fornecer mecanismos de regularização (termo de compromisso) e os incentivos financeiros (venda dos créditos) que motivaram os produtores a implantar a certificação. Em contrapartida, as relações de parceria, comprometimento e confiança entre os agentes (dimensão relacional), contribui para diminuir as incertezas geradas por um processo até então desconhecido pelos produtores.

Dessa forma, pode-se dizer que as relações contratuais e relacionais contribuíram para diminuir o distanciamento entre os elos ONGs, CAT, produtores e a certificadora. Essa afirmação é evidenciada por meio de dados obtidos pela pesquisa, os quais revelaram que, antes de ocorrer o processo de adoção da certificação, havia um distanciamento entre estas entidades, as ONGs, pois alegavam que os produtores não faziam nada para recuperar e/ou diminuir o desmatamento. Ao mesmo tempo, os produtores também não visualizavam nada de positivo nas ações efetuadas pelas ONGs, somente as críticas feitas à forma como esses agricultores trabalhavam.

Para responder o propósito deste estudo – compreender o processo de implantação de padrões de produção sustentáveis na cadeia agroalimentar da soja na região amazônica – as informações coletadas foram cruciais; porém constatou-se que existe um *gap* quanto aos elementos capazes de promover uma definição do que vem a ser um padrão de produção sustentável para a região amazônica. Embora tenha sido possível entender o processo de gestão entre os elos, os dados levantados pela pesquisa não foram suficientes para se criar uma definição de certificação com o propósito da sustentabilidade para essa região.

Para se desenvolver um modelo de padrão de produção sustentável para a região amazônica, indicadores de desempenho devem ser pesquisados e analisados, a fim de se chegar a um conceito de padrão para produtos oriundos da região amazônica, o qual teria como meta comprovar que processo e produtos dessa região estão atendendo à normativa que se refere às gestões ambiental e social.

Ao concluir o estudo, constatou-se que a pesquisa obteve êxito pela forma como foram selecionados os participantes, que expuseram diferentes fatos e conceitos quanto à adoção de

padrões de produção sustentáveis, cujos dados possibilitaram avaliar as diferentes configurações teóricas expostas pela governança contratual (TCT) e relacional (RBV e SET). Finalizando, a pesquisadora não pode deixar de mencionar a importância da pesquisa para o seu crescimento intelectual. A oportunidade de desenvolver uma temática pouco explorada e de grande relevância para a região foi desafiadora, mas compensada pela riqueza das informações obtidas e analisadas, as quais puderam contribuir para uma temática tão relevante e importante nessa área da ciência.

6.3 Contribuições Teóricas

O presente estudo fornece subsídios para compreender o processo de adoção de padrões de produção sustentável em cadeias agroalimentares na região amazônica, tema que possui um interesse crescente na literatura, tendo em vista que há poucos artigos versando sobre esse tema. Os dados encontrados permitiram perceber que a gestão integrada dos elos da cadeia pode melhorar a relação dos agentes dessa cadeia no processo de implantação de padrões sustentáveis e, conseqüentemente, auxiliar os produtores a se tornarem mais competitivos para atender a pressões externas. Essas evidências corroboram as pesquisas de Seuring e Müller (2008) e Seuring (2013), autores que também destacam a importância das empresas cooperarem juntas, como a finalidade de atender as pressões do mercado externo quanto ao atendimento da legislação ambiental.

Outro reforço teórico refere-se às evidências relacionadas por Henson e Humphrey (2010) quanto à adoção de padrões privados e voluntários. A pesquisa constatou que, para o caso estudado, a implantação do padrão privado e de forma voluntária foi um mecanismo que as ONGs, em conjunto com os produtores, encontraram para demonstrar que a produção advinda da região amazônica vem atendendo os requisitos do mercado externo, quanto a uma produção ambiental e socialmente responsável. Cabe ressaltar que, por ter sido realizado um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados e, em virtude do método utilizado, podem ser feitas averiguações em outra cadeia agroalimentar.

No que tange à contribuição deste trabalho quanto às teorias TCT, RBV e SET, primeiramente está a possibilidade de integrá-las em um estudo de caso. Cao e Lumineau (2015) comentam que pesquisas relacionando governança contratual e relacional vêm ganhando espaço nas pesquisas que se dedicam à gestão da cadeia de suprimentos. A conexão entre essas teorias proporcionou investigar as relações contratuais e relacionais no processo de adoção de padrões de produção sustentável. Percebeu-se que a integração entre as ONGs (WWF,

Solidaridad, IDH e CAT) com os produtores ocorreu nos formatos contratual e relacional. Essa junção proporcionou impactos positivos no processo de adoção do padrão sustentável, no sentido de diminuir as incertezas geradas quanto ao comprometimento e a confiança dos elos envolvidos no processo de adoção da certificação. As relações diádicas mais fortes dão-se entre produtores e ONGs e não entre produtores – processadores ou agentes públicos.

As descobertas da pesquisa podem contribuir para a literatura em demonstrar que as governanças contratual e relacional, se utilizadas juntas, podem ser um mecanismo a favor dos agentes envolvidos na cadeia de suprimentos como uma forma de conduzir o processo e gerar comprometimento e confiança entre os elos. Essas evidências ficaram evidentes na pesquisa, pois, no início da implantação do projeto *Gente que produz e preserva*, muitos produtores estavam desconfiados, ou seja, não sabiam o que seria utilizado, como mecanismo de segurança, para resolver este impasse entre as partes envolvidas no processo de adoção de práticas sustentáveis. Para resolver esse impasse, um termo de compromisso (contratual) foi assinado e um relacionamento de parceria, comprometimento e confiança (relacional) foi estabelecido entre os elos envolvidos.

Dessa maneira, pode-se dizer que as governanças contratual (TCT) e relacional (RBV e SET) estão relacionadas conforme dados encontrados, como também geraram impactos positivos quanto ao desempenho e à satisfação do relacionamento entre os agentes da cadeia pesquisada (CAO; LUMINEAU, 2015).

O estudo contribui para comprovar que na região amazônica existem produtores preocupados em demonstrar que produzem de forma ambiental e socialmente correta e a maneira empregada para garantir essa produção foi por meio da implantação da certificação RTRS. Esse novo formato está proporcionando aos produtores o cumprimento das exigências dos mercados mais exigentes, como a Europa, bem como, instigando o mercado interno para uma produção mais sustentável. Apesar das normativas provirem de outros países e não existirem estímulos governamentais brasileiros para a sua adoção, percebeu-se que os produtores dessa região estão preocupados em se reorganizarem para atender essa nova demanda de mercado.

Por intermédio deste trabalho, também foi possível investigar as motivações (econômica, ambiental, social e técnica) para que fossem adotados padrões de produção, evidenciando-se os aspectos positivos e negativos desse novo paradigma. Quanto às causas, esta tese demonstrou que para o caso estudado, as preocupações com o ambiente e o desenvolvimento de novas técnicas foram consideradas mais importantes –aspecto positivo, sendo que a literatura apontava o fator econômico como sendo o motor para essas mudanças

(PERALTA, 2013; HUMPHRIES, KAINER, 2006). Como aspecto negativo, a pesquisa revelou que, para o grupo de produtores pesquisado, o incremento técnico foi considerado o mais relevante e a literatura aponta para a motivação econômica (PERALTA, 2013; HUMPHRIES, KAINER, 2006).

Este estudo confirma os argumentos apresentado por Vellema e Wiyk (2014), autores que afirmam que os padrões de produção são considerados regras e regulamentos sustentáveis. Botterille e Daugbjerg (2015) destacaram que os padrões são motivados pelo mercado e apoiados por ONGs. Maertens e Swinnen (2009) e Henson (2007) observam que as normas internacionais são usadas como um catalisador de melhorias de produção. O caso estudado contribui para evidenciar que certificação RTRS (um padrão internacional) foi implantada junto ao um grupo de produtores com apoio de ONGs, a fim de atender as necessidades do mercado externo, mais precisamente, grandes empresas da Holanda que necessitam comprar créditos de soja certificada.

6.4 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

A delimitação da pesquisa quanto ao elo processador, mesmo sendo a empresa que mais incentiva os produtores no processo de adoção de padrões de produção sustentável no Estado de Mato Grosso, sugere-se entrevistar outras *tradings* para confrontar se também estão auxiliando os produtores para mudarem seus paradigmas em relação a adoção de padrões.

Observou-se que, entre os produtores e agentes reguladores, existe uma divergência de informações no que se refere a entendimento e morosidade da liberação dos processo. Sugere-se, por isso, que haja pesquisas mais aprofundadas para entender a morosidade do processo de adoção e quais mecanismos agentes reguladores ligados aos produtores poderiam ser utilizados para facilitar o conhecimento por parte deles do que vem a ser um produto que atenda todas as normas e leis para esse setor de produção.

Não foram entrevistados agentes do Mapa e Ministério do Meio Ambiente para verificar quais políticas públicas são voltadas para o processo de adoção de padrões públicos e qual é maneira que o governo utiliza para fiscalizar os padrões privados, se existe uma preocupação por parte do governo em implementar padrões de produção para região amazônica. Sugere-se pesquisa futura semelhante a esta, porém que incluía esses elos para, em conjunto, verificar o poder que estas estruturas exercem sobre os agentes que adotam padrões de produção sustentáveis, mencionado pela Teoria da Troca Social

Outra limitação da pesquisa foi a falta de compreensão do termo *padrão de produção sustentável* para a região amazônica, acerca do qual houve diferentes níveis de percepção entre os produtores e os demais agentes entrevistados. O desentendimento dos produtores pode ter ocorrido por se ter usado um termo técnico da literatura e pela falta de conhecimento deles do que venha ser um padrão, apresentando uma lacuna de pesquisa, portanto é uma limitação que pode induzir a novos estudos. Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras sejam elaboradas quantitativamente com indicadores, a fim de se chegar a um conceito de padrão de produção sustentável para a região amazônica.

Os autores Pulles et al. (2014) e Huanga, Cheng e Tseng (2014) relacionaram na SET o poder e a confiança interligados como mecanismo de melhorar os resultados na cadeia de suprimentos; porém, os dados da pesquisa não levaram a um entendimento do poder relacionado com a confiança, a fim de barganhar resultados positivos quando do processo de adoção. Talvez estudos futuros pudessem adotar uma perspectiva temporal para investigar as relações de poder e confiança interligadas nas cadeias agroalimentares.

Outra limitação refere-se ao desconhecimento do processo de adoção do padrão pelos produtores, impossibilitando perceber o que o mercado interno está fazendo para atender a demanda do mercado externo, por produto certificado.

Para trabalhos futuros ainda, menciona-se a necessidade de comparar se a governança contratual e relacional está presente em outros modelos de adoção de padrões, onde não haja a interferência das entidades de apoio como principal agente motivador. Outra sugestão seria aplicar o estudo em outras cadeias produtoras da região amazônica.

Por fim, novos estudos poderiam contribuir para descobrir quais são os principais conflitos e dificuldades entre os produtores para o processo de adoção de padrões de produção. Pode-se indicar como tema para futuras pesquisas a verificação do distanciamento de alguns elos (*tradings*) no processo de implantação de certificações. Outro estudo que fica como sugestão é fazer uma comparação entre produtores certificados e não certificados, no sentido de verificar quanto eles se apropriam de valor no uso da certificação.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, E. C.; BARBIERI, J. C. Pressões e práticas socioambientais no contexto da gestão da cadeia de suprimentos: um estudo da relação entre os determinantes e as ações sustentáveis em indústrias de Minas Gerais. *In: XXXVIII ENANPAD - Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, Anais do ENANPAD, 2014.
- ADAIME, P. P.; CARVALHO, A. P.; MONZONI, M. P. Temas Socioambientais e Gestão de Cadeia de Suprimento: Um Estudo de Caso sobre a Cadeia Produtiva de Soja na Amazônia Brasileira. *Anais... XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, São Paulo, 2011.
- AMAGGI. História. Disponível em: <http://amaggi.com.br/sobre/>. Acesso em: abr/2016.
- ANDERSON, M. G.; KATZ, P. B. Strategic Sourcing. *The International Journal of Logistics Management*. v.9. n.1, 1998.
- APROSOJA - Associação dos Produtores de Soja e Milho de Mato Grosso. Disponível em: <http://www.aprosoja.com.br/>. Acesso em: 15/mar/2016.
- ARRANZ, N., ARROYABE, J.C.F., Effect of formal contracts, relational norms and trust on performance of joint research and development projects. *Br. J. Manage.* v. 23, n. 4, p. 575–588, 2012.
- ASFAW, S.; MITHOFER, D.; WAIVEL, H. Agrifood supply chain, private-sector standards, and farmers' health: evidence from Kenya. *Agricultural Economics*, v. 41, p. 251–263, 2010.
- BAIN, C.; RANSOM, E.; HIGGINS, V. Private Agri-food Standards: Contestation, Hybridity and the Politics of Standards. *Int. Jnl. of Soc. of Agr. & Food*, v. 20, n. 1, p. 1–10, 2013.
- BALLOU, R. H. *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- _____. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 6, p. 643-650, 2001.
- BATALHA, M. O. *Gestão Agroindustrial*. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., v. 2, 2009.
- BERTAGLIA, P. R.. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BLAU, P.. *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, NY, 1964.
- BLOME, C.; PAULRAJ, A.; SCHUETZ, K. Supply chain collaboration and sustainability: a profile deviation analysis. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 34, n. 5, p. 639-663, 2014.
- BOTTERILL, L. C.; DAUGBJERG, C. Commensalistic institutions and value conflicts: the World Trade Organization and global private food standards. *European Political Science Review*, v. 7, n.1, p. 23–42, 2015.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. *Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos*. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

- BREWER, B. L.; ASHENBAUM, B.; CARTER, J. R. Understanding the supply chain outsourcing cascade: when does procurement follow manufacturing out the door? *Journal of Supply Chain Management*, v. 49, n. 3, 2013.
- BUSCH, L.. The moral economy of grades and standards. *Journal of Rural Studies*, v. 16, p. 273–283, 2000.
- CAO, Z.; LUMINEAU, F. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, v. 33, p. 15–42, 2015.
- CARTER, J. R., PRICE, P. M. *Integrated Materials Management*. Pitman: London, 1993.
- CAT – Clube Amigos da Terra. Disponível em: <http://www.catsorriso.com.br/>, Acesso: 15/Jan/2016.
- CECHIN, A. Cooperativas brasileiras nos mercados agroalimentares contemporâneos Limites e perspectivas. In: O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola / Antônio Márcio Buainain, Eliseu Alves, José Maria da Silveira, Zander Navarro, editores técnicos. – Brasília, DF : Embrapa, 1182 p., 2014.
- CHALLIES, E. The Limits to Voluntary Private Social Standards in Global Agri-food System Governance. *Int. Jnl. of Soc. of Agr. & Food*, v. 20, n. 2, p. 175–195, 2012.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*. v. 22, n. 2, 2004.
- CHRISTOPHER, M. L. *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman Publishing, 1992.
- _____. *Logistics and Supply Chain Management*. London: Prentice Hall, 2005.
- CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. Disponível em: <http://www.cnabrazil.org.br>. Acesso em: fev/2016.
- COLLINS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. *Indicadores da Agropecuária*. Brasília Ano XXII, n. 01, jan. 2015, p. 01-92.
- CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. Acomp. safra bras. grãos, v. 12 Safra 2015/16 - Décimo Segundo levantamento, Brasília, p. 1-182, setembro 2016.
- CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. Séries históricas. Disponível em: http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&t=2&Pagina_objcmsconteudos=3#A_objcmsconteudos. Acesso em: 20/dez/16.
- COOPER, M., ELLRAM, L. M.; GARDNER, J. T.; HANKS, A. M. Meshing Multiple Alliances. *Journal of Business Logistics*. v. 18, n. 1, 1997.
- COOPER. M. C.; LAMBERT. D. M.; PUGH, J.D. Supply chain management more than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*. v. 8, n. 1, 1997.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. *Business research methods*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2014.
- CRESWELL, J. W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. 2nd ed. 2003.

- DADHICH, P.; GENOVESE, A.; KUMAR, N.; ACQUAYE, A. Developing sustainable supply chains in the UK construction industry: A case study. *International Journal Production Economics*, 2014.
- DAVIS, J., GOLDBERG, R. *A concept of agribusiness*. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.
- DEEP, A.; DANI, S. Managing Global Food Supply Chain Risks: A Scenario Planning Perspective. *POMS 20th Annual Conference*, n. 011-0371, Orlando, Florida, 1-4 may, 2009.
- DOLCI, P. C. Investimentos em TI e a Governança da cadeia de suprimentos: discutindo impactos e relações. In: XXXVIII ENANPAD - Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, Anais do ENANPAD, 2014.
- DRAEGNI, T. T. *The Present and Future of Certifications: A Study of the Formation and Functioning of Soybean Certifications in Mato Grosso, Brazil*. Master Thesis Norwegian University of Life Sciences, 2015.
- EBERS, M.; OERLEMANS, L. The Variety of Governance Structures Beyond Market and Hierarchy. *Journal of Management*, v. 20, n. 10, p. 1–39, 2013.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.
- _____. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. v. 14, n. 4, p.532-50, 1989.
- ELLARM, L. M.; COOPER, M. C. Supply chain management, partnerships and the shipper-third party relationship. *International Journal of Logistics Management*, v. 1, p. 1-10, 1990.
- ELLARM, L. M.; COOPER, M. C. “Supply Chain Management: It's All About the Journey, Not the Destination”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 50, No. 1, pp. 8-20, 2014.
- EMERSON, R. M. Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, v. 2, p. 335–362, 1976.
- EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/milho/arvore/CONTAG01_14_168200511157.html. Acesso: mar/2015.
- FAO. *Private Standards in the United States and the European Union Markets for Fruits and Vegetables*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome: FAO, 2007.
- FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLICK, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREIDBERG, S. Supermarkets and imperial knowledge. *Cultural Geographies*, v.14, p. 321–42, 2007.
- GEIBLER, J.V. *Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsketten: Nichtstaatliche Standards als Steuerungsinstrument im internationalen Biomassehandel*. Dissertation at Ruhr Universität Bochum. Metropolis Verlag, Marburg, 2010.
- _____. Market-based governance for sustainability in value chains: conditions for successful standard setting in the palm oil sector. *Journal of Cleaner Production*, v.56, p. 39-53, 2013.
- GELINSKI JÚNIOR, E.; COSTA, A.D.; GONÇALVES, F.O; DUENHAS, R.A. Sistema de Inovação do Agronegócio Brasileiro? Dualismo estrutural-tecnológico e desafios para o

desenvolvimento do país. *Revista de Desenvolvimento em Questão*. ano 12 • n. 28 • out./dez. • 2014.

GOLDBERG, R. A. *Agribusiness coordination*. Boston: Harvard University. 1968.

GREENPEACE. *Critérios mínimos do Greenpeace para operações com soja no bioma Amazônia*. Disponível em: www.greenpeace.org/brasil/pt/Documentos/criterios-m-nimos-para-opera. Acesso em: 25/mar/2015.

GRIFFITH, D. A.; HARVEY, M. G.; LUSCH, R. F. Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. *Journal of Operations Management*, v. 24, p. 85–98, 2006.

GROVER, V.; MALHOTRA, M. K. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. *Journal of Operations Management*, v. 21, 2003.

GUNNINGHAM, N. Environmental law, regulation and governance: shifting architectures. *Journal Environ. Law*, v. 21, p. 179-212, 2009.

HALLDÓRSSON, A.; HSUAN, J.; KOTZAB, H. "Complementary theories to supply chainmanagement revisited – from borrowing theories to theorizing", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20, No. 6, pp. 574-586, 2015.

HATANAKA, M.; BAIN, C.; BUSCH, L. Third-party certification in the global agrifood system. *Food Policy*, v. 30, p. 354-369, 2005.

_____.; KONEFAL, J.; CONSTANCE, D. H. A tripartite standards regime analysis of the contested development of a sustainable agriculture standard. *Journal Agric Hum Values*, v.29, p. 65–78, 2012.

HENSON, S. J. The role of public and private standards in regulating international food markets. *Journal of International Agricultural Trade and Development*, v. 4, n. 1, p. 52–66, 2007.

_____.; HUMPHREY, J. Understanding the complexities of private standards in global agrifood chains as they impact developing countries. *Journal of Development Studies*, v. 46, p. 1628–1646, 2010.

_____.; REARDON, T. Private Agri-Food Standards: Implications For Food Policy And The Agri-Food Systeml. *Food Policy*, v. 30, n. 3, p. 241-253, 2005.

HENMAN, P.; DEAN, M. E-government and the production of standardized individuality. In: V. Higgins and W. Larner (eds) *Calculating the social: standards and the reconfiguration of governing*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 77–93, 2010.

HOBBS, J. E. A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 1, n. 2, p. 15-27, 1996.

HOMANS, G.. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, v. 63, p. 597–606, 1958.

HOMANS, G. *Social Behavior: Its Elemental Forms*. Harcourt Brace, NY, 1961.

_____. *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, 1974.

HOULIHAN, J. B. International Supply Chains: A New Approach. *Management Decision*, v. 26, n. 3, 1988.

_____. International Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, v. 15, n. 1, 1985.

HUANG, M.; YEN, G.; LIU, T. Reexamining supply chain integration and the supplier's performance relationships under uncertainty. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 19, n. 1, p. 64-78, 2014.

HUANG, M-C.; CHENG, H-L.; TSENG, C-Y. Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer-supplier cooperative performance. *Industrial Marketing Management*, v. 43, p. 704-716, 2014.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading: linking industrial clusters and global value chain research. *IDS Working Paper*, n. 120, p. 1-37, 2000.

HUMPHRIES, S.S.; KAINER, K.A. Local perceptions of forest certification for community-based enterprises. *Forest Ecology and Management*, 235(1-3), p.30-43, 2006.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo demográfico*. [s. d.]a. (Série Histórica 1960 a 2007). Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acer-vo/acervo2.asp?ti=1&tf=99999&e=c&p=CD&v=606&z=t&o=22>>. Acesso: 10/mar/2015.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Fronteira Agrícola*. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/mapas_doc3.shtm. Acesso: 15/Jan/2016.

ICV – Instituto Centro Vida. Quem somos. Disponível em: <http://www.icv.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 20/abr/2016.

IDH – The Sustainable Trade Initiative. Disponível em: <http://www.idhsustainabletrade.com/how-we-work>. Acesso: 30/jan/2016.

IDH – The Sustainable Trade Initiative. Disponível em: <https://www.idhsustainabletrade.com/about-idh/>. Acesso em: 23/fev/17.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Caracterização e Análise da Dinâmica da Produção Agropecuária na Amazônia Brasileira: Uma análise a partir do Censo Agropecuário 2006*. Brasília, 2013.

ISO - International Organization for Standardization. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home.html>. Acesso em: 17/jan/2014.

ITC. International Trade Center. *The Interplay of Public and Private Standards*. Literature Review Series on the Impacts of Private Standards – Part III, p. 20, 2011.

JENUARIO, E. C. Mudanças institucionais e as relações entre Produtores rurais e o segmento processador de leite no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

JOHNSEN, T. E.; HARLAND, C. M.; LAMMING, R. C. Interorganizational relationships, chains, and networks: A supply perspective. In: *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. New York: Oxford Press, Cap. 3, 2008.

JONES, T.; RILEY, D. W. Using Inventory for Competitive Advantage through Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, v. 15, n. 5, 1985.

LAMBERT, D. M. ; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. *The International Journal of Logistics Management*. Flórida, v. 29, 2000.

_____.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*. Flórida, v. 9, n. 8, 1998.

_____.; SCHWIETERMAN, M. A. Supplier relationship management as a macro business process. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 17, n. 3, p. 337 – 352, 2012.

_____.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. *Fundamentals of Logistics Management*. Irwin/McGraw-Hill, Burr Ridge, Illinois, 1998.

_____.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; CROXTON, K. L. An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal Of Business Logistics*, v. 26, n. 1, 2005.

LEE, J.; GEREFFI, G.; BEAUVAIS, J. Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries. *PNAS*, v. 109, no. 31, 2012.

LEI N. 12.651, de 25 de maio de 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112651.htm, Acesso: 23/jan/2016.

LOCKIE, T.; TRAVERO, J.; TENNENT, R. Private food standards, regulatory gaps and plantation agriculture: social and environmental (ir)responsibility in the Philippine export banana industry. *Journal of Cleaner Production*, v. xxx, p. 1-8, 2014.

LEUSCHNER, R.; ROGERS, D. E.; CHARVET, F.F. A meta-analysis of supply chain integration: And firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, v. 49, n. 2, 2013.

LEUSCHNER, R.; CARTER, C. R.; GOLDSBY, T. J.; ROGERS, Z. S. Third-party logistics: a meta-analytic review and investigation of its impact on performance. *Journal of Supply Chain Management*, v. 50, n. 1, 2014.

LUMINEAU, F.; HENDERSON, J. The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer-supplier disputes. *MPRA Paper 38510*, University Library of Munich, Germany, 2012.

MAERTENS, M.; SWINNEN, J. F.M. Trade, standards and poverty: evidence from Senegal. *World Development*, v. 37, n. 1, p. 161–178, 2009.

MALHOTRA, N. K, *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. 3. ed., Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MAPA. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. *Estatísticas e Dados Básicos de Economia Agrícola*. Brasília, Nov/2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCIVOR, R. How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*. v. 27, n. 1, p. 45-63, 2009.

MIER, Mateo; CACHO, Terán Gimenez. *The political ecology of soybean farming systems in Mato Grosso, Brazil*. Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Development Studies. January 2014.

MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N.W.; SMITH, C.D.; ZACHARIA, Z.G. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, 2001.

Ministério do Meio Ambiente (MMA). Cadastro Ambiental Rural. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/desenvolvimento-rural/cadastro-ambiental-rural>. Acesso em: 20/abr/2016.

MONCZKA, R.; TRENT, R.; HANDFIELD, R. *Purchasing and Supply Chain Management*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, Chapter 8, 1998.

MONTOYA, M. R.S. Estratégia da produção e comercialização do café orgânico no Departamento do Cauca na Colômbia. Dissertação (Mestrado em Agronegócios, Brasília, 2014).

MORAIS, D. O. C.; PINTO, F. R.; CARLOS, M. G. O. (2014). Cadeia de Suprimento Sustentável: Gestão em PMEs. In: XXXVIII ENANPAD - Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, Anais do ENANPAD, 2014.

MOTA, J. A.; GAZONI, J. L. Plano Amazônia Sustentável: interações dinâmicas e sustentabilidade ambiental. *Texto Para Discussão*, n.1731, p.7-29, 2012.

MORVAN, H. Filière de production in fondaments d'économie industrielle. *Economica*, 1985.

NARASIMHANA, R.; NAIR, A.; GRIFFITH, D. A.; ARLBJORN, J. S.; BENDOLY, E. Lock-in situations in supply chains: A social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, v. 27, p. 374–389, 2009.

NEPSTAD, D.C.; STICKLER, C.M.; ALMEIDA, O.T. Globalización de las Industrias de Soya y Ganado del Amazonas: Oportunidades para la Conservación. *Conservation Biology*, 20(6), p.1595–1603, 2006.

OLIVEIRA, G. R.; VIEIRA, L. M.; BARCELLOS, M. D.; HOPPE, A. Relações interorganizacionais no desenvolvimento de produtos inovadores: o caso dos alimentos funcionais. In: XXXVII ENANPAD - Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, Anais do ENANPAD, 2013.

OUMA, Stefan. Global Standards, Local Realities: Private Agrifood Governance and the Restructuring of the Kenyan Horticulture Industry. *Journal Economic Geography*, v.86, p. 197-222, 2010.

PAULRAJ, A.; CHEN, I. J.; LADO, A. A. An empirical taxonomy of supply chain management practices. *Journal of Business Logistics*, v. 33, n. 3, 2012.

PENROSE, E. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2006.

PERALTA, J. A. M. Exploring Sustainability in the Value Chain: The Case of 'Round Table on Responsible Soy' in Brazil. Geotryckeriet, Uppsala University, Uppsala, 2013.

PEROLS, J.; ZIMMERMANN, C.; KORTMANN, S. On the relationship between supplier integration and time-to-market. *Journal of Operations Management*, v. 31, p. 153–167, 2013.

PILBEAM, C.; ALVAREZ, G.; WILSON, H. The governance of supply networks: a systematic literature review, *Supply Chain Management-An International Journal*, v. 17, n. 4, p. 358-376, 2012.

PONTE, S.; CHEYNS, E. Voluntary standards, expert knowledge and the governance of sustainability networks. *Global Networks*, v.13, n. 4, p. 459–477, 2013.

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

PRADO, A. M.; KILIAN, B. Supporting Suppliers' Economic Sustainability: Are Price Premiums Enough? *Academy of Management Journal*. Jan., 2014.

- PRAJOGO, D.; HUO, B.; HAN, Z. Os efeitos de diferentes aspectos da implantação ISSO 9000 sobre as práticas de gerenciamento de chaves da cadeia de suprimento e desenho operacional. *Supply Chain Management: International Journal*, v. 17, n. 3, p. 306-322, 2012.
- PULLES, N. J.; VELDMAN, J.; SCHIELE, H.; SIERKSMA, H. Pressure or pamper? The effects of power and trust dimensions on supplier resource allocation. *Journal of Supply Chain Management*. v. 50, n. 3, 2014.
- RANSOM, E.; BAIN, C.; HIGGINS, V. Private Agri-food Standards: Supply Chains and the Governance of Standards. *Int. J. of Soc. of Agr. & Food*, v. 20, n. 2, p. 147–154, 2013.
- RAO, P.; HOLT, D. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 9, p. 898 – 916, 2005.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, v. 61, n. 4, p. 30–54, 1997.
- RTRS - Round Table on Responsible Soy. Disponível em: <http://www.responsiblesoy.org/about-rtrs/about-us/?lang=pt>. Acesso em: 10/Jan/2016.
- SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: tendências recentes. In: *Estud. Soc. e Agric., Rio de Janeiro*, vol. 22, n. 2, p. 386-407, 2014.
- SAGHEER, S.; YADAV, S. S.; DESHMUKH, S. G. An application of interpretative structural modeling of the compliance to food standards. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 58, n. 2, p. 136-159, 2009.
- SANTACOLOMA, P. Nexus between public and private food standards: main issues and perspectives. In: *Voluntary Standards for Sustainable Food Systems: Challenges and Opportunities A Workshop of the FAO/UNEP Programme on Sustainable Food Systems*. FAO headquarters, Rome, June, 2013.
- SANTOS, G. R.; VIEIRA FILHO, J. E. R. *Heterogeneidade produtiva na agricultura brasileira: elementos estruturais e dinâmicos da trajetória produtiva recente*. Rio de Janeiro: Ipea, jun. 2012.
- SANTOS, G.R; PIASENTIN, F. B. Estado e desenvolvimento rural no Brasil: contradições e desafios à sustentabilidade. *Sociedade e Desenvolvimento Rural*, v. 4, n. 3, dez. 2010.
- SCHUSTER, M.; MAERTESN, M. Do private standards create exclusive supply chains? New evidence from the Peruvian asparagus export sector. *Journal Food Policy*, v. 43, p. 291–305, 2013.
- SEMA – Secretaria do Meio Ambiente. Histórico da Secretaria de Estado de Meio Ambiente de Mato Grosso. Disponível em: http://www.sema.mt.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=123&Itemid=221. Obtido em: 15/fev/2017.
- SEPLAN – Anuário Estatístico de Mato Grosso 2015. Disponível em: <http://www.seplan.mt.gov.br/index.php/2013-05-10-18-15-57/2013-05-10-19-32-21/anuarios-estatisticos>. Acesso: 12/fev/2016.
- SHEPHERD, B.; WILSON, N.L.W. Product standards and developing country agricultural exports: The case of the European Union. *Journal Food Policy*, v. 42, p. 1–10, 2013.

SEURING, S. A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. *Decision Support Systems*, v. 55, n. 4, p. 1513–1520, 2013.

SEURING, S.; MULLER, M. Core issues in sustainable supply chain management – A Delphi study. *Business Strategy and the Environment*, v. 10, n. 8, p. 1002–1015, 2007.

_____.; _____. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, v. 16, n. 15, p. 1699–1710, 2008.

_____.; SARKIS, J.; MÜLLER, M.; RAO, P. Sustainability and supply chain management – an introduction to special issue. *Journal of Cleaner Production*, v. 16, p. 1545-1551, 2008.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior*. Nova York: Free Press, 1997.

SOLARIEDAD. Soja. Disponível em: <https://www.solidaridadnetwork.org/supply-chains/soy>. Acesso em: 12/jan/17.

SOASAY, C. A.; HYLAND, P. A decade of supply chain collaboration and directions for future research. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.1, 20 Iss 6, p.1-18, 2015.

SOREGAROLI, H. G.C.; LOIĆ SAUVÉE, S. B. Impacts of non-GMO standards on poultry supply chain governance: transaction cost approach vs. resource based view. *Journal Supply Chain Management: An International*, v. 21.n. 6, 2016.

STEVENS, G. C. Integrating the Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, v. 8, n. 8, 1989.

STOCK, J. R.; BOYER, S. L.; HARMON, T. Research opportunities in supply chain management. *Journal of the Academic Marketing Science*, v. 38, 2010.

STORTI, A. T.; VIEIRA, L. M. Relacionamentos em cadeia de suprimentos internacionais de uma multinacional: O caso Marfrig em suas unidades na Argentina, Brasil e Uruguai. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*. v. 8, n. 2, Art.4, 2013. Disponível em: <http://internext.espm.br>. Acesso em: 02/ago/2014.

SUDAM. Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia. [Site institucional]. Disponível em: < <http://www.sudam.gov.br/amazonia-legal>>. Acesso em: 10/nov/2014.

TERÁN, M. M. Strengths and limitations of the Round Table for Responsible Soy – RTRS in Mato Grosso, Brazil. Paper presented at the International Conference on Global Land Grabbing, 6-8 April, 2011.

TIMMERMANS, S.; EPSTEIN, S. A World of Standards but not a Standard World: Toward a Sociology of Standards and Standardization, *Annual Review of Sociology*, 36, p. 69-89, 2010.

THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. H. *The social psychology of groups*. New York: John Wiley, 1959.

TSOLAKIS, N. K.; KERAMYDAS, C. A.; TOKA, A. K.; AIDONIS, D. A.; IAKOVOU, E. T. Agrifood supply chain management: A comprehensive hierarchical decision-making framework and a critical taxonomy. *Biosystems Engineering*, v.120, p. 47-64, 2014.

USDA. United States Department of Agriculture. *Soybean Transportation Guide: Brazil*. June, 2014. Disponível em: <http://www.ams.usda.gov/AgTransportation>. Acesso em: 10/fev/2015.

USDA. United States Department of Agriculture. *Brazil Soybean Transportation Indicators*. January 28, 2015. Disponível em: <http://www.ams.usda.gov/AgTransportation>. Acesso em: 05/mar/2015.

USDA. United States Department of Agriculture. Source: Foreign Agricultural Service, Official USDA Estimates <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx>. Acesso em: 09/dez/2016.

VELLEMA, S.; WIJK, J. Partnerships intervening in global food chains: the emergence of co-creation in standard-setting and certification. *Journal of Cleaner Production*, v. xxx, p. 1-9, 2014.

VERMEULEN, W. J. V.; SEURING, S. Sustainability through the market – the impacts of sustainable supply chain management: introduction. *Sustainable Development*, v. 17, n. 5, p. 269-273, 2009.

VIAL, L. A. M. *Encurtando distâncias entre produtores consumidores: A abordagem da fileira corta para cadeias agroalimentares*. São Leopoldo; UNISINOS, 2010. 140 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistema) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS, 2010.

VIEIRA, L. M.; LEWIS, C. O uso de estratégias coletivas e individuais nas certificações ambientais em cadeias agroalimentares. In: Andréa Cristina Dörr; Marivane Vestena Rossato; Aline Zulian. (Org.). *Agronegócio Brasileiro: Panorama, Perspectivas e Influência do Mercado de Alimentos Certificados*. Agronegócio Brasileiro: Panorama, Perspectivas e Influência do Mercado de Alimentos Certificados. Curitiba: Appris, p. 165-171, 2012.

_____.; TRAILL, W. B. The role of food standards in international trade: Evidence from brazilian beef exports to the eu market. *Journal of International Development*, v.19, p.755–764, 2007.

WALKER, R., DeFRIES, R.; VERA-DIAZ, M. D. C.; SHIMABUKURO, Y.; VENTURIERI, A. The Expansion of Intensive Agriculture and Ranching. *Amazonia and Global Change*. Michigan: American Geophysical Union, 2009, p. 61-81.

WESZ JUNIOR, V. J. *Dinâmicas e estratégias das agroindústrias de soja no Brasil*. Rio de Janeiro: E-papers, 2011.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171- 180, 1984.

WILLIANSO, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: The New York, 1985.

_____. *Market and hierarchies: managerial objectives in a theory of the firm*. New York: Free Press, 1975.

_____. Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American Economic Review*, Nashville, v. 46, n. 2, p. 316-325, 1973.

_____. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*. Chicago, v. 22, n. 2, p. 233, 1979.

_____. *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, New York, 1996.

WOMACK, J. P., JONES, D. T., ROOS, D. *The Machine that Changed the World*. Maxwell, Macmillan, 1990.

WTO - World Trade Organization. *Technical barriers to trade: technical explanation*. Information on technical barriers to trade. Geneva, Switzerland, 2013.

WWW Brasil. Nossa historia, Disponível em: http://www.wwf.org.br/wwf_brasil/historia_wwf_brasil/ obtido em: 12/jan/2017.

WU, I-L., CHUANG, C-H. and HSU, C-H. “Information sharing and collaborative behaviours in enabling supply chain performance: A social exchange perspective”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 148, pp. 122-132, 2014.

YEN-TSANG, C.; SILVA, A. O. C. S. Steppin’ into the bad side: o lado negro da relação colaborativa sob a perspectiva do capital social. *In: XXXVII ENANPAD - Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, Anais do ENANPAD, 2013.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZHU, Wenge; HE, Yuanjie. Green product design in supply chains under competition. *European Journal of Operational Research*. v. 258, p. 165-180, 2017.

ZYLBERSZTAJN, D. P&D e a articulação do agribusiness. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 73-78, 1993.

_____. NEVES, M. F.; NEVES, E. M. *Agronegócio no Brasil*. São Paulo: Saraiva. 2005.

APÊNDICE – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORANDA: ARLETE REDIVO (arlete@unemat-net.br)
ORIENTADORA: PROF. DRA. LUCIANA MARQUES VIEIRA

UM ESTUDO DOS PADRÕES DE PRODUÇÃO SUSTENTÁVEIS EM CADEIAS AGROALIMENTARES DA AMAZÔNIA LEGAL

ROTEIRO DA ENTREVISTA – **Entidades Reguladoras** (IBAMA, INDEA, SEMA e Certificadora) - **Entidades de Apoio** (Associações, Sindicatos, ONGs, Universidades e Centros de Pesquisa – EMBRAPA)

96332652

1º Etapa: Descrição da Empresa

Empresa/Município: _____

Nome / Função: _____

Área/setor de atuação: _____

Relação da empresa com padrões de produção sustentáveis: _____

2ª Etapa: Cadeia agroalimentar

- 1) Relate quem são os principais agentes da cadeia agroalimentar (soja) que interferem na adoção de padrões de produção sustentável?
- 2) Na sua opinião, como é a relação desses agentes na cadeia (em seu aspecto contratual, confiança, e, colaboração)?
- 3) A questão do desenvolvimento de padrões sustentáveis de produção na região amazônica, na sua opinião, é influenciada pelo mercado externo? Se sim, pode instigar o mercado doméstico a adotá-los? De que forma?

3ª Etapa: Padrões de Produção Sustentável

- 4) Na sua opinião, o que são padrões de produção sustentáveis para a cadeia (da soja) na região amazônica?
- 5) Quem são os agentes que participam na elaboração de regras e regulamentos para os padrões de produção sustentáveis? (Tem por base a imposição do mercado externo)
- 6) Como são as relações da parceria entre os produtores, empresas e os agentes reguladores e de apoio (MAPA, Governo, ONGs, Associações, Sindicatos e outros) na questão de adoção/implementação de padrões?

4ª Etapa: Dimensão Contratual e Relacional

- 7) Como é a regulamentação dos padrões de produção sustentáveis para a região amazônica? (Cadeia da soja).
- 8) De que forma acontece o processo de adoção/implementação dos padrões de produção sustentáveis (cadeia da soja)?
- 9) Como que a regulamentação dos padrões de produção sustentáveis influencia nas estratégias dos agentes da cadeia (soja)? Quais são os agentes mais afetados pela regulamentação (produtor, processador, varejo, consumidor)
- 10) Na sua opinião, como as entidades reguladoras e de apoio agem no processo de adoção/implementação de padrões de produção sustentáveis, junto aos produtores e processadores, isto ocorre de que forma?

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORANDA: ARLETE REDIVO (aredivo@unemat.br)
ORIENTADORA: PROF. DRA. LUCIANA MARQUES VIEIRA
UM ESTUDO DOS PADRÕES DE PRODUÇÃO SUSTENTÁVEIS EM CADEIAS
AGROALIMENTARES DA AMAZÔNIA LEGAL

ROTEIRO DA ENTREVISTA –Produtores de Soja

1º Etapa: Descrição da Empresa

Nome / Função: _____

Empresa/Município: _____

Área/setor de atuação: _____

Quantidade (ha)/ tempo de atuação: _____

2ª Etapa: Cadeia agroalimentar

- 1) Principais agentes da cadeia da soja na adoção da certificação?
- 2) Como é a relação dos agentes na cadeia (parceria, contratual, confiança, colaboração, imposição... etc)?
- 3) O desenvolvimento das certificações na região amazônica, é influenciado pelo mercado externo? Se sim, pode instigar o mercado doméstico a adotar? De que forma?

3ª Etapa: Padrões de Produção Sustentável

- 4) Motivos que o levaram a adotar a certificação?
- 5) Agentes que participam na elaboração de regras e regulamentos das certificações (Tem por base a imposição do mercado externo)
- 6) Como são as relações de parceria entre os produtores, empresas e SEMA, IBAMA, Sindicatos, Associações e ONGs na questão de adoção da certificação?
- 7) O que mudou em sua propriedade após o início da adoção da certificação? Exemplos.

4ª Etapa: Dimensão Contratual e Relacional

- 8) Na sua opinião, como é a regulamentação da certificação para a região amazônica?
- 9) De que forma acontece o processo de adoção da RTRS na cadeia da soja?
- 10) Como que a regulamentação das certificações influencia nas estratégias dos agentes da cadeia da soja? Quais são os agentes mais afetados pela regulamentação (produtor, processador, varejo, consumidor).
- 11) Na sua opinião, como as entidades (IBAMA, SEMA, GOVERNO, Sindicatos, Associações, ONGs, agem no processo de adoção da certificação, junto aos produtores e processadores, isto ocorre de que forma?

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOCTORANDA: ARLETE REDIVO (arlete@unemat-net.br)
ORIENTADORA: PROF. DRA. LUCIANA MARQUES VIEIRA

UM ESTUDO DOS PADRÕES DE PRODUÇÃO SUSTENTÁVEIS EM CADEIAS
AGROALIMENTARES DA AMAZÔNIA LEGAL

ROTEIRO DA ENTREVISTA – Industrias de Processamento

1º Etapa: Descrição da Empresa

Nome / Função: _____

Empresa/Município: _____

Área/setor de atuação: _____

2ª Etapa: Cadeia agroalimentar

- 1) Relate quem são os principais agentes da cadeia agroalimentar (soja) na adoção de padrões de produção sustentável?
- 2) Como é a relação dos agentes na cadeia (contratual, confiança, colaboração, imposição... etc)?
- 3) O desenvolvimento de padrões de produção sustentáveis na região amazônica, na sua opinião, é influenciado pelo mercado externo? Se sim, pode instigar o mercado doméstico a adotar? De que forma?

3ª Etapa: Padrões de Produção Sustentável

- 4) Quais os principais motivos que o levaram a participar da adoção/implementação de padrões de produção sustentáveis?
- 5) Na sua opinião, quais são os agentes que participam na elaboração de regras e regulamentos para os padrões de produção sustentáveis? (Tem por base a imposição do mercado externo)
- 6) Na sua opinião, como são as relações de parceria entre os produtores, empresas e os agentes reguladores e de apoio (MAPA, Governo, ONGs, Associações ... etc) na questão de adoção/implementação de padrões?
- 7) O que mudou em sua empresa após o início da adoção/implementação de padrões de produção sustentável? Cite alguns exemplos.

4ª Etapa: Dimensão Contratual e Relacional

- 8) Na sua opinião, como é a regulamentação dos padrões de produção sustentáveis para a região amazônica? (Cadeia da soja).

9) De que forma acontece o processo de adoção/implementação dos padrões de produção sustentáveis na cadeia (soja)?

10) Como que a regulamentação dos padrões de produção sustentáveis influencia nas estratégias dos agentes da cadeia (soja)? Quais são os agentes mais afetados pela regulamentação (produtor, processador, varejo, consumidor)

11) Na sua opinião, como as entidades reguladoras e de apoio agem no processo de adoção/implementação de padrões de produção sustentáveis, junto aos produtores e processadores, isto ocorre de que forma?