

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO

LUIS CARLOS SCHNEIDER

GOVERNANÇA *MULTI-STAKEHOLDER* NA CADEIA DE VALOR
DA CARNE BOVINA NO BRASIL

São Leopoldo

2016

LUIS CARLOS SCHNEIDER

GOVERNANÇA *MULTI-STAKEHOLDER* NA CADEIA DE VALOR
DA CARNE BOVINA NO BRASIL

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

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Luciana M. Vieira
Coorientador: Prof. Dr. Domenico Dentoni

São Leopoldo

2016

S358g Schneider, Luis Carlos.
Governança multi-stakeholder na cadeia de valor da carne bovina no Brasil / Luis Carlos Schneider. – 2016.
150 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

“Orientadora: Prof.^a Dr.^a Luciana M. Vieira ;
coorientador: Prof. Dr. Domenico Dentoni.”

1. Cadeia de valor. 2. Governança. 3. Stakeholders.
4. Multi-stakeholder. 5. Carne bovina. I. Título.

CDU 005

Luis Carlos Schneider

GOVERNANÇA *MULTI-STAKEHOLDER* NA CADEIA DE VALOR
DA CARNE BOVINA NO BRASIL

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovado em 30 de março de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Dra. Andréa Lago da Silva
Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR

Dra. Márcia Dutra de Barcellos
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Dr. Douglas Wegner
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade e força para concluir este estudo.

À Dalva, meu amor, pela compreensão, paciência, apoio e pela parceria em todos os momentos deste estudo.

À Dalila, minha amada filha, pela alegria, pelo carinho e compreensão nas minhas ausências.

Agradeço às pessoas que colaboraram para o desenvolvimento deste estudo, compartilhando seus conhecimentos e informações, sempre preocupados com o crescimento e desenvolvimento desta cadeia de valor, em especial Fernando Sampaio, Eduardo K. Pedroso, Sheila Guebara, Abdias Machado, Eduardo Galvão, Daniel César Azeredo Avelino, Mathias Almeida, Mauro Lúcio Costa, Taciano Custódio, Eduardo Florence, Vando Telles de Oliveira, Francisco Fonseca, Celso C. Bevilaqua, Maurício Campiolo, Adriana Charoux, Luciano Bastos Lopes, Pércio B. de Lima, Wagner Ferraresi, Francisco Militão, Robson Gomes, Aldo Danetti, Wilton Costa, Manoel Lemos, Milton Paulista e Fernão Penteado.

Aos meus colegas do doutorado, pela parceria, amizade e companheirismo.

À minha orientadora, Dr.^a Luciana Marques Vieira por me apresentar este tema novo, pelas críticas e orientações durante o processo de desenvolvimento da tese.

Ao meu coorientador, Dr. Domenico Dentoni, por me receber na Universidade de Wageningen, pelas discussões sobre a pesquisa, críticas e orientações, durante o período de doutorado sanduíche na Holanda e posteriormente, na fase final de desenvolvimento da tese.

Às professoras Yeda Swirski de Souza e Cláudia Bitencourt, por acreditarem neste pesquisador.

Às professoras Andrea Lago da Silva e Denise Azevedo pela contribuição na análise e validação dos roteiros de entrevistas aplicados.

À Ana Zilles, pelo importante apoio e incentivo durante todos esses anos na Unisinos.

À Petra Krop, que atuou de forma séria e competente no processo de cidadania para o período de sanduíche na Holanda.

À Louise Nakagawa, pela gentil troca de ideias e sugestões para o doutorado sanduíche.

À Greetje Schouten, pelas ideias e os cafés na Universidade de Wageningen.

Ao amigo Franco Müller Martins, pela amizade e as boas conversas na Universidade de Wageningen.

Aos amigos do doutorado na Unisinos Marco Vianna e Alexia Hoppe pelas sugestões e questionamentos durante o doutorado.

A CAPES pelas bolsas PROSUP e PDSE que me apoiaram no desenvolvimento desta tese no Brasil e no Exterior.

E a todos que me apoiaram e torceram por mim nesta trajetória.

“Deus est fortitudo spesque nostra”.
(De oude gevelsteen in de Nudepoort Wageningen)

RESUMO

A pecuária está na pauta das discussões no Brasil e no mundo por causa da emissão de carbono, e tem chamado a atenção de pesquisadores, ativistas e outros *stakeholders*. A cadeia de valor da carne bovina no Brasil está passando por mudanças em sua estrutura de governança, influenciada pelo ambiente institucional e por *stakeholders* relacionados direta e indiretamente com essa cadeia. Há um movimento em direção aos padrões privados e governança privada nas cadeias de valor globais, nas quais a configuração dos sistemas de produção é determinada pela forma de atuação das empresas líderes. Os estudos sobre governança em cadeias de valor globais estão mais relacionados a padrões privados, sob o ponto de vista das relações diádicas entre organizações, e as abordagens atuais sobre governança das cadeias de valor globais deixa uma lacuna, quando se trata de compreender a influência de *stakeholders*, como organizações da sociedade civil, ONGs e outros atores de não mercado nas estruturas de governança das cadeias. Poucos trabalhos têm destacado a importância das iniciativas *multi-stakeholder* como uma forma alternativa para criar soluções para questões complexas relacionadas à governança privada nas cadeias de valor globais. Sob a perspectiva de cadeias de valor globais, a análise da governança na cadeia de valor da carne bovina no Brasil permite evidenciar suas características, seus fatores influenciadores e suas formas de interação entre *stakeholders*. Por meio de uma investigação de caráter indutivo-dedutivo com abordagem qualitativa, foi possível analisar a cadeia de valor da carne bovina, o ambiente institucional e as relações entre os *stakeholders* para caracterizar a estrutura de governança que emerge nessa cadeia. Como considerações finais, evidencia-se que a governança dessa cadeia é dinâmica e fortemente influenciada pelo ambiente institucional, caracterizando-se mais pelas relações horizontais do que pelas relações verticais, e que as iniciativas *multi-stakeholder* identificadas em dois níveis neste estudo exercem um papel importante na estrutura de governança desta cadeia de valor.

Palavras-chave: Cadeia de valor. Governança. *Stakeholders*. *Multi-stakeholder*. Carne Bovina.

ABSTRACT

Livestock industry is a subject under discussion in Brazil and in the world due to carbon emission, drawing the attention of researchers, activists and other stakeholders. Beef value chain in Brazil is undergoing changes in its governance structure, influenced by institutional environment and stakeholders directly and indirectly related to this chain. There is a move towards private standards and private governance in the global value chains, in which production systems configuration is determined by the leading companies' performance. Studies about global value chains governance are more related to private standards, from the perspective of the dyadic relations between organizations, and the current approach about global value chains governance leaves a gap when it comes to understanding the influence of stakeholders, such as civil society organizations, NGOs and other nonmarket actors, in value chain governance structures. Few works have highlighted the importance of multi-stakeholder initiatives as an alternative form of creating solutions for complex issues related to private governance in global value chains. Under the perspective of global value chains, the analysis of governance in the beef value chain in Brazil enables highlighting its characteristics, influential factors and forms of interrelation between stakeholders. Through an inductive-deductive investigation, with a qualitative approach, it was possible to analyze the beef value chain, the institutional environment and the relations between stakeholders in order to characterize the governance structure that emerges in this chain. As a result, it can be said that the governance of this chain is dynamic and strongly influenced by the institutional environment, more characterized by the horizontal relations than the vertical ones, and that multi-stakeholder initiatives, identified in two levels in this study, play an important role in this value chain governance structure.

Keywords: Value chain. Governance. Stakeholders. Multi-stakeholder. Beef.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipologia das Cadeias de Valor Globais	28
Figura 2 – Determinantes-chave da governança na cadeia de valor global.....	29
Figura 3 – Dinâmicas da governança das cadeias de valor globais.....	31
Figura 4 - Subconjuntos de <i>stakeholders</i>	37
Figura 5 – Comparação das fontes de autoridade	42
Figura 6 - Fases de um relacionamento <i>multi-stakeholder</i>	46
Figura 7 - Etapas de pesquisa.....	60
Figura 8 - Perfil da Pecuária Brasileira.....	70
Figura 9 - Cadeia Produtiva da Carne Bovina no Brasil	71
Figura 10 - Estrutura do GTPS.....	83
Figura 11 - Grupos de <i>stakeholders</i> e seus papéis na cadeia	95
Figura 12 - Linha do tempo da cadeia de valor estudada	107
Figura 13 - Estrutura de governança da cadeia de valor da carne bovina	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Autores e abordagens	20
Quadro 2 - Formas de Governança Privada	40
Quadro 3 - Resumo de autores dos três principais temas e suas discussões	55
Quadro 4 - Códigos e Categorias.....	65
Quadro 5 - Entrevistados da pesquisa	65
Quadro 6 – Tipos de <i>stakeholders</i> associados ao GTPS.....	82
Quadro 7 - Lista de critérios do acordo Greenpeace e frigoríficos	100
Quadro 8 - Descrição das iniciativas <i>Multi-stakeholder</i> em etapas	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Informações históricas da pecuária 1994-2004-2014.....	75
Tabela 2 - Valores das variáveis antes e depois do ano de 2008	109

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABIEC	Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne
ANUGA	<i>Allgemeine Nahrungs- und Genussmittel-Ausstellung</i> – Feira Geral de Alimentos e Bebidas
APEX	Agência de Promoção de Exportações e Investimentos
APP	Área de Preservação Permanente
BPA	Boas Práticas Agropecuárias
<i>Brazilian GAP</i>	Boas Práticas Agrícolas Brasileiras
CAR	Cadastro Ambiental Rural
CIFOR	Center for International Forestry Research
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
COP	Conferência das Partes
DSA	Departamento de Saúde Animal
DF	Distrito Federal
EEB	Encefalopatia Espongiforme Bovina
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EUA	Estados Unidos da América
FAMASUL	Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
FSP	<i>Farmer Support Programme</i>
GRSB	<i>Global Roundtable for Sustainable Beef</i>
GTPS	Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável
GVC	<i>Global Value Chains</i>
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICV	Instituto Centro de Vida
ILPF	Integração Lavoura-Pecuária-Floresta
IMEA	Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária
LAR	Licença Ambiental Rural
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MMA	Ministério do Meio Ambiente
MPF	Ministério Público Federal
MT	Mato Grosso
NATI	Núcleo de Assistência Técnica Integrada
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIE	Organização Mundial da Saúde Animal
OMC	Organização Mundial de Comércio
ONG	Organização Não Governamental
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PA	Pará
PECSA	Pecuária Sustentável na Amazônia
PIBC	Pecuária Integrada de Baixo Carbono
PNEFA	Programa Nacional de Erradicação e Prevenção da Febre Aftosa
PPM	Produção Pecuária por Município
PRODES	Projeto de Monitoramento de Desmatamento da Amazônia Legal
SDA	Secretaria de Defesa Agropecuária
SIAL	<i>Salon International de l'Alimentation</i>
SISBOV	Sistema de Identificação e Certificação Bovina
TAC	Termo de Ajuste de Conduta
TNC	<i>The Nature Conservancy</i>
URRA	Unidade de Referência em Recuperação de Área Degradada
URRF	Unidade Referência em Reforma de Pastagem
USDA	<i>United States Department of Agriculture</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.2	OBJETIVOS.....	22
1.2.1	Objetivo Geral	22
1.2.2	Objetivos Específicos.....	22
1.3	JUSTIFICATIVAS DA TESE	22
1.3.1	Justificativa teórica.....	23
1.3.2	Justificativa empírica.....	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	CADEIAS DE VALOR GLOBAIS	26
2.2	GOVERNANÇA	33
2.2.1	Governança privada.....	38
2.2.2	Governança privada e sistemas de autoridade	41
2.3	INICIATIVAS <i>MULTI-STAKEHOLDER</i>	43
2.4	TEORIA INSTITUCIONAL	49
2.5	TEORIA DA LEGITIMIDADE	50
2.5.1	Abordagem estratégica e institucional da legitimidade.....	52
2.5.2	Legitimidade pragmática, moral e cognitiva	52
2.5.3	A importância da construção e manutenção da legitimidade	53
2.6	COLABORAÇÃO E COOPERAÇÃO	53
3	METODOLOGIA.....	59
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	59
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	60
3.3	CODIFICAÇÃO E CATEGORIAS DE ANÁLISE	64
3.4	CARACTERÍSTICAS DE CONTEXTO	67

4	A CADEIA DE VALOR DA CARNE BOVINA NO BRASIL.....	69
4.1	A CADEIA DA CARNE BOVINA ANTES DAS MUDANÇAS	70
4.2	A CADEIA DA CARNE BOVINA A PARTIR DE 2008.....	76
5	PRINCIPAIS STAKEHOLDERS DA CADEIA DE VALOR	80
5.1	O GRUPO DE TRABALHO DA PECUÁRIA (GTPS)	80
5.2	A ABIEC.....	88
5.3	A EMBRAPA.....	88
5.4	AS ONGS ICV E TNC.....	90
5.5	OS FRIGORÍFICOS.....	91
5.6	O GREENPEACE	91
5.7	OS PECUARISTAS	92
5.8	OS PAPÉIS DOS STAKEHOLDERS NA CADEIA DE VALOR DA CARNE BOVINA	93
6	CARACTERIZAÇÃO DA GOVERNANÇA MULTI-STAKEHOLDER NA CADEIA DE VALOR DA CARNE BOVINA NO BRASIL	97
6.1	ANTECEDENTES DA MUDANÇA NA GOVERNANÇA DA CADEIA DE VALOR DA CARNE BOVINA.....	97
6.1.1	Operação Arco de Fogo e o TAC da Pecuária.....	97
6.1.2	A denúncia do Greenpeace.....	99
6.1.3	O acordo com o Greenpeace	100
6.1.4	A “Lista Suja” do desmatamento e as ações locais.....	101
6.1.5	O Projeto Pecuária Integrada de Baixo Carbono (PIBC).....	102
6.1.6	O Programa Novo Campo.....	103
6.1.7	O Projeto Pecuária Verde	104
6.1.8	O Projeto Carne Sustentável: “Do Campo à Mesa”.	105
6.2	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS E DETERMINANTES-CHAVE DA GOVERNANÇA NA CADEIA DE VALOR DA CARNE BOVINA.	108
6.3	O PAPEL DAS INICIATIVAS MULTI-STAKEHOLDER NA GOVERNANÇA DA CADEIA DE VALOR DA CARNE BOVINA.	116
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121

7.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DA TESE	123
7.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	124
7.3	LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO	125
7.4	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	125
	REFERÊNCIAS.....	127
	APÊNDICE A – ROTEIRO-PILOTO COM PECUARISTAS QUE PARTICIPAM DE PROGRAMAS E PROJETOS DE PECUÁRIA SUSTENTÁVEL.	141
	APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA PECUARISTAS (FORNECEDORES DE GADO DE CORTE QUE PARTICIPAM DOS PROGRAMAS/PROJETOS RELACIONADOS ÀS ONGS ICV- MT OU TNC-PA).....	142
	APÊNDICE C - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO - <i>STAKEHOLDERS</i>.....	144
	ANEXO A – QUADRO-EXEMPLO DE CÓDIGOS E CATEGORIAS EVIDENCIADOS	148
	ANEXO B – ASSOCIADOS DO GTPS.....	150

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a questão da pecuária está na pauta das discussões no Brasil e no mundo por causa da emissão de carbono derivada dessa atividade, e tem chamado a atenção de pesquisadores, ativistas e outros públicos interessados (stakeholders).

A cadeia de valor da carne bovina está passando por mudanças em sua estrutura de governança, influenciada por novos *drivers* como a sustentabilidade, nos seus aspectos ambientais, sociais e econômicos, provocando assim um novo arranjo institucional constituído por forças representativas de diferentes áreas e que podem ser identificadas como iniciativas *multi-stakeholder*. Essas iniciativas são consideradas formas de lidar com as mudanças institucionais que vêm influenciando a cadeia de valor da carne bovina no Brasil.

Esta tese não pretende estudar as iniciativas *multi-stakeholder* para fins de comparação entre si, senão para entender suas estruturas e seus papéis na cadeia de valor da carne bovina. Para isso analisa-se a cadeia de valor, com foco no principal no elo da cadeia qual seja os pecuaristas e os frigoríficos.

As cadeias de produção de bens e serviços transcenderam as fronteiras dos países, dos sistemas de governança pública instituídos por leis e políticas dos Estados-Nação, tornando-se globais. O movimento em direção à governança privada e padrões privados pode ser visto então como uma resposta às pressões da sociedade, geradas pela globalização econômica (HENSON; HUMPHREY, 2010).

Especialmente nas duas últimas décadas, observou-se o surgimento e o crescimento da governança privada, ligando uma variedade de *stakeholders* em todo o mundo (SCHOUTEN; LEROY; GLASBERGEN, 2012). Essa megatendência, que teve início em meados da década de 1990, vem se acelerando nos últimos dez anos, e provavelmente continuará crescendo (FALKNER, 2011, p. 4).

Em uma perspectiva temporal, a evolução das cadeias de valor globais e suas abordagens teóricas foram influenciadas recentemente pelos padrões e normas alimentares, principalmente pelos padrões privados (VIEIRA, 2006; VIEIRA; TRAILL, 2008), e sua evolução segue com os debates teóricos acerca

da governança, suas estruturas e seus tipos. Atualmente, um dos *drivers* que influencia a cadeia de valor da carne bovina é a sustentabilidade nos aspectos ambiental, social e econômico.

No contexto de cadeias globais, os padrões privados emergiram como uma forma de governança de mercado nos países desenvolvidos, principalmente no setor agroalimentar (HENSON; JAFFEE, 2008; HENSON; HUMPHREY, 2010; OCDE, 2006) no qual se observa uma tendência de imposição dos padrões privados em detrimento dos padrões públicos, principalmente nos aspectos de segurança e qualidade alimentar (VIEIRA, 2006; VIEIRA; TRAILL, 2007), além dos impactos sociais e ambientais em sistemas agroalimentares.

Os estudos sobre governança em cadeias de valor globais estão mais relacionados a padrões privados e menos relacionados às formas alternativas de governança de cadeia. Nos estudos sobre governança de cadeias de valor globais, as formas híbridas têm sido analisadas sob o ponto de vista das relações diádicas entre organizações sob influência de fatores econômicos e institucionais. Um dos principais desafios nesses estudos é a análise da governança (KAPLINSKY; MORRIS, 2001; GIBBON; BAIR; PONTE, 2008), considerando-se a dinâmica das relações entre as organizações e os contextos em que ocorrem essas relações.

Nas cadeias de valor globais, a configuração dos sistemas de produção é determinada pela forma de atuação das empresas. De acordo com a posição da empresa na cadeia, podem-se citar as cadeias de produção orientadas pelo produtor (*Producer-driven*), como indústrias intensivas em tecnologia, automobilística, de aeronaves e computadores, e as cadeias de produção orientadas pelo comprador (*Buyer-driven*), como as indústrias de vestuário e outros bens de consumo, como calçados e brinquedos, em que há intenso uso de mão-de-obra (GEREFFI, 1994; MAYER; GEREFFI, 2010).

Essas configurações, influenciadas pelas empresas líderes de suas cadeias de valor, têm sido determinantes para o entendimento dos tipos de governança de cada cadeia. Os tipos de governança de cadeia de valor global têm sua base de análise nas indústrias que as compõem e nas relações diádicas entre os atores dentro das cadeias (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; PONTE; STURGEON, 2014).

O principal trabalho sobre tipologias de governança das cadeias globais de valor, de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), apresenta dois conceitos-chave: Governança e *Upgrading*, também citados por Humphrey e Schmitz (2000). Os autores assumem uma perspectiva da economia política baseada nas transações, e usam as tipologias para explicar o *upgrading* das cadeias em diversos contextos, normalmente com algum nível local de governança.

A abordagem atual sobre governança das cadeias de valor deixa uma lacuna, quando se trata de compreender a influência de *stakeholders*, como organizações da sociedade civil, ONGs e outros atores de não mercado, na estrutura de governança da cadeia, principalmente nas transações entre compradores e fornecedores (PONTE; STURGEON, 2014), e no desempenho da sustentabilidade pelas organizações que formam a cadeia de valor (WOLF, 2014).

A dinâmica das mudanças e evolução das estruturas de governança das cadeias de valor formam novas lacunas na teoria quando se trata de entender novas formas de governança. Tomando-se por base a teoria de governança de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), a diferente combinação dos determinantes-chave, como resultado da análise de sistemas sociais complexos que formam o contexto das cadeias de valor globais, permitem evidenciar essas lacunas.

Para Mayer e Gereffi (2010), a governança privada estará cada vez mais ligada a instituições *multi-stakeholder*, e uma das formas de governança que está emergindo nas cadeias de valor é a governança exercida por múltiplos *stakeholders* por meio de arranjos, formas específicas de organizações, também denominadas iniciativas ou mesas-redondas (roundtables). As iniciativas *multi-stakeholder* podem ser definidas como instituições globais que envolvem as principais empresas e organizações da sociedade civil (MENA; PALAZZO, 2012), podendo assumir diversas formas e configurações, como mesas-redondas e sistemas de certificação, e surgem como uma forma alternativa e legítima de governança nas cadeias globais (SCHOUTEN; GLASBERGEN, 2012; SCHOUTEN; LEROY; GLASBERGEN, 2012). Esses novos modelos de governança têm se tornado um componente da estratégia de muitas das grandes corporações multinacionais na indústria agroalimentar (DENTONI; PETERSON, 2011).

A influência dos padrões privados e dos interesses de múltiplos *stakeholders* nas cadeias de valor globais, e que tem afetado as empresas líderes

dessas cadeias e as estruturas de governança, vem sendo destacada também em outros estudos acadêmicos. O Quadro 1, a seguir, apresenta o resumo de autores e suas referidas abordagens acerca desses temas:

Quadro 1 - Autores e abordagens

Autores	Conteúdo dos estudos
Hemmati (2002)	Processos <i>multi-stakeholder</i> para a governança
Vallejo e Hauselman (2004)	
Buysse e Verbecke (2003)	Estratégias proativas para a inclusão de <i>stakeholders</i> na gestão das questões ambientais
Vieira (2006)	O impacto das normas públicas e privadas em uma cadeia de valor global
Fuchs e Kalfagianni (2010)	Regulação privada na governança das cadeias globais de alimentares
Henson (2011)	Legitimidade da governança privada de sistemas agroalimentares globais
Fuchs, Kalfagianni e Havinga (2011)	Legitimidade democrática das instituições de governança privada de alimentos
Lee, Gereffi, Beauvais (2012)	Padrões agroalimentares nas cadeias de valor globais
Glin, Oosterveer e Mol (2015)	Mecanismos de governança híbridos em rede agroalimentar orgânica

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses estudos consideram os temas padrões privados, *stakeholders* e governança nas cadeias de valor globais, e são complementares aos principais autores usados nesta tese. O entendimento das transformações nas cadeias de valor globais e das novas formas de relação entre organizações e entre *stakeholders* são fundamentais para avançar sobre uma discussão a respeito das estruturas que transcendem os modelos de governança pública e privada dos países e regiões.

Esta tese tem como foco as relações interorganizacionais entre organizações e seus *stakeholders*, bem como as estruturas de governança em cadeias de valor globais ligadas às relações de poder e coordenação das empresas líderes sobre as cadeias de valor, como conceitos e paradigmas que vão além da análise da gestão das cadeias de suprimentos (SAUSMAN et al., 2015). As discussões teóricas estão

baseadas nas abordagens econômicas, sociais e políticas que influenciam o contexto da cadeia de valor global.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As iniciativas *multi-stakeholder* estão fortemente ligadas aos estudos sobre iniciativas privadas e voluntárias, normalmente baseadas nas falhas dos governos em assumir responsabilidades pelas condições sociais e ambientais de produção e de comércio em diversos contextos econômicos e sociais.

Os principais trabalhos sobre governança de cadeias globais (KAPLINSKY; MORRIS, 2001, GEREFFI; HUMPHREY; SCHMITZ, 2001, GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005) e iniciativas *multi-stakeholder* (VAN HUIJSTEE, 2012, SCHOUTEN; GLASBERGEN, 2012) não abordam estes dois temas em conjunto, destacando a importância das iniciativas *multi-stakeholder* como uma forma de criar soluções para a governança privada nas cadeias de valor globais. Assim o problema de pesquisa desta tese está baseado na seguinte questão: **Como se caracteriza a governança da cadeia de valor da carne bovina no Brasil?**

As cadeias de valor globais são um fenômeno em transformação, institucionalizando e legitimando práticas relacionadas com suas estruturas de governança. Entender (caracterizar) a estrutura de governança da cadeia de valor da carne bovina no Brasil pode ser o início de novos entendimentos sobre as características que a tornam diferente das demais cadeias, e como a participação e influência de iniciativas *multi-stakeholder* estão transformando esta cadeia de valor.

Nos últimos dez anos, pode-se identificar uma das mais importantes tendências nas cadeias globais agroalimentares, a busca de alinhamento pelas grandes empresas às questões de *fair trade* e sustentabilidade ambiental, bem como as relações institucionais com ONGs de atuação global e participação em iniciativas *multi-stakeholder* (BUSCH, 2011, 2014). Há uma recente tendência de cooperação entre agentes antagônicos no âmbito privado, como empresas e organizações da sociedade civil, e subsequente mudança da governança pública para a governança privada (PATTBERG, 2005).

Sob a perspectiva de cadeias globais de valor, a análise da governança na cadeia da carne bovina no Brasil permite evidenciar suas características, *stakeholders*, fatores influenciadores e formas de inter-relação.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desta tese são descritos a seguir, divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da tese é: caracterizar a governança da cadeia de valor da carne bovina no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, e no sentido de complementar o objetivo geral desta tese, com vistas à resposta ao problema de pesquisa, propõe-se:

- (a) descrever os tipos teóricos de governança nas cadeias de valor globais;
- (b) analisar as relações entre os *stakeholders* na cadeia de valor da carne bovina no Brasil;
- (c) analisar os impactos das mudanças no ambiente institucional desta cadeia valor.
- (d) analisar as iniciativas *multi-stakeholder* nos níveis institucional e regional.

1.3 JUSTIFICATIVAS DA TESE

Esta tese, que propõe estudar a governança *multi-stakeholder* na cadeia de valor global da carne bovina, justifica-se, dos pontos de vista teórico e empírico, pela emergência e importância desse tema em âmbito global e pela influência das cadeias de valor globais nos aspectos econômicos e sociais dos países em desenvolvimento.

1.3.1 Justificativa teórica

O estudo da governança nas cadeias de valor globais vem demonstrando, por intermédio de seus principais autores (GEREFFI, 1994; GEREFFI et al., 2001, KAPLINSKY; MORRIS, 2001; GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; BAIR, 2009; GEREFFI; CHRISTIAN, 2009; STURGEON, 2009; MAYER; GEREFFI, 2010; PONTE; STURGEON, 2014; GEREFFI; LEE, 2016), que a fragmentação geográfica dos meios de produção e geração de valor influenciou e alterou a economia mundial nas duas últimas décadas. Uma das características da governança das cadeias globais é o desenvolvimento e implantação de padrões privados, instituídos por grandes corporações que dominam essas cadeias (HENSON; HUMPHREY, 2010). Outra característica relacionada aos tipos de governança das cadeias globais é a forma como o poder é exercido, e como isso influencia nas relações entre os elos da cadeia de valor global.

Para que seja possível compreender como ocorre a governança nas cadeias de valor, é fundamental que se analisem as relações entre os elos, o ambiente institucional e a influência dos *stakeholders* nas cadeias de valor globais, como as mudanças nos drivers que influenciam suas estruturas (VIEIRA, 2006; VIEIRA; TRAILL, 2008).

As iniciativas *multi-stakeholder* vêm sendo estudadas em alguns setores econômicos, como o agroalimentar, sob os aspectos social e econômico (BÄCKSTRAND, 2006; HIRSCH; LEVIN, 1999; ROLOFF, 2002, 2008ab; DENTONI; HOSPES; ROSS, 2012), e emergem como uma estrutura de governança que inclui vários participantes em torno de ações e soluções que promovem.

A análise das cadeias de valor do agronegócio e das suas estruturas de governança fornece um *framework* conceitual que captura as diversas condições dos produtores na indústria agroalimentar na atualidade (LEE; GEREFFI; BEAUVAIS, 2012), e isso permite especificar os papéis e as posições dos *stakeholders* em uma cadeia e as influências da governança sobre eles.

1.3.2 Justificativa empírica

O setor do agronegócio que abrange a cadeia agroalimentar da carne bovina é o escolhido para o desenvolvimento da pesquisa empírica desta tese.

Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC) (2014), o Brasil consolidou-se como uma potência na exportação de carne bovina nessa última década, e, apesar de escoar apenas cerca de 20% da produção nacional de carne, a exportação é de extrema importância para o País, tanto pela geração de receita, quanto pelos empregos originados ao longo de toda a sua cadeia produtiva. Para inserir-se mais internacionalmente ou manter-se nos mercados em que já atuam, as empresas que adotam boas práticas agropecuárias contribuem para a produção de carnes de maneira sustentável, econômica, social e ambientalmente correta.

Os maiores frigoríficos brasileiros têm adotado práticas de gestão que buscam atender às demandas dos seus compradores, principalmente os compradores estrangeiros, engajando-se em iniciativas que têm como objetivo criar soluções para muitas dessas demandas por meio da participação de múltiplos *stakeholders*, como ONGs, associações setoriais, entre outros, em um fórum, uma mesa-redonda da pecuária sustentável no Brasil. Esse fórum é o Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS), uma iniciativa *multi-stakeholder* permanente para melhorar continuamente a maior cadeia de valor da carne bovina mundial por meio de conhecimento e ciência, com engajamento e colaboração desses múltiplos *stakeholders*.

Esse fórum de discussão e os projetos para a pecuária sustentável no Brasil têm permitido incentivar os principais *stakeholders* e elos da cadeia, os pecuaristas e os frigoríficos, a adotarem também as melhores práticas de gestão. Essas práticas, que consideram as demandas de outros *stakeholders* envolvidos direta e indiretamente na cadeia, podem tornar as organizações participantes mais competitivas, e, assim, permitir ao Brasil colocar-se no seleto mercado produtor de alimentos saudáveis e de qualidade superior, diminuindo as restrições não tarifárias e outras imposições do comércio mundial.

Nesta tese, adota-se uma definição para *stakeholders* relacionados às cadeias de valor como diretos e indiretos. Consideram-se *stakeholders* diretos aqueles envolvidos diretamente com o processo produtivo e distributivo da cadeia de valor; os indiretos, aqueles envolvidos indiretamente com o processo produtivo ou os *stakeholders* da cadeia de valor, mas que possuem alguma relação com a cadeia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta tese tem como temas principais as cadeias de valor globais, a governança, a legitimidade, os padrões públicos e privados e a cooperação, que complementam as abordagens teóricas.

Nas seções a seguir, desenvolve-se a revisão sobre esses temas e teorias e suas abordagens. Os temas e autores aqui abordados representam os principais estudos na área até o momento.

2.1 CADEIAS DE VALOR GLOBAIS

As cadeias de valor globais são um fenômeno presente na vida contemporânea e nos estudos em administração, economia e sociologia, mais particularmente a sociologia econômica.

Com a mudança nos sistemas de produção dos países desenvolvidos para cadeias mundiais de produção, todo um sistema de padrões foi se instituindo para garantir que as demandas das grandes empresas fossem atendidas, e a configuração dos sistemas de produção globais foi determinada pela forma de atuação das empresas conforme sua posição na cadeia.

Uma cadeia de valor descreve toda a gama de atividades necessárias para conduzir um produto ou serviço, desde a sua concepção até a entrega ao consumidor final, e posterior descarte, envolvendo diferentes fases de produção (KAPLINSKY; MORRIS, 2001).

A cadeia de valor desagrega as atividades de uma empresa por sua relevância estratégica, para que se possam compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes, e potenciais de diferenciação. Uma empresa incrementa sua vantagem competitiva, quando executa as atividades estrategicamente importantes com menor custo ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1989). Para Porter (1989), um sistema de valor é formado por cadeias de valor de várias organizações empresariais interligadas verticalmente por meio de inter-relações tangíveis e intangíveis, e é uma forma de entender a criação de valor em uma configuração vertical. A análise da cadeia de valor concentra-se especificamente nos negócios B2B,

porém reconhece-se que não há valor, se ele não for percebido pelo consumidor (VIEIRA et al., 2013).

Enquanto a cadeia de valor de Porter descreve as atividades de valor da firma, a cadeia de valor global (GEREFFI, 1994; BAIR, 2009) abrange as empresas distribuídas por vastas áreas do espaço geográfico, em atividades coordenadas para desenvolver, fabricar e distribuir insumos e produtos prontos, tendo como foco as relações entre as organizações que compõem (formam) essas cadeias de valor globais. No contexto da globalização, as atividades que constituem uma cadeia de valor são geralmente realizadas em redes entre empresas em escala global (CATTANEO; GEREFFI; STARITZ, 2010, p. 4).

Cadeia de valor global é uma expressão originada nas cadeias globais de *commodities*, que emergiram na década de 1990, ligando o conceito de cadeia de valor agregado ao conceito de organizações em indústrias globais (FEENSTRA, 1998; GEREFFI, 1994, 1995). Para entender como as cadeias de valor globais criaram novos conceitos de produção e comércio em âmbito mundial, observam-se algumas características importantes, como sua consolidação como um modelo; a reorganização geográfica da criação e a obtenção de valor com ênfase nos países asiáticos; e o crescimento de mercados globais e imposição de padrões privados em cadeias agrícolas dominadas por grandes compradores (GEREFFI; LEE, 2012).

A literatura sobre governança de cadeias de valor globais proporcionou importantes *insights* sobre a integração funcional de atividades dispersas internacionalmente (PONTE; STURGEON, 2014, p. 197) na era da globalização. Isso representou um avanço sobre a literatura de coordenação de atividades das firmas além das fronteiras de seus países de origem, na era da internacionalização (DICKEN, 2011).

A cadeia de valor global envolve um conjunto de organizações, um fluxo de bens e serviços e um fluxo oposto de pagamentos, e, entre os *links* verticais e horizontais na cadeia de valor, há uma troca de valor e conhecimento, e o exercício da governança (LARSEN, 2014). A governança, por sua vez, é um processo de organização das atividades e da divisão do trabalho ao longo da cadeia de valor por intermédio da alocação de recursos e distribuição de lucros (PONTE, 2009, p. 237).

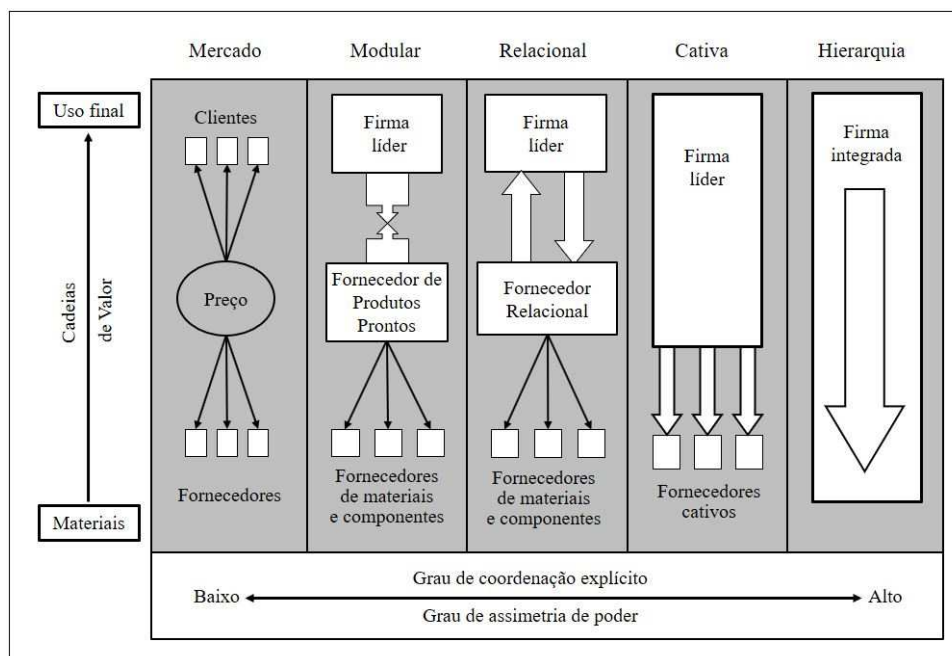
As grandes corporações passaram a exercer controle direto sobre as atividades de maior valor agregado e, conseqüentemente, sobre as empresas envolvidas nessas

atividades de valor. Desse modo, originaram-se diferentes padrões de governança dessas cadeias.

A governança das cadeias de valor globais pode ser definida em cinco tipos identificados por Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005). Essa tipologia reconhece que há novas formas de redes de organizações dentro das cadeias de valor globais que envolvem variados graus de “coordenação explícita” nas transações diádicas, e variados graus de assimetria de poder nas relações entre as organizações (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005). Essa variação conduz a cinco tipos distintos de relacionamentos: mercado, modular, relacional, cativa e hierarquia, permitindo explorar a variabilidade dos tipos de estrutura de governança não somente por intermédio de diferentes cadeias de valor, mas também entre os diferentes segmentos em uma única cadeia (GEREFFI; LEE; CHRISTIAN, 2008, BAIR, 2009).

A Figura 1 apresenta a tipologia das cadeias de valor com base em Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005).

Figura 1 - Tipologia das Cadeias de Valor Globais




Fonte: Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005, p. 89).

Essa tipologia avança sobre os modelos anteriores baseados nos custos de transação (WILLIAMSON, 1985), nos arranjos organizacionais híbridos e organizações industriais em *networks* (POWELL, 1987) e nas cadeias globais de

commodities (GEREFFI, 1994, 1995), compreendendo, assim, formas intermediárias de governança de cadeias de valor globais entre mercado e hierarquia. Nessa tipologia, as variáveis determinantes das relações entre organizações são: (i) a complexidade das transações; (ii) a codificação da informação; e (iii) as capacidades dos fornecedores (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Para entender como esses elementos determinantes-chave da governança na cadeia de valor global podem ser combinados para determinar os tipos de governança, a figura 2, a seguir, apresenta as principais variáveis e essas combinações.

Figura 2 – Determinantes-chave da governança na cadeia de valor global

Tipo de Governança	Complexidade das transações	Habilidade de codificar as transações	Capacidades na base de fornecedores	Grau de coordenação explícita e assimetria de poder
Mercado	Baixa	Alta	Alta	Baixo
Modular	Alta	Alta	Alta	
Relacional	Alta	Baixa	Alta	
Cativa	Alta	Alta	Baixa	
Hierarquia	Alta	Baixa	Baixa	

Fonte: Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005).

Os valores atribuídos a cada uma das variáveis determinam as características-chave e suas condições em cada tipo de governança. A complexidade das transações é uma das variáveis a serem analisadas, juntamente com a habilidade para codificar as transações, as capacidades na base de fornecedores, e outras duas importantes variáveis, que são o grau de coordenação explícita e a assimetria de poder entre as organizações em uma cadeia de valor. Essas características são avaliadas nas relações diádicas entre as organizações em cadeias de valor globais.

Cada variável tem uma importância para a determinação do tipo de governança na cadeia de valor. A variável “complexidade das transações” é importante pela sua capacidade de explicar as transações interfirmas, normalmente compradores e fornecedores, e refere-se às influências que forças setoriais, institucionais, econômicas e tecnológicas podem exercer sobre as organizações e os negócios nos diferentes níveis: locais, setoriais, da cadeia e globais. A “complexidade das

transações” é uma das condições determinantes, de acordo com Williamson (1975), da escolha das empresas em internalizar ou terceirizar sua produção.

A variável “habilidade de codificar as transações” é um reflexo da variável citada anteriormente, e é influenciada por ela, pois quanto mais complexas as transações, mais alta, maior, deve ser essa habilidade, que pode ser interpretada como a extensão (*continuum*) em que uma organização lida com especificações de produtos e processos produtivos. A complexidade que influencia essa habilidade surge das mudanças tecnológicas, dos padrões e das certificações de produto e processo e da inovação, impostos, normalmente, pelos compradores. Do ponto de vista dos fornecedores, essa habilidade ou competência para atender às demandas pode variar ao longo do tempo, como capacidade de atender a demandas específicas ou dificuldade de adaptar-se às mudanças tecnológicas, ou, ainda, de atender requisitos técnicos de compradores ou indústrias.

A habilidade de codificar refere-se à facilidade com que a informação e o conhecimento complexo podem ser encapsulados para a transferência eficiente entre compradores e fornecedores, sem criar a necessidade de investimentos de transação específicos, a "especificidade de ativos" da economia dos custos de transação (ASHENBAUM et al., 2009, p. 174).

A “capacitação na base de fornecedores” é uma variável que auxilia na análise do grau em que os fornecedores em uma cadeia de valor podem atender às demandas de um determinado comprador ou indústria, indicando a competência dos fornecedores de atender as especificações de seus compradores, seja em produtos, projetos, tecnologia de gestão sejam processos produtivos (ASHENBAUM, et al., 2009).

No tipo de governança modular de cadeia de valor, essa capacidade estende-se para as relações dos fabricantes – os *turn-key suppliers* – com sua cadeia de suprimentos. Eles assumem, então, um papel intermediário, como um provedor de soluções para seus compradores, pois poucas empresas conseguem internalizar todas as capacidades tecnológicas e de gestão requeridas para atender o mercado, mesmo as mais verticalizadas (DELFMANN; KLAAS-WISSING, 2007; GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

A “capacitação na base de fornecedores” também está relacionada, em Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), ao aprendizado no nível da empresa (*firm-level learning*). A abordagem dos autores é a de que empresas líderes buscam

fornecedores capacitados quando não conseguem desenvolver internamente as competências ou capacidades necessárias para produzir determinados produtos ou serviços. Essas decisões têm relação com os determinantes-chave da governança da cadeia, que, por sua natureza, é dinâmica.

Essa dinâmica é reflexo das escolhas das empresas líderes quanto às configurações das relações com seus fornecedores na cadeia de valor, influenciadas por mudanças tecnológicas e custos de transação, e é exemplificada na figura 3, a seguir.

Figura 3 – Dinâmicas da governança das cadeias de valor globais

Tipo de Governança	Complexidade das transações	Habilidade de codificar as transações	Capacidades na base de fornecedores
Mercado	Baixa	Alta	Alta
Modular	Alta	Alta	Alta
Relacional	Alta	Baixa	Alta
Cativa	Alta	Alta	Baixa
Hierarquia	Alta	Baixa	Baixa

Diagrama de transições entre tipos de governança:

- ①: Setas apontando de Mercado para Modular e Relacional.
- ②: Setas apontando de Relacional para Modular e Mercado.
- ③: Setas apontando de Relacional para Modular.
- ④: Setas apontando de Modular para Relacional.
- ⑤: Setas apontando de Relacional para Cativa.
- ⑥: Setas apontando de Cativa para Relacional.

Fonte: Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005, p. 90).

A Figura 3 apresenta algumas possibilidades de variações entre os tipos de governança encontrados em cada cadeia de valor analisada ao longo do tempo. O número 1, circulado acima, destaca que, quando a complexidade das transações aumenta, o tipo de governança pode passar de “Mercado” para “Modular” ou “Relacional”. Já número 2 apresenta o movimento oposto: com a diminuição da complexidade das transações, a governança pode passar do tipo “Relacional” para “Modular” ou “Mercado”. Essa variação sofre influência de outra variável a ser considerada a seguir. Com relação à “habilidade de codificar as transações”, uma melhor capacidade de codificar as informações transformaria o tipo de governança, de “Relacional” para “Modular”, de acordo com o número 3; a decodificação das transações poderia mudar o tipo de governança em uma cadeia de “Modular” para “Relacional”, de acordo com o movimento indicado pela seta número 4. Essas variáveis são influenciadas pelas mudanças tecnológicas, que podem “reiniciar” o

processo de codificação (DELFMANN; KLAAS-WISSING, 2007). As capacidades/capacitações na base dos fornecedores podem mudar ao longo do tempo, e levar uma governança do tipo “Cativa” para o tipo “Modular” ou “Mercado”, de acordo com a representação da seta número 5, quando sua capacidade de aprendizado e suas competências aumentam. O contrário também pode ocorrer. De acordo com o movimento indicado pela seta 6, na Figura 3, com a perda das competências e do aprendizado por parte dos fornecedores frente às novas tecnologias, com a entrada de novos fornecedores ou com o aumento das exigências dos compradores, o tipo de governança “Modular” pode mudar para “Relacional” ou “Cativa” (DELFMANN; KLAAS-WISSING, 2007).

Essa análise, apresentada com base nesses autores, busca exemplificar o caráter dinâmico da governança nas cadeias de valor globais (TRIENEKENS, 2011), influenciadas basicamente por cinco variáveis que formam os determinantes-chave de cada tipo de governança identificado (BAIR, 2009).

Uma limitação importante na tipologia de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) é a incapacidade de prever/definir todas as relações da grande empresa com seus fornecedores e também as relações entre todos os elos em uma cadeia. De acordo com os autores, essa limitação é inerente ao modelo, e Sturgeon (2009) define que esse *framework* não tem intenção de fornecer uma teoria completa sobre o desenvolvimento econômico, mas uma teoria de ligações, de relações “empresas-transação”, centrada na indústria.

O crescimento e a concentração de grandes compradores globais, varejistas ou empresas de marcas líderes de mercado permitiram que essas organizações passassem a ditar a forma como as cadeias de fornecimento são operadas, principalmente pela exigência de que seus fornecedores operem de acordo com determinadas normas ou padrões (GEREFFI, 1994; DOLAN; HUMPHREY, 2004).

A regulação privada das cadeias globais é formulada unilateralmente pelas grandes organizações, e todo o processo regulatório é conduzido pela indústria (setorial). Por outro lado, a regulação privada que engloba outras organizações, como as ONGs ou outros *stakeholders* que não fazem parte da indústria (setor), distingue-se pela efetiva participação desses *stakeholders* (CAFAGGI; JANCZUCK, 2010).

Nas cadeias agroalimentares globalizadas, transformadas por uma competição baseada na qualidade, os padrões privados passaram a ser determinados por grandes fabricantes de alimentos e grandes redes varejistas, sendo desenvolvidos e instituídos

com base nas características de cada cadeia. Tais características, como a concentração ou fragmentação das estruturas de agricultores, produtores e fabricantes de alimentos, permite uma classificação, considerando os tipos de cadeias, como *buyer-driven* e *producer-driven* (GEREFFI, 1994; LEE; GEREFFI; BEAUVAIS, 2012).

O crescimento das cadeias globais, sua institucionalização e sua legitimação da governança privada, e seus impactos na criação de padrões privados têm sido o foco dos estudos de Cashore (2002), Mayer e Gereffi (2010) e O'Rourke (2006). Esses autores analisaram contextos e situações em que não há padrões instituídos pelo poder legal, e nos quais eles são necessários e importantes, para que os produtos transformados, fabricados e entregues por meio dessas cadeias cumpram requisitos legais e especificações demandadas por compradores e consumidores, além de outros *stakeholders*, locais, regionais ou mundiais. Outros exemplos desses movimentos estão nos trabalhos de Henson e Humphrey (2010) e Vieira e Traill (2008), em que os autores descrevem o papel desempenhado pelos padrões privados nos vários elos que compõem uma cadeia global.

No contexto de cadeias globais, uma iniciativa *multi-stakeholder* pode ser definida como instituições globais que envolvem as principais empresas e organizações da sociedade civil. Essas iniciativas podem ser consideradas como um tipo de mecanismo regulador que busca preencher lacunas, provendo regulações *quase legais* (MENA; PALAZZO, 2012; WIGELL, 2008). Tais regulações são definidas como *quase legais*, pois não possuem caráter jurídico vinculativo ou têm menos força que a lei tradicional, ou *hard law*.

Na visão de Kaplinsky e Morris (2001), uma das características mais importantes na análise das cadeias de valor é a governança da cadeia, em que se destacam as relações de poder e as instituições que moldam e detêm o poder.

A próxima seção aborda os conceitos sobre governança, em âmbito público e privado, no escopo da indústria e da cadeia de valor.

2.2 GOVERNANÇA

O conceito de governança vem sendo cada vez mais aplicado como sinônimo de gestão eficiente, mas é um termo amplo e extremamente aberto, relacionado a

questões políticas, econômicas e sociais, e normalmente refere-se ao “exercício de autoridade dentro de uma dada esfera” (HEWITT DE ALCÁNTARA, 1998, p. 105).

Para Coase (1937), firmas e mercados são formas alternativas de governança. Já Williamson (1996) define governança como uma estrutura organizada, baseada na economia dos custos de transação, que considera a firma uma estrutura de governança, uma construção organizacional que busca mitigar riscos por meio de relações contratuais, como opção à hierarquia e às redes como formas híbridas.

Tradicionalmente, nas cadeias agroalimentares, o governo assume a responsabilidade primária por inspecionar os alimentos, estabelecer padrões para a segurança alimentar, e oferecer garantias aos consumidores sobre a segurança e a qualidade dos alimentos oferecidos (GIOVANUCCI; PONTE, 2005).

Na perspectiva das cadeias globais de *commodities* e de valor, o foco das atenções ao Estado como um poderoso “motor” da mudança econômica, muda para o aumento do poder das multinacionais e grandes empresas (GLIN; OOSTERVEER; MOL, 2015; GEREFFI; KORZENIEWICZ, 1994).

Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) e Büthe (2010) apontam a incapacidade do Estado em regular todas as atividades, principalmente as econômicas devido às alterações que passaram a ocorrer cada vez mais em escala global nas relações.

A governança nas cadeias de valor globais tem sido definida e operacionalizada de diferentes formas na literatura. A abordagem original sobre governança, desenvolvida por Gereffi (1994), vê-a como um processo de organização das atividades para alcançar uma divisão do trabalho ao longo da cadeia de valor. Nessa abordagem, um grupo de empresas líderes conduz suas cadeias de valor por meio de mecanismos relacionados à natureza de barreiras de entrada e competências essenciais.

A governança como um *driveness* é identificada a partir das empresas líderes que definem as condições de participação, inclusão e exclusão de participantes nas cadeias, de acordo com a realocação das atividades de valor (GEREFFI, 1994; PONTE; GIBBON, 2005; WILKINSON, 2006; PONTE, 2009). Outra abordagem mais recente foca na descrição sobre como a coordenação influencia nos nós das relações diádicas ao longo de uma cadeia de valor global (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005), uma abordagem sobre governança denominada em outros lugares como coordenação (GIBBON; BAIR; PONTE, 2008).

Gibbon, Bair e Ponte (2008) referem-se ainda à governança de cadeias globais como “normalização”, no sentido de realinhar práticas que materializem padrões e normas, principalmente nas relações diádicas dentro das cadeias globais de valor (GIBBON; PONTE, 2005; PONTE, 2009). Essas abordagens e descrições não significam literalmente que as grandes empresas operam diretamente nas relações, mas indiretamente, por intermédio de mecanismos, como os padrões e as certificações.

Os mecanismos de governança são um elemento-chave nas relações entre organizações. O *design* de uma estrutura de governança, dos relacionamentos, é moldado pelas formas de inter-relação entre os *stakeholders* e seus interesses, bem como os propósitos dessas relações, e representam uma decisão estratégica para as organizações envolvidas (BURKERT; IVENS; SHAN, 2012), no sentido de cumprir suas metas individuais e suas metas comuns.

Quando há relações de interdependência mútua, os mecanismos de governança são fundamentais, pois há possíveis fontes de oportunismo. Håkansson (1982) e Wathne e Heide (2000) enfatizam que qualquer relacionamento está envolvido em uma atmosfera de fatores ambientais e que as atividades dos atores são mutuamente interdependentes, e, por essa característica de interdependência, há também o risco de oportunismo e outros comportamentos adversos. Para resguardar seus direitos, os agentes econômicos colocam mecanismos de governança em ação.

A governança é um aspecto central na análise das cadeias de valor globais, e tem a possibilidade de evidenciar como as grandes empresas podem moldar a distribuição dos riscos e lucros em uma indústria e quem serão os participantes que irão exercer poder por meio de suas atividades. Nas cadeias do tipo *producer driven*, o poder está localizado nos fabricantes finais, e, em geral, são características de indústrias intensivas em conhecimento, capital e tecnologia. Nas cadeias do tipo *buyer-driven*, varejistas e revendedores de bens de consumo exercem seu poder pela capacidade de “moldar” o consumo de massa por meio de marcas fortes (GEREFFI, 1994, GEREFFI; LEE, 2012).

Para além-fronteiras das organizações, a governança como um sistema abrange o conjunto de organizações que possuem inter-relações diretas e indiretas, considerando princípios e processos. A condução da governança, as ações que buscam a observação dos princípios e dos processos que influenciam nessas relações e compõem o sistema de governança normalmente são conduzidos pelas

organizações que promovem o sistema de governança. Esse conceito é central para as abordagens das cadeias de valor globais, pois ele expressa o sistema de organização de uma cadeia, definido por firmas que determinam os parâmetros que outras firmas que operam nessas cadeias cumprem (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001), e pode ser definida com uma coordenação de não mercado de uma atividade econômica (GEREFFI et al., 2001). As cadeias diferem significativamente, quando se analisa como o poder de governança é exercido, o quão concentrado está em uma única firma, e quantas firmas exercem governança sobre os demais membros de uma cadeia de valor.

Torfinng et al. (2012) definem governança interativa como um processo complexo por meio do qual uma pluralidade de atores sociais e políticos com interesses divergentes interagem, com objetivos comuns, por meio da mobilização, troca e implantação de uma gama de ideias, regras e recursos. Essa concepção sobre governança mantém a preocupação central de conduzir a economia e a sociedade, mas aborda as questões por caminhos diferentes daqueles associados às formas tradicionais de governo (TORFING et al., 2012).

Nas cadeias globais de *commodities* a governança é definida por Gereffi (1994, p. 97) como “relações de autoridade e poder que determinam como os recursos financeiros, materiais e humanos são alocados e fluem dentro de uma cadeia”.

Em uma cadeia de valor global a estrutura de governança refere-se à autoridade e a relações de poder que controlam a difusão de tecnologia, padrões e marcas entre firmas (GEREFFI; LEE; CHRISTIAN, 2008), e envolvem a habilidade de uma firma, dentro da cadeia, de influenciar ou determinar as atividades realizadas por outras firmas nessa cadeia de valor (GEREFFI et al. 2001).

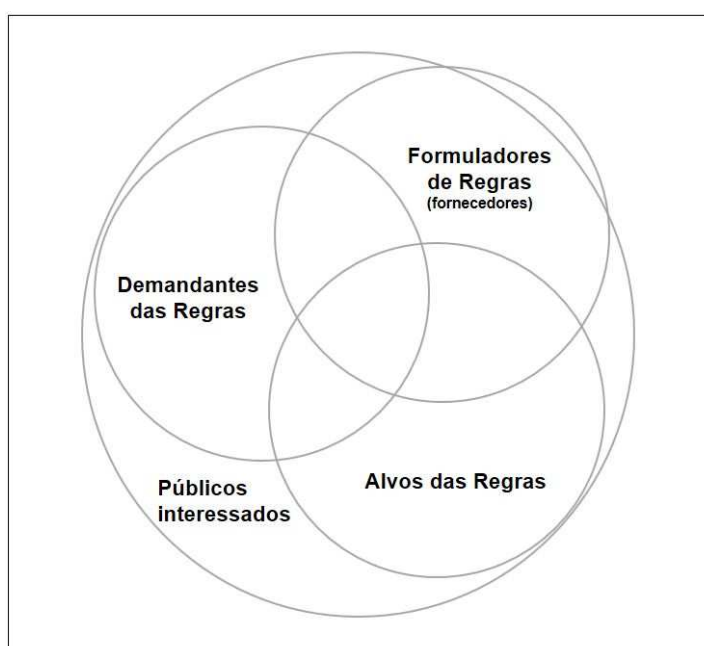
Em um sistema de governança *multi-stakeholder* é possível identificar os papéis desempenhados pelo conjunto de *stakeholders* que compõem uma iniciativa *multi-stakeholder* na forma de regulação privada em cadeias globais. A governança privada pode gerar um conjunto de regras desenvolvidas por uma série de organismos privados, como as ONGs, as associações industriais, os especialistas técnicos, as redes de firmas e os grupos de ativistas (BÜTHE, 2010).

O modelo conceitual introduzido por Büthe (2010) vai além da relação demanda e oferta. Nele, distingue três principais subconjuntos de *stakeholders* que exercem papéis diferentes e complementares em um sistema de governança, e que são: (i) os atores que demandam regras privadas, normalmente formado por

um grupo de atores político-econômicos; (ii) os atores privados que fornecem essas regras para a economia global, formulando e disseminando normas regulamentares na economia global; e (iii) os alvos das regras, que são grupos de atores político-econômicos que têm seu comportamento afetado por essa regulação privada (BÜTHE, 2010).

A Figura 4 apresenta os subconjuntos de *stakeholders* de um sistema de governança em uma cadeia de valor.

Figura 4 - Subconjuntos de *stakeholders*



Fonte: Büthe (2010, p. 9).

Os subgrupos de *stakeholders* destacam esses papéis, e suas funções sobrepõem-se com implicações analíticas bem como normativas, porém com um déficit democrático relativo ao tamanho do grupo e a capacidade dos grupos afetados pelos interesses de outros influenciarem no processo de definição das regras.

Governança é mais do que coordenação, visto que há um envolvimento proativo entre os participantes de uma cadeia de valor, e que esse envolvimento e participação é essencial (PIETROBELLI; RABELLOTTI, 2006). Quanto maior for a participação dos *stakeholders* cujos interesses são afetados, mas que não têm voz

no processo de definição das regras, maior tende a ser o déficit democrático na regulação privada (BÜTHE, 2010).

A governança pode ocorrer por meio de relações com o mercado próximo ou por intermédio de relações não mercantis (não comerciais). Em relações não mercantis (não comerciais), de acordo com Humphrey e Schmitz (2000), há três formas de governança distintas: (i) rede, que implica a cooperação entre firmas com poder semelhante que dividem suas competências dentro de uma cadeia; (ii) *quasi* hierarquia, envolvendo relacionamentos entre firmas legalmente independentes, nas quais uma é subordinada a outra, com um líder na cadeia que define as regras as quais os demais atores devem cumprir (respeitar); e (iii) a hierarquia, na qual uma firma é propriedade de uma outra firma externa (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

O desenvolvimento de relações interorganizacionais por uma firma está ligado à sua estratégia para alcançar ou conquistar uma posição desejada, manter-se competitiva ou legitimar suas práticas ou ações. As relações interorganizacionais formais, desenvolvidas por uma firma em um grupo de *stakeholders*, ou em uma iniciativa *multi-stakeholder*, normalmente têm ligação direta com sua estratégia, seja ela proativa ou reativa.

Esta seção procurou apresentar as diversas definições de governança, apresentando pontos de vista semelhantes e complementares com base nas diferentes linhas teóricas que são consideradas nesta tese, como a da economia, a da sociologia e a da política. A próxima subseção descreve a governança privada como uma forma de governança exercida especialmente por organizações e instituições privadas, um tema importante no contexto deste trabalho.

2.2.1 Governança privada

A governança privada é um tema importante que possui múltiplas definições, e é carente de consenso nas diversas áreas em que é estudado, como em administração, sociologia e economia. Nesta seção são apresentadas algumas definições.

A governança privada tem sua importância destacada como um tema que permite entender a influência das formas de governança a partir de iniciativas e

padrões privados, influenciados também pelas questões ambientais, além dos aspectos sociais e econômicos subjacentes às abordagens sobre governança privada, seus mecanismos e influências. Ela pode ser definida como “uma forma de direcionamento (steering) sócio-político em que atores privados estão diretamente envolvidos na regulação – em forma de padrões ou orientação normativa geral – de um grupo distinto de *stakeholders*.” (PATTBERG, 2006, p. 591).

O processo de criação e aprovação de padrões e normas por organismos privados e semiprivados acelerou-se nas duas últimas décadas, e foi impulsionado pela exigência de integração de mercados e indústrias a partir das operações de grandes empresas em cadeias de valor globais. Assim, a padronização tem-se firmado como uma forma de regulação tão crucial quanto hierarquias e mercados (SCHEPEL, 2005).

Em muitos Estados, a privatização de atividades governamentais e a desregulamentação de indústrias e setores aumentou a confiança nos mecanismos de mercado em geral, e a delegação da autoridade reguladora para associações privadas de negócios e para agências regulatórias estão expandindo oportunidades para a emergência de regimes privados e de autorregulação. De fato, atores privados estão aumentando sua participação em tomadas de decisão “impositivas”, “oficiais”, que eram prerrogativas do Estado, e estão realizando isso de forma individual ou conjunta, construindo uma rica variedade de arranjos institucionais que estruturam seus comportamentos (CUTLER, 2004, p. 23).

Governança é considerada por Thompson e Lockie (2013, p. 21) como um conjunto diverso de instituições, capacidade e atividades, ambas em âmbito público e privado, as quais estabelecem “condições para regras e ações coletivas”. Padrões privados é um exemplo importante e útil de estilo de governança que ultrapassa fronteiras entre setores públicos e privados e dentro deles (STOKER, 1998 p. 21; THOMPSON; LOCKIE, 2013).

A governança privada é um fenômeno dinâmico (HENSON, 2011), pois, a partir de padrões, promovem-se o bem-estar e a sustentabilidade das cadeias agroalimentares. Há um conjunto de processos subjacentes aos padrões emitidos na governança privada, como os mecanismos para criar, adaptar e legitimar esses padrões, incluindo o papel do Estado como influência positiva na evolução dos

padrões privados, principalmente quando vistos como entidades interconectadas, complementares, em vez de entidades separadas, desconectadas.

Como um arranjo institucional, a governança privada permite a participação de diversos atores, de forma inclusiva, na busca de soluções que não são alcançadas pelo poder público de forma isolada, e também permite maior agilidade nas decisões. Entre as diversas formas de governança privada, o Quadro 2, a seguir, resume os principais atores e suas definições:

Quadro 2 - Formas de Governança Privada

(continua)

Autor(es)	Definição
Moura e Chaddad (2012)	Iniciativas <i>Multi-stakeholder</i> (IMs) – Processo e Formas
O'Rourke (2006)	
Roloff (2008)	
Wigell (2008)	
Mena e Palazzo (2012)	
Fuchs, Kalfagianni e Havinga (2011)	Parceria privada-privada
Cashore (2002)	Autoridade Não governamental dirigida pelo mercado – <i>Non-State Market Driven (NSMD)</i>
Cashore et al. (2007)	
Bernstein e Cashore (2007)	
Glasbergen (2010a)	Redes de Ação Global - <i>Global Action Networks</i>
Risse (2004); Dingwerth (2007); Beisheim e Dingwerth (2008); Hahn e Weidtmann (2012)	Governança transnacional
Reed (2012)	Iniciativas Regulatórias Não Governamentais <i>Non-state regulatory initiatives (NSRIs)</i>

(conclusão)

Autor(es)	Definição
Bitzer et al. (2008)	Parcerias Intersectoriais
Bäckstrand (2006)	Parcerias Multissetoriais
Hospes, Van der Valk e Mheen-Sluijer (2012)	Parcerias privadas globais
Schouten e Glasbergen (2011, 2012)	
Schepel (2004)	Padronização privada como “leis” por meio de regimes legais privados.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Schouten (2013).

Esse quadro traz o resumo das principais definições a partir dos principais autores do tema governança privada. Uma das críticas à governança privada refere-se ao papel compulsório que ela tende a adquirir em suas várias formas, a despeito de sua natureza voluntária (BLOWFIELD, 2005; FUCHS; KALFAGIANNI; HAVINGA, 2011).

2.2.2 Governança privada e sistemas de autoridade

Os sistemas de governança privada são conduzidos por grandes organizações em cadeias globais e Cashore (2002) apresenta os tipos de autoridade e as fontes de autoridade.

A Figura 5, que segue, apresenta os tipos de autoridade e as variações das características de autoridade.

Figura 5 – Comparação das fontes de autoridade

Características	Governança baseada em Autoridade Não-governamental Dirigida pelo mercado	Governança dividida em Público/Privada	Governo tradicional
Localização da autoridade	Transações de mercado	Governo provê autoridade por último (implícita ou explícita)	Governo
Fonte da autoridade	Avaliações por público externo/incluindo aquelas que buscam regular	Monopólio Governamental no uso legítimo da força, contratos sociais	Monopólio Governamental no uso legítimo da força, contratos sociais
Papel do Governo	Age como um dos grupos interessados/ (potencial facilitador ou debilitador Indireto).	Autoridade dividida na formação de políticas	Tem a autoridade na formação de políticas

Fonte: Cashore (2002).

Cashore (2002) estabeleceu uma comparação entre as fontes de autoridade, e isto pode ser conectado aos temas legitimidade e institucionalização, pois a influência das fontes de autoridade transforma o uso e legitimidade do poder exercido por cada tipo de fonte. Na governança privada, baseada em autoridade não governamental dirigida pelo mercado (*Non-State Market Driven*), o próprio mercado e sua cadeia de valor fornecem o “arranjo institucional” em que a autoridade de governança é concedida e, mediante o qual, ocorrem os esforços de bases políticas amplas, com participação ampla de várias fontes políticas, como os *stakeholders*.

No modelo tradicional de governança, a definição final das regras pertence ao governo que possui o poder legítimo, instituído pelo conjunto de leis e regras baseadas na legislação. No modelo híbrido, o governo é um dos participantes no processo de regulação, e tem autoridade dividida na formação de políticas, mas provê autoridade por último, de forma implícita ou explícita. Já no modelo de governança baseado em autoridade não governamental, o poder está localizado nas transações de mercado, e o governo age como um dos públicos interessados, como um potencial facilitador ou enfraquecedor (debilitador) das regras e normas estabelecidas pelas iniciativas privadas. Nesse sentido, a regulação privada alcança seus limites aos participantes da cadeia de valor aos quais são aplicadas as regras definidas e instituídas pelas empresas privadas, em um sistema de governança privada, definida por Cashore (2002) como governança privada ou Governança Não Governamental Orientada pelo

Mercado (NSMD). Nesse sistema de governança, as regras e padrões definidos pelas organizações privadas, normalmente as grandes corporações, são instituídas nas cadeias de valor, condicionando a atuação das organizações participantes a esse sistema de governança.

A autoridade é uma forma institucionalizada de expressão de poder que se legitima quando há consentimento ou reconhecimento dessa autoridade por parte de quem é regulado ou governado (BÜTHE, 2004). A autoridade privada emerge em função da demanda por regras e regulações, quando há oferta dessas regras criadas por agentes privados com autoridade legítima.

As iniciativas *multi-stakeholder* são um elemento-chave na ordem regulatória global que se tem caracterizado como governança privada ou até como governança com ou sem governo. A “governança sem governo” refere-se a arranjos políticos que se baseiam em formas não hierárquicas de direção (RISSE, 2004).

Na próxima seção, serão apresentadas as diversas abordagens sobre iniciativas *multi-stakeholder*, partindo-se da teoria dos *stakeholders*.

2.3 INICIATIVAS MULTI-STAKEHOLDER

A teoria dos *stakeholders* tem considerado, tradicionalmente, as interações da empresa com seus *stakeholders* em termos de relações diádicas independentes, porém alguns pesquisadores apontam para o fato de que as organizações existem dentro de uma complexa rede de relações entrelaçadas (GALASKIEWICZ, 1985; NEVILLE; MENGUC, 2006; ROWLEY, 1997). Nesse sentido, considerando as relações entre diversos *stakeholders*, a unidade de análise são as relações entre eles que teriam na empresa o ponto inicial das ações ou o apoio às iniciativas de diversos grupos.

As questões que dão início às relações entre diversos *stakeholders* podem ocorrer de forma independente de uma organização empresarial, e essas ações coletivas podem promover soluções, através de processo e propósitos definidos (ROLOFF, 2008b), que transcendem as fronteiras geopolíticas dos países.

A multiplicidade de *stakeholders* de Neville e Menguc (2006) é uma tentativa dos autores de apresentar as interações dinâmicas entre *stakeholders*, independentemente de uma relação específica com uma organização empresarial,

considerando o *framework* de Frooman (1999) em que *stakeholders* podem tentar formar alianças para influenciar direta e indiretamente organizações empresariais. Essas ações coletivas também podem ser analisadas por meio das redes sociais descritas por Oliver (1991) e Brass et al. (2004) para entender as relações entre a empresa e os *stakeholders*.

Rowley (1997) propõe que há múltiplas relações entre *stakeholders*, deslocando o foco da empresa, como o agente central, para as relações e formas de interação entre organizações. Nesse sentido, Frooman (1999) e Neville e Menguc (2006) ampliam algumas proposições iniciadas por Rowley (1997). Consideram que há relações complexas e que os *stakeholders* podem interagir, cooperar, e formar alianças com outros *stakeholders*, seja em benefício de suas questões ou seus interesses com uma empresa ou por uma questão em comum.

Entende-se, assim, que os trabalhos sobre as iniciativas *multi-stakeholder* têm considerado uma lógica diferente daquela que vários autores da teoria dos *stakeholders* vêm desenvolvendo, sobre como as empresas irão operar sob diversas condições (BRENNER; COCHRAN, 1991), considerando as demandas dos *stakeholders*.

A expressão *multi-stakeholder* é bem definida por Zeyen, Beckman e Wolters (2014). Segundo os autores, o prefixo “multi-” destaca a dimensão coletiva dessas iniciativas ou processos, e a expressão “*stakeholders*” salienta a diversidade de interesses e a heterogeneidade dos membros de uma iniciativa. A expressão “iniciativa”, utilizada de forma composta com a expressão *multi-stakeholder* aponta para o processo, para a emergência, no sentido de “emergir” ao subsequente desenvolvimento.

As iniciativas *multi-stakeholder* emergiram como uma forma alternativa de estrutura de governança para lidar com questões complexas ligadas à sustentabilidade ambiental por meio do engajamento de múltiplos *stakeholders* (MOURA; CHADDAD, 2012), e podem surgir de uma questão, de um problema, ou de um interesse estratégico de uma organização empresarial, para buscar no ambiente externo uma solução. Esse movimento pode tomar a forma de uma iniciativa em que múltiplos *stakeholders* participam na promoção de soluções e mudanças. Essa perspectiva alternativa pode ser considerada uma nova forma de relacionamento colaborativo entre organizações, principalmente quando há questões complexas a serem resolvidas.

As iniciativas *multi-stakeholder* são geralmente caracterizadas como horizontalmente organizadas, com um maior grau de flexibilidade e abertura do que

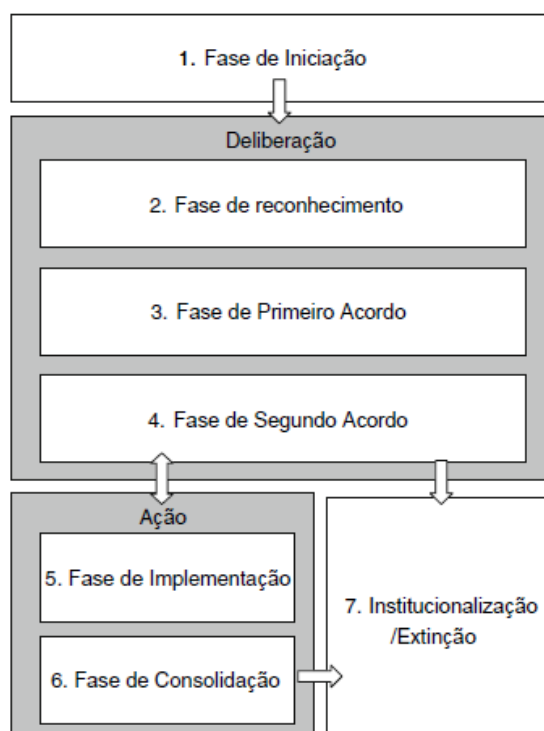
as formas tradicionais de governança, e em termos políticos são consideradas como formas alternativas altamente promissoras de governança. Tais características são resultado da representação equitativa dos *stakeholders*, e são baseadas em princípios democráticos e transparentes de participação (HEMMATI, 2002).

Essas relações podem ser identificadas em várias áreas temáticas, como a área social ou ambiental, em um variado número de iniciativas *multi-stakeholder*, as quais tentam responder aos novos desafios de governança na era da globalização (WIGELL, 2008).

Além das formas tradicionais de relacionamento, as novas formas de interação *multi-stakeholder* incluem outras partes interessadas, em relações sustentadas para o fortalecimento institucional e também para a regulação. Esses conjuntos de *stakeholders* recebem denominações diferentes, e podem ser chamados de governança deliberativa *multi-stakeholder* (HIRSCH; LEVIN, 1999), parcerias *multi-stakeholder* (BÄCKSTRAND, 2006), e também de redes *multi-stakeholder* (ROLOFF, 2008a).

Roloff (2008a) refere-se às redes *multi-stakeholder* como uma estrutura organizacional que permite a ação coletiva para além das fronteiras nacionais. A autora considera também que, nesse caso, a participação é voluntária, e os objetivos e ações são negociados entre os participantes. As relações *multi-stakeholder* podem ser consideradas um espaço para participação democrática, em que atores interagem de forma não hierárquica entre si. Nessa rede de relações, o foco está na questão ou nas questões relevantes para todos os participantes (ROLOFF, 2008a).

Esse processo de participação e discussão em uma rede *multi-stakeholder* é apresentado por Roloff (2008a), contendo sete fases distintas, que correspondem a um ciclo de vida. A Figura 3 apresenta as fases em que os relacionamentos com os diversos *stakeholders* podem ocorrer.

Figura 6 - Fases de um relacionamento *multi-stakeholder*

Fonte: Roloff (2008a, p. 243).

Inicialmente, é possível dividir esse processo em quatro grandes etapas, que incluem iniciação, deliberação, ação e institucionalização ou extinção.

Dentro dessas etapas, a fase de iniciação significa a emergência de uma rede *multi-stakeholder*, quando surge uma questão, um problema ou desafio urgente, para vários e diferentes atores; na segunda etapa, dentro das deliberações, há uma fase de conhecimento, de entendimento entre os atores envolvidos, para que se aprimore a comunicação entre eles, apresentem-se os pontos de vista e trocas de opiniões. Nessa fase, Roloff (2008a) aponta que estabelecer uma linguagem de discurso comum é importante para evitar confusões, devido a diferentes terminologias profissionais e acadêmicas usadas pelos participantes, diminuindo o impacto do ruído na comunicação entre eles. Essa fase de entendimento deve levar a um melhor entendimento sobre a complexidade das questões e das motivações e posições dos outros *stakeholders* – é a ação comunicativa (ROLOFF, 2008a). Na fase de primeiro acordo, os participantes normalmente “jogam” para manter suas posições e questões como as mais importantes, e é necessária uma moderação neutra da discussão para evitar recaídas no comportamento dos participantes. Na fase do segundo acordo, o objetivo é comparar as diferentes abordagens disponíveis, resultantes do primeiro

acordo, e selecionar uma ou mais abordagens para implementar. Roloff (2008a) comenta que, nessa fase, uma rede *multi-stakeholder* bem-sucedida irá rever a sua definição de problema, as abordagens propostas e as etapas de implementação, melhorando o seu desempenho como rede ao longo do tempo.

A terceira etapa envolve as fases de implementação e consolidação das ações, em busca da institucionalização. A fase da implementação é muito importante, pois passa-se da comunicação para a cooperação e ação, dividindo-se as proposições em etapas, e não é incomum ocorrer um “êxodo” de participantes insatisfeitos.

Roloff (2008a) não se refere ao tempo necessário para que cada etapa possa desenvolver-se e completar-se. Esse fator é muito relativo e dependente dos interessados e das questões envolvidas.

Os contextos socioculturais em que acontecem as relações *multi-stakeholder* estão mudando, e transformando drasticamente o cenário das relações e do comprometimento dos *stakeholders*. Svendsen e Laberge (2005) citam aspectos importantes e interconectados que estão influenciando essas mudanças, pois o mundo está mais interconectado por meio de redes sociais, constatação feita também por Castells (2001); há pressão por participação das empresas nas questões e causas dos seus *stakeholders*, pois os cidadãos estão muito menos dispostos a ouvir o que dizem a eles sobre “o que é bom”. Essa nova condição deve-se também ao fato de que as pessoas estão acreditando menos nas autoridades do que anteriormente. Nesse sentido, a abordagem dos *stakeholders* deve considerar, então, que indivíduos e organizações que nunca fariam pressão por participação e envolvimento em questões que afetam esses grupos passaram a fazer tal pressão, e querem ser envolvidos naquilo que consideram importante.

Outro aspecto importante é o poder capacitador da tecnologia sobre as pessoas e para as pessoas. Svendsen e Laberge (2005) consideram que as pessoas estão mais informadas e experientes, pensando mais estrategicamente, e que a tecnologia tem intensificado a sua capacidade de conectar-se em rede em âmbitos local e global. Esse uso da tecnologia em meios sociais tem, com poucos recursos, permitido que pequenos grupos compartilhem informações e influenciem outros grupos sobre seus interesses, em curto espaço de tempo. Esses grupos ou comunidades de interesse podem ser bem-sucedidos ao pressionarem empresas e organizações governamentais.

Mais questões, mais complexas e além-fronteiras são, de acordo com Svendsen e Laberge (2005), condições da realidade do século XXI. Considerando pessoas e ecossistemas interligados, conforme descrito anteriormente, os problemas que são enfrentados hoje podem ser caracterizados como desordem, e são citados por Ackoff (1979) como um sistema de problemas que só fazem sentido quando se encontram na mesma situação, em conjunto, e afetam várias partes de um sistema ou ecologia social. É importante ressaltar que o impacto dessas questões complexas, dessas desordens não é linear, o que causa um nível maior de incerteza, e, assim, Svendsen e Laberge (2005) definem que nenhuma organização ou instituição é capaz de resolver essas complexidades de forma isolada.

Diversos *stakeholders* estão tendo de trabalhar juntos e lidar com suas diferentes perspectivas, seus valores e suas culturas para buscar resolver problemas e questões em comum. É nesse contexto de mudanças que a construção e gestão das relações interdependentes, além das fronteiras organizacionais, aumentou e mudou consideravelmente, tornando-se fundamental para as organizações.

As iniciativas *multi-stakeholder* são ações que partem da iniciativa privada, normalmente com o objetivo de discutir e implantar melhorias e normas para um grupo de atores em torno de um mesmo setor, ou envolvendo setores em uma cadeia de valor, e são definidas também como instituições globais que envolvem as principais empresas e organizações da sociedade civil (MENA, PALAZZO, 2012). Podem assumir diversas formas e múltiplas configurações, como mesas-redondas e sistemas de certificação privada.

É importante comentar sobre algumas das iniciativas *multi-stakeholder* e seus formatos, já citado nesta tese, especialmente os ligados aos setores em que a pesquisa empírica deste trabalho foi desenvolvida. No setor da carne bovina, pode-se citar o Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS). Essa iniciativa *multi-stakeholder* é formada por atores que estão envolvidos direta e indiretamente com a cadeia da carne bovina no Brasil.

Aproximando duas das principais correntes teóricas desta tese, a das cadeias de valor globais e a das iniciativas *multi-stakeholder*, considera-se que as iniciativas são uma forma alternativa e legítima de governança nas cadeias globais (SCHOUTEN; GLASBERGEN, 2012; SCHOUTEN; LEROY; GLASBERGEN, 2012).

Considerando a importância dos temas teóricos, instituições e legitimidade para as discussões nesta tese, a seção 2.4, a seguir faz uma apresentação sobre esses temas.

2.4 TEORIA INSTITUCIONAL

A dimensão institucional na análise das cadeias de valor globais tem sido pouco explorada nos trabalhos acadêmicos (MOHAN, 2016), e sua importância nessas análises está relacionada a capacidade de entender não somente as características locais, mas a influência que o contexto institucional gera sobre a estrutura de governança em uma cadeia de valor.

As instituições são as regras, os regimes legais e a forma como eles são aplicados. São normas amplamente aceitas que condicionam o comportamento e os princípios de organização da atividade econômica (NORTH, 2007), e qualquer teoria sobre instituições deve ser baseada em comportamentos humanos, pois todas as instituições são criadas e alteradas pelos humanos. Nesse sentido, o principal papel das instituições na sociedade é o de reduzir as incertezas pelo estabelecimento de uma estrutura estável para a interação humana (NORTH, 2007). Assim, as instituições são resultado da construção humana, fruto da interpretação e da intersubjetividade.

Instituições são constituídas de estruturas cognitivas, normativas e reguladoras, e de atividades que proveem estabilidade e significado ao comportamento social, bem como são sistemas multifacetados, incorporando simbolismos, regras e processos regulativos que moldam o comportamento social (SCOTT, 1995).

O ambiente institucional é o conjunto de regras básicas nos âmbitos políticos, sociais e legais que estabelecem as bases para a produção, a troca e a distribuição, tendo como exemplo as regras que governam contratos e direitos de propriedade e de contratos (WILLIAMSON, 1991).

A abordagem de Selznick (1972) sobre instituições refere-se às organizações carregadas de valores que incorporam práticas e adotam procedimentos definidos por conceitos que estão institucionalizados na sociedade. A institucionalização envolve esses procedimentos pelos quais processos sociais, obrigações ou atualidades

assumem o *status* de regra no pensamento e ação sociais (MEYER; ROWAN, 1977, 1991).

O sucesso organizacional depende de outros fatores além da coordenação e do controle das atividades produtivas eficientes. Organizações inseridas em ambientes institucionais complexos e que obtêm sucesso ao tornarem-se isomórficas a esses ambientes obtêm legitimidade e recursos necessários para sobreviver (MEYER; ROWAN, 1977, 1991).

A institucionalização de padrões como base da regulação e da coordenação do mercado é uma característica importante para entender as estruturas de governança em cadeias globais agroalimentares (BUSCH; BAIN, 2004; HUMPHREY; MEMEDOVIC, 2006).

2.5 TEORIA DA LEGITIMIDADE

De acordo com Scott (1995, p. 45), a legitimidade não é apenas um recurso de uma organização, mas, mais do que isso, é “uma condição refletindo um alinhamento cultural, apoio normativo ou consonância com as regras e leis”, assim, a legitimidade não é um conceito proprietário, e deve ser conceituada como “relacional” (BÜTHE, 2010, p. 16).

A legitimidade democrática está preocupada com a legitimidade de entrada e de saída (MENA; PALAZZO, 2012). Os autores referem-se à legitimidade de entrada como a credibilidade das regras ou até que ponto as regras e normas são percebidas como justas e adequadas; e à legitimidade de saída, como a eficácia das regras ou até que ponto as regras efetivamente ajudam a resolver os problemas (questões). Os principais critérios de legitimidade de entrada das iniciativas *multi-stakeholder* identificados por Mena e Palazzo (2012) são: inclusão, equidade processual, orientação consensual e transparência; e, para eles, os principais critérios de legitimidade de saída dessas iniciativas são: cobertura das regras (normas, padrões), eficácia e execução, discussão das implicações desses fatores para a legitimidade democrática das iniciativas *multi-stakeholder*.

A transparência é uma das principais dimensões da legitimidade pela possibilidade de visibilidade das ações e informações em ambientes complexos, permitindo análise pública, participação e responsabilização (FUCHS; KALFAGIANNI;

HAVINGA, 2011). Para Smythe (2009), a transparência vai além da disponibilidade de informações. Ela deve assegurar também a responsabilização de atores poderosos na governança global e nacional de alimentos, como governos ou empresas para com seus *stakeholders*.

Henson (2011) discute a necessidade de inclusão de *stakeholders* em processos de governança privada, para legitimar esse tipo de governança em que normalmente métricas de participação, transparência e prestação de contas perante outros *stakeholders*. Esse mecanismo de "facilitação" da legitimidade é definido como "legitimidade em processo" (HENSON, 2011, FUCHS et al., 2011).

A legitimidade democrática de um órgão regulador pode ser entendida como a crença compartilhada de que o regulador tem a capacidade e a autoridade para impor regras a uma comunidade de cidadãos (SCHARPF, 2009). Para criar regulações privadas, as iniciativas *multi-stakeholder* são confrontadas com a mesma legitimidade que exige a regulação governamental, porém, a legitimidade democrática dos mecanismos de governança privada a partir de iniciativas *multi-stakeholder* são mais complexas, pois se conectam a vários públicos que estão geograficamente dispersos, e não formam uma política institucionalizada conjunta (RISSE, 2004; ZÜRN, 2004).

A legitimidade como processo e como resultado de um processo inclusivo também é uma preocupação, principalmente nas iniciativas *multi-stakeholder*. Não há uma fórmula para isso, exceto pelo fato de se desenvolver em um processo inclusivo e transparente, produzindo uma vantagem sobre a legitimidade apenas como resultado de um processo (DENTONI; ROSS, 2013, p. 3). A teoria institucional auxilia na compreensão sobre como os processos sociais assumem uma condição de regra no pensamento social e na ação dos membros dentro das organizações, e a legitimidade está no centro da teoria institucional.

As principais características da teoria da legitimidade destacadas nesta tese partem do artigo seminal de Suchman (1995), e tem relação direta com as organizações quando define que a legitimidade é criada subjetivamente e possuída objetivamente, pois é uma percepção, uma reação dos que observam a organização, de como a veem (ASHFORTH; GIBBS, 1990; PERROW, 1970; SUCHMAN, 1995).

Normalmente, a literatura sobre legitimidade organizacional busca enfatizar a importância de receber suporte e aprovação dos *stakeholders* para ter acesso a recursos e operar com sucesso (MEYER; SCOTT, 1983; SUCHMAN, 1995), e a busca por legitimidade pela organização pode ser estratégica. Sob essa perspectiva, a

legitimidade é alcançada, quando os *stakeholders* apoiam e endossam as atividades de uma organização, sob influência dessa própria organização (ASHFORTH; GIBBS, 1990; REAST et al., 2013). Na perspectiva institucional, a organização e sua legitimidade são formadas pela influência do ambiente externo, e refletem as crenças, os valores e as normas da sociedade (MEYER; SCOTT, 1983; REAST et al., 2013).

2.5.1 Abordagem estratégica e institucional da legitimidade

Suchman (1995) descreve duas correntes que abordam o tema legitimidade de forma distinta – a abordagem estratégica e a institucional. A abordagem estratégica da legitimidade tem, entre seus autores, Dowling e Pfeffer (1975), Pfeffer e Salancik (1978) e Ashforth e Gibbs (1990), e propõe que um dos elementos de competição e conflito entre organizações sociais envolve o conflito de crenças e pontos de vista (PFEFFER, 1981).

A abordagem institucional da legitimidade tem, entre seus defensores, autores como DiMaggio e Powell (1983), Zucker (1987), Meyer e Rowan (1991) e Powell e DiMaggio (1991). Esses autores definem legitimidade não como um recurso operacional, mas como um conjunto de crenças constitutivas (SUCHMAN, 1995). Dentro dessa abordagem institucional da legitimidade, Zucker (1977) descreve a teoria institucional no nível micro, nas relações internas às organizações. No nível macro (MEYER; ROWAN, 1977; DiMAGGIO; POWELL, 1983), estão fatores ambientais e pressões do ambiente que forçam as organizações a adotarem práticas e estruturas que refletem as expectativas e crenças sobre organizações legítimas.

2.5.2 Legitimidade pragmática, moral e cognitiva

A legitimidade pragmática repousa sobre o interesse de públicos mais próximos da organização, mas também pode envolver interdependências políticas, econômicas ou sociais mais amplas, em que a ação organizacional afeta o bem-estar dos *stakeholders* (SUCHMAN, 1995). Já a legitimidade moral reflete a avaliação normativa positiva da organização e suas atividades, como atividades adequadas para serem realizadas pela organização, e não pelos resultados das atividades (PARSONS, 1960; ALDRICH; FIOL, 1994; SUCHMAN, 1995).

Diferente da legitimidade pragmática, a legitimidade moral é sociotrópica, pois esse tipo de legitimidade repousa não sobre o quanto uma atividade beneficia o seu avaliador, mas sim, se essa atividade é “a coisa certa a fazer” (SUCHMAN, 1995, p. 579), e normalmente está relacionada a um sistema de valores socialmente construídos.

2.5.3 A importância da construção e manutenção da legitimidade

Em situações em que uma organização empresarial entra em novas atividades ou operações, nas quais não tem experiência, ela enfrenta muitas vezes a difícil tarefa de obter aceitação tanto para suas atividades gerais quanto para sua própria validade como instituição. A construção da legitimidade geralmente é feita de forma proativa pelos gestores das organizações, pois eles conhecem detalhadamente os planos e a necessidade de legitimação que suas organizações têm (SUCHMAN, 1995).

A construção da legitimidade pode ser definida como uma tarefa, e Suchman (1995) divide-a em três grupos: (a) os esforços para adaptar-se aos padrões existentes do público interno das organizações; (b) esforços para selecionar, em múltiplos ambientes, um público que irá apoiar as práticas atuais da organização; e (c) esforços para manipular estruturas ambientais, criando novos públicos e novas crenças legitimadas. Todas as três formas citadas envolvem a complexa composição de mudança organizacional concreta e comunicação organizacional persuasiva (DOWLING; PFEFFER, 1975).

A legitimidade, ou legitimação de uma organização e de suas práticas, depende de uma estrutura ética superior presente em cada contexto social e que influencia as percepções dos públicos direta ou indiretamente envolvidos. As estruturas organizacionais e suas práticas são legitimadas por resultado de sua adaptação, sua institucionalização e sua influência em determinados contextos, e/ou pela percepção dos públicos que esperarão, em algum momento, pela resposta simbólica das organizações no sentido de legitimar suas ações por intermédio da comunicação ou dos resultados obtidos (SELZNICK, 1949; PFEFFER, 1981).

2.6 COLABORAÇÃO E COOPERAÇÃO

Pode haver cooperação sem um governo central, assim como atualmente os países cooperam sem uma autoridade central que regula essa relação de cooperação. A cooperação é um tema amplo e complexo, e, nesta tese, aborda-se esse tema relacionado a uma das principais abordagens teóricas, as iniciativas *multi-stakeholder*.

A seguir descreve-se um conjunto de abordagens sobre colaboração e cooperação e seus principais autores. Essas abordagens têm relação com a sistemática colaborativa das iniciativas *multi-stakeholder* como arenas em que ocorrem processos inclusivos de participação.

A abordagem de Axelrod (1984) investiga como agentes (indivíduos), buscando atender a seus próprios interesses, irão agir, e de que forma esse comportamento influencia no sistema como um todo.

A teoria da cooperação de Axelrod (1984) procura demonstrar o que é necessário para a cooperação ocorrer e que tão importante quanto iniciar uma cooperação é começá-la onde as condições permitem que ela seja sustentável (AXELROD, 1984, p. 79).

Considerando a influência de outras organizações sobre a estratégia de uma firma, Axelrod (2012) define que o bom funcionamento da estratégia depende, de modo importante, do que os outros jogadores estão fazendo.

Dussauge e Garrette (1999) enfatizam que, do ponto de vista legal, uma aliança é necessariamente baseada em um acordo entre organizações parceiras. A cooperação é, então, baseada em um contrato entre os parceiros, sendo esse contrato tácito ou explícito, escrito ou não, e a cooperação entre firmas, em forma de acordos formais ou informais é um tópico importante na economia das organizações (BARNEY; HESTERLY, 2004), pois sua função, nos estudos desse campo disciplinar, é viabilizar respostas mais efetivas da firma a ameaças competitivas (KOGUT, 1988).

O fundamento da cooperação não é realmente confiança, mas a durabilidade do relacionamento. Se os jogadores confiam uns nos outros ou não é menos importante em longo prazo do que se as condições estão maduras para que construam um padrão estável de cooperação um com o outro (AXELROD, 1984, p. 182). Já a reciprocidade na cooperação é importante para manter o interesse dos envolvidos em cooperar.

Sob a perspectiva da ação coletiva, a contribuição de Ostrom (1990) sobre as formas de gerir recursos comuns de forma sustentável em comunidade liga-se com a participação voluntária de organizações em torno de interesses comuns que têm como

uma de suas razões de sucesso o monitoramento e as sanções sobre o comportamento oportunista dos participantes.

Olson (1999) refere-se à ação coletiva com objetivos comuns entre os componentes de um grupo. As iniciativas *multi-stakeholder* buscam “soluções” para o grupo, mas com causas possivelmente diferentes, com objetivos individuais diferentes. Cada membro de uma iniciativa participa, para promover um resultado comum ao grupo ou ao demandante, que pode ser uma organização empresarial, mas também busca atender aos objetivos/interesses próprios por meio daquela ação. Assim, pode-se afirmar que os envolvidos em uma iniciativa *multi-stakeholder* possuem um interesse na questão ou “solução” em que estão envolvidos. As abordagens de Olson (1971) e Ostrom (1990) são importantes para o entendimento das motivações e resultados das iniciativas a partir de múltiplos interessados/atores.

Dado o aumento da complexidade da sociedade, maiores e mais variadas devem ser as necessidades de seus grupos, o que leva a sociedade a formar mais associações. Essa possível tendência ao surgimento de associações para atender às necessidades dos grupos da sociedade é especialmente evidente na esfera econômica (OLSON, 2002, p.123).

As abordagens teóricas deste capítulo são bases importantes para as análises da cadeia de valor e entendimento da governança.

O Quadro 3 apresenta os autores dos três principais temas teóricos e suas discussões.

Quadro 3 - Resumo de autores dos três principais temas e suas discussões

(continua)

Tema	Autores	Discussão
Cadeias Globais (GVC)	Gereffi (1994)	Cadeias Globais de Commodities e suas formas de organização (<i>Buyer-Driven</i> e <i>Producer-Driven</i>).
	Humphrey e Schmitz (2001)	Governança nas Cadeias Globais.
	Gereffi, Humphrey, Kaplinsky, Sturgeon (2001)	Governança envolve a habilidade de uma empresa em uma cadeia, de influenciar ou determinar as atividades de outras firmas nessa cadeia.
	Gereffi, Humphrey, Sturgeon (2005)	<i>Framework</i> teórico com a definição de tipos de governança nas cadeias de valor globais

	Gereffi, Lee e Christian (2008)	As estruturas de governança nas Cadeias valor agrícolas baseadas nos EUA e sua relevância na saúde alimentar. Análise a partir da perspectiva da cadeia de valor agrícola.
	Büthe (2010)	A regulação privada das cadeias em um contexto de economia global. Aborda as causas e consequências da regulação privada. Analisa os principais papéis envolvidos na definição dos padrões, na aplicação dos padrões e no cumprimento desses padrões ao longo do processo produtivo. Governança privada e regulação privada são sinônimas.
	Lee, Gereffi e Beauvais (2012)	Propõem uma ligação entre as estruturas das cadeias globais de valor e sistemas de padrões no agronegócio

(continua)

Tema	Autores	Discussão
Multi-stakeholder	Bryson, Crosby, Stone (2006)	Os autores destacam a colaboração entre setores, envolvendo diversos atores em parcerias, e apresentam um <i>framework</i> para entender esse tipo de colaboração.
	Svendsen e Laberge (2005)	As autoras apresentam as formas como algumas grandes companhias lidam com as questões sociais e ambientais através de redes <i>multi-stakeholder</i> . Exploram também as diferenças entre essas redes <i>multi-stakeholder</i> e as relações diádicas entre companhias e seus <i>stakeholders</i> .
	Van den Hove (2000)	Nesse trabalho destaca-se a importância da abordagem participatória na formulação de políticas ambientais. Para a autora, a abordagem participatória se constitui como uma ferramenta efetiva de governança.
	Neville e Menguc (2006)	Os autores buscam descrever os tipos de relações entre <i>stakeholders</i> e a complexidade dessas relações em um contexto de múltiplos <i>stakeholders</i> . Exploram as influências nas relações entre os <i>stakeholders</i> em causas ligadas a uma companhia ou organização empresarial. Apresentam as questões de poder, legitimidade e autoridade nessas relações.
	Van Huijstee (2012)	A autora apresenta as diferentes perspectivas das iniciativas <i>multi-stakeholder</i> . Descreve as questões críticas consideradas por participantes nesse tipo de iniciativa e as fases das iniciativas.
	Schouten e Glasbergen (2012)	Análise do processo de legitimação da Governança <i>Multi-stakeholder</i> privada no mercado agrícola. A legitimação das mesas-redondas no estudo dos casos Óleo de Palma e Soja.
	Mena e Palazzo (2012)	Exame das condições de transferência da legitimidade do poder regulatório público para as estruturas regulatórias privadas. Artigo conceitual sobre a legitimidade das iniciativas <i>multi-stakeholder</i> e seus resultados.

(conclusão)

Tema	Autores	Discussão
Governança	Humphrey e Schmitz (2001)	O conceito de governança é central para a abordagem sobre Cadeia de Valor. Uma Cadeia de Valor sem governança é apenas uma série de relações com o mercado. Governança refere-se às relações entre empresas e mecanismos institucionais através dos quais a coordenação de não mercado das atividades da cadeia é alcançada.
	Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010)	Em um contexto de cadeias globais sustentáveis, os autores propõem um <i>framework</i> para estudar a criação e evolução dos mecanismos de governança. Relatam a pesquisa empírica longitudinal que realizaram em uma cadeia de suprimentos e os resultados a partir da observação da governança <i>multi-stakeholder</i> liderada por uma companhia multinacional.
	Kaplinsky e Morris (2001)	Governança de cadeias de valor globais, suas principais características, estruturas e formas de análise em um <i>handbook</i> .
	Mayer e Gereffi (2010)	As perspectivas e limites da governança privada nas cadeias de valor globais. A governança privada em cadeias globais pode ser a mais adequada devido à falta de padrões dos governos públicos dos países e Estados. Assim como Büthe (2010), os autores consideram que regulação privada e governança privada são sinônimas. A regulação privada supre as lacunas da regulação pública em cadeias globais organizações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este capítulo apresentou o referencial teórico adotado para embasar as discussões deste estudo e evidenciar a estrutura de governança na cadeia de valor da carne bovina, bem como as relações entre as organizações e as instituições que as influenciam.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da tese. Divide-se em quatro seções: a caracterização da pesquisa, o delineamento, a codificação e categorias de análise e as características de contexto onde a pesquisa foi aplicada.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, a metodologia utilizada para o desenvolvimento da tese baseia-se em uma investigação de carácter indutivo-dedutivo. A investigação indutiva é a forma mais apropriada para abordar temas novos (EISENHARDT, 1989) como a governança *multi-stakeholder*, e é a mais recomendada quando se trata de investigar contextos complexos e pouco conhecidos, com entendimento limitado sobre determinados fenômenos (EISENHARDT, 1989; STRAUSS; CORBIN, 1998; YIN, 2011). A investigação de carácter dedutivo está mais relacionada a modelos pré-concebidos, mas, nesta tese, não se adota a lógica dedutiva do positivismo clássico, partindo-se de um modelo, mas parte-se de um conjunto de conceitos, temas e teorias que são usados no desenvolvimento da pesquisa e nas análises dos dados e informações. Indução e dedução não são procedimentos que se excluem mutuamente, mas formas de iniciar e concluir pesquisas (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014).

Assim, escolheu-se usar duas abordagens. Primeiro, a abordagem exploratória para entender as características das relações entre as organizações, especialmente nas iniciativas *multi-stakeholder*, que são uma forma incipiente e ainda não foi abordada em trabalhos sobre governança de cadeias globais. Em seguida, a pesquisa descritiva para entender os limites da teoria sobre governança de cadeias globais, especificamente ao analisar a cadeia de valor da carne bovina no Brasil.

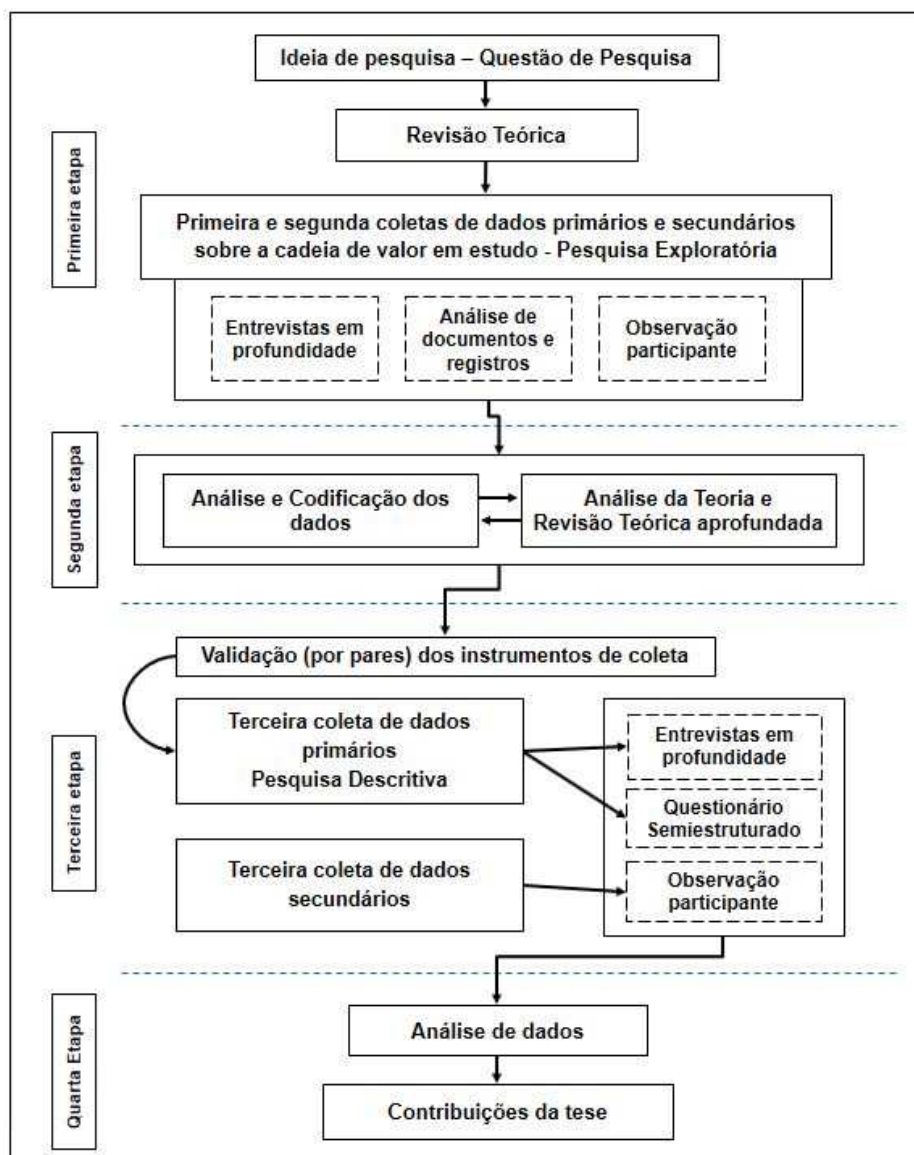
Estudos qualitativos do tipo exploratórios e descritivos fornecem uma rica descrição de situações complexas que tenham sido pouco exploradas anteriormente (MARSHALL; ROSSMAN, 1999), e a pesquisa descritiva enfatiza a construção social

da realidade e permite entender até que ponto a teoria existente aplica-se a casos e situações específicas (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007, p. 28).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa inclui as etapas, os instrumentos e as formas de acesso adotados para obter os dados e informações necessários ao desenvolvimento da tese, bem como os *stakeholders* pesquisados. A pesquisa foi dividida em quatro etapas. A Figura 7 apresenta essas etapas.

Figura 7 - Etapas de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na primeira etapa, após a definição da questão de pesquisa, durante o segundo semestre de 2014 e o início do primeiro semestre de 2015, conduziu-se a coleta de dados primários e secundários, de forma exploratória. Os dados primários foram coletados por meio de oito entrevistas em profundidade com alguns *stakeholders* que compõem a cadeia de valor da carne bovina no Brasil: o maior frigorífico brasileiro (JBS), a ONG Greenpeace, a ONG Instituto Centro de Vida (ICV), a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC) e o Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável no Brasil (GTPS).

Esses *stakeholders* foram escolhidos pela influência que exercem na cadeia e por sua representatividade na cadeia de valor analisada, influenciando direta e indiretamente na governança. Além disso, a observação participante conduzida pelo pesquisador em um evento mundial sobre carne sustentável em 2014, a *Global Conference on Sustainable Beef*, permitiu conhecer os principais temas em questão na pecuária bovina mundial, principalmente os relacionados à pecuária sustentável, intensificação e produtividade, e à ética e transparência nas relações entre organizações e consumidores na cadeia global da carne bovina. O pesquisador também participou nesse mesmo ano de duas seções de debate do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS) sobre indicadores da sustentabilidade, financiamento das boas práticas de manejo e intensificação da produção em áreas livres de desmatamento. Além disso, o acesso a documentos e registros do GTPS, a dados das ONGs participantes dos programas de sustentabilidade na cadeia da carne bovina, como o Instituto Centro de Vida (ICV) e a The Nature Conservancy (TNC), a documentos da Embrapa e a dados setoriais também auxiliaram no entendimento e mapeamento da cadeia de valor da carne bovina no Brasil.

A partir desse conjunto de dados, realizou-se uma segunda coleta de dados primários, guiada por questionários semiestruturados com outros cinco *stakeholders* da cadeia de valor: Embrapa Agrossilvipastoril, outros dois frigoríficos que participam de programas e projetos relacionados à sustentabilidade, e são segundo e terceiro colocados em participação de mercado e exportações de carne “in natura” e processada, a ONG The Nature Conservancy e um pecuarista ligado à Associação de Criadores de Mato Grosso (ACRIMAT) e ao GTPS.

Essas informações forneceram uma visão importante sobre o tema e as questões em estudo. Usadas paralelamente com a revisão teórica, permitiram avançar com a pesquisa para a segunda etapa, quando os dados coletados foram analisados.

O conteúdo das entrevistas foi analisado, codificado e categorizado. Os códigos e as categorias foram evidenciados primeiramente com base nos dados das entrevistas (ver Anexo A). Após um primeiro ciclo de análise dos dados e códigos, novos códigos e categorias emergiram dos dados, o que permitiu relacionar esses conjuntos de informações empíricas com a teoria revisada na tese. De acordo com a característica indutiva da pesquisa desta tese, as categorias de análise não foram criadas *a priori* com base nas teorias abordadas, mas foram relacionadas com a teoria *a posteriori*, a partir da análise dos dados coletados na primeira etapa, e, na seção 3.3, a seguir, são evidenciados esses códigos e categorias.

Na primeira etapa, as coletas de dados de múltiplas fontes estavam relacionadas a uma visão macro sobre a cadeia, seus *stakeholders* e formas de interação, buscando entender como as relações entre os *stakeholders* desenvolveram-se desde 2008, e vinham influenciando a governança da cadeia de valor. A partir desse entendimento sobre a cadeia analisada, foi possível elaborar os instrumentos para a terceira coleta de dados, relatada a seguir.

Na terceira etapa, preparou-se a terceira coleta de dados primários e secundários sobre o fenômeno em questão. Para elaborar os roteiros semiestruturados definitivos, o pesquisador-autor elaborou roteiros-piloto, com base nas análises dos dados coletados na primeira etapa de pesquisa e na teoria sobre governança de cadeias de valor e iniciativas *multi-stakeholder*. Esses roteiros-piloto (ver Apêndice A) foram aplicados primeiramente junto a dois pecuaristas que participam de programas/projetos de pecuária sustentável (nas regiões onde a pesquisa foi realizada), e posteriormente analisados e validados por três acadêmicos, pesquisadores dos temas relacionados com esta tese, para serem utilizados na pesquisa definitiva. Os dados primários foram coletados por meio de dois tipos de instrumentos: roteiros semiestruturados aplicados junto a treze pecuaristas (ver Apêndice B) que participam dos programas/projetos de pecuária sustentável em duas regiões que compõem o bioma Amazônia, e junto a outros *stakeholders* (ver Apêndice C) que participam dessa cadeia de valor, direta e indiretamente, citados no quadro-resumo dos entrevistados.

Além da coleta por meio dos roteiros semiestruturados, nessa terceira etapa houve nova observação participante do autor, com visitas de campo a três propriedades/fazendas de pecuária nas regiões do bioma Amazônia onde os programas/projetos são desenvolvidos. Observou também uma reunião de assessoria

técnica junto aos pecuaristas de um dos programas, e realizou visitas “in loco” nas sedes regionais das duas ONGs que conduzem os principais projetos/programas analisados na tese, onde foram realizadas duas entrevistas com os coordenadores dos programas/projetos de sustentabilidade dessas organizações. Durante essa etapa também foi realizada uma entrevista com o Coordenador de Projetos do GTPS.

As observações participantes e entrevistas serviram de apoio para a análise e compreensão do contexto da estrutura de governança, e sobre como a dinâmica da governança ocorre nessa cadeia. O objetivo dessa terceira coleta de dados foi o de ampliar o entendimento sobre os impactos da iniciativa *multi-stakeholder* e dos seus projetos aplicados na cadeia de valor, especialmente junto aos pecuaristas, o *locus* da cadeia onde os projetos estão sendo implantados e acompanhados com a participação de múltiplos *stakeholders*, em uma análise em nível regional e local.

Por meio da tipologia de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), três variáveis independentes permitem entender as características da estrutura da cadeia e o processo de produção, baseados nas relações diádicas entre compradores e fornecedores. Para identificar essas relações e entender as influências, considerou-se (i) a transferência de conhecimento necessária para sustentar as transações entre compradores e fornecedores, principalmente relacionada às características de produto e processo e suas certificações; (ii) a codificação das informações e do conhecimento e sua transmissão de forma eficiente; (iii) as capacitações dos fornecedores, atuais e potenciais, com relação aos requisitos e exigências das transações/trocas.

Como parte da coleta de dados e posterior análise, os dados obtidos nas entrevistas com os *stakeholders* fora das empresas estudadas foram confrontados pela triangulação (de dados), e na observação da atuação dos componentes das iniciativas *multi-stakeholder*. A triangulação de dados é uma forma de evidenciar a validade dos achados obtidos nas pesquisas e durante a coleta de dados serve como um método útil para confirmar as conclusões (MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2011), e pode ser usado tanto na coleta quanto na análise dos dados. Durante a coleta, foi realizado por meio de entrevistas com vários entrevistados sobre o mesmo tema (triangulação sincrônica), e entrevista com um mesmo entrevistado a partir de um mesmo tópico, mais de uma vez (triangulação diacrônica), bem como a combinação de fontes de dados primários e secundários (PAUWELLS; MATTHYSSENS, 2004).

A escolha dos *stakeholders* baseou-se na influência que eles exercem ou recebem na cadeia de valor analisada. A amostra foi sendo identificada pelo método/técnica *snowball*, em que os próximos entrevistados são indicados por outros já entrevistados ou seus nomes surgem durante as entrevistas realizadas. Essa técnica beneficia a análise indutiva, pela inclusão ou exclusão de participantes nas conexões com questões politicamente importantes (MILES; HUBERMANN; SALDAÑA, 2014).

3.3 CODIFICAÇÃO E CATEGORIAS DE ANÁLISE

A codificação não é uma ciência precisa, mas uma interpretação primária para a organização sistemática de dados. É um método que permite ao pesquisador organizar e agrupar dados codificados semelhantes que farão parte de categorias por suas características (SALDAÑA, 2009). Conforme brevemente descrito na seção anterior, os códigos e as categorias emergiram das análises dos dados das entrevistas realizadas na primeira coleta de dados. Analisando o conteúdo das entrevistas, identificou-se um conjunto de fatos e “gatilhos” que, organizados em uma linha de tempo (*timeline*), foram codificados. Esses códigos serviram de base para analisar novamente as entrevistas, relacioná-las com a teoria e, assim, permitiram evidenciar e definir as categorias de análise. As categorias foram sendo definidas *a posteriori*, com base nas abordagens teóricas usadas na tese.

Códigos e categorias, embora usados de forma intercambiável, são dois componentes distintos no processo de análise de dados. Enquanto códigos qualitativos capturam elementos essenciais da “história” de pesquisa para serem agrupados posteriormente de acordo com suas similaridades, formando possíveis padrões, e facilitam o desenvolvimento de categorias, estas imputam significado aos dados analisados (DEY, 1993, 1999; SALDAÑA, 2009, p. 8), e proveem o significado pelo qual a teoria pode ser integrada (CORBIN; STRAUSS, 1999, p. 7).

As principais categorias que emergiram na análise dos dados primários coletados nas entrevistas pessoais na primeira fase estão relacionadas com os códigos que as antecederam na análise desses dados primários. Esses códigos marcam os principais momentos de mudança por eventos e condições contextuais que vêm influenciando na governança da cadeia de valor da carne bovina no Brasil;

as categorias permitiram evidenciar, por meio de dados empíricos coletados e analisados, as características da governança *multi-stakeholder* e relacioná-las com o modelo de governança das cadeias de valor globais.

O Quadro 4, a seguir, apresenta essa relação das categorias que emergiram com os códigos.

Quadro 4 - Códigos e Categorias

	Códigos	Categorias
1	Y0; YE	Ações do <i>Greenpeace</i> (para gerar reações dos <i>stakeholders</i> coligados)
2	X	Configuração de Agenda
3	X; YC	Relacionamentos Multilaterais
4	Y0	Consolidação e Internacionalização
5	X; YD	Participação dos <i>stakeholders</i> no GTPS
6	Y0; Y1; YE	Questões Ambientais
7	Y0; X; YE	Problemas de Diálogo
8	Y0	Transações tipo <i>Spot market</i>
9	X; YE; YD	Relações Diádicas
10	Y2A; YE; YD	Contratos de Especificações e Sistemas de Monitoramento
11	Y1A	Contratos de Especificações ONG-Empresas
12	Y2A; YD	Processo de Burocratização da Sustentabilidade
13	Y1A	Treinamentos ONG-Empresas
14	Y1A	Relações Diádicas ONG-Empresas
15	Y2A	Conformidade com as Boas Práticas
16	Y2A	Ganhos após Conformidade com as Especificações

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, apresenta-se um quadro-resumo com os entrevistados e as organizações a que pertencem ou funções que exercem na cadeia e as regiões do Brasil onde estão baseados ou atuam.

Quadro 5 - Entrevistados da pesquisa

Quant.	Tipo	Organização/Função	Região
---------------	-------------	---------------------------	---------------

5	Pecuarista	Pecuária	Pará
10	Pecuarista	Pecuária	Mato Grosso
6	Diretores/Gerentes	Frigoríficos	São Paulo
4	Coordenadores	ONGs	São Paulo/ Mato Grosso/Pará
1	Diretor	Associação Industrial Carne Bovina	São Paulo
2	Coordenadores	Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável	São Paulo
1	Coordenador	Embrapa	Mato Grosso
1	Presidente	Associação de Criadores	Mato Grosso

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram realizadas, no total, trinta entrevistas com mais de 21 horas de registros gravados em áudio, e tempo médio de quarenta minutos por entrevista.

Na quarta etapa, realizou-se a análise dos dados obtidos na segunda coleta de dados a partir das entrevistas em profundidade com os pecuaristas e com outros *stakeholders* da cadeia de valor da carne bovina no Brasil. Analisaram-se também os registros das observações participantes nas atividades deliberativas e de orientação em campo do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS), nas visitas às ONGs e nas propriedades rurais de pecuaristas que participam dos projetos/programas analisados.

Com esses dados coletados e organizados, as análises puderam evidenciar a estrutura de governança a partir das relações que a formam e os papéis que os *stakeholders* desempenham. Com base nessas análises e na tipologia da governança de cadeias globais de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), propõe-se a criação de um *framework* que descreva a governança *multi-stakeholder* na cadeia de valor da carne bovina no Brasil.

A busca de dados empíricos e evidências realizou-se na prática com as análises das iniciativas *multi-stakeholder*, dos seus projetos e dos principais resultados alcançados. Também foram analisados os *drivers* que orientam os *stakeholders* que participam desses projetos e programas relacionados à pecuária sustentável os quais se desenvolvem nas regiões pesquisadas.

3.4 CARACTERÍSTICAS DE CONTEXTO

Para o desenvolvimento deste estudo, algumas características de contexto foram consideradas pelo autor:

- 1) o setor agroalimentar é muito influenciado pelas questões de saúde pública, segurança alimentar e sustentabilidade ambiental;
- 2) a comparação entre as características das organizações estudadas permite entender a extensão das influências externas sobre elas e os diferentes contextos geográficos, econômicos e sociais a que pertencem;
- 3) os projetos e programas escolhidos participam e estão envolvidos em iniciativas *multi-stakeholder*, considerando cada um em seu contexto de forças ambientais em que essas iniciativas ocorrem, e por sua diversidade, não só de características de negócios, quanto de experiências das organizações e seus gestores;
- 4) os *stakeholders* selecionados para a pesquisa atuam em âmbito local, nacional e multinacional, do primeiro, segundo e terceiro setor, e, por força do tipo de negócio em que atuam, sofrem influência de *stakeholders* diretos e indiretos em praticamente todos os elos da cadeia global, e adotam estratégias proativas ou reativas para lidar com as questões que influenciam as empresas envolvidas em iniciativas *multi-stakeholder*;
- 5) as iniciativas *multi-stakeholder* analisadas desenvolvem-se dentro do bioma Amazônia, o maior bioma brasileiro em extensão territorial, com 49,29% do total (IBGE, 2004, 2014), praticamente a metade do território nacional, assim dividido em biomas. Além disso, a importância econômica e a representatividade desse bioma também foram características relevantes consideradas na escolha dessa região. Para a escolha das iniciativas consideradas mais importantes neste estudo, foram analisados os projetos do GTPS e as principais iniciativas *multi-stakeholder* ligadas à pecuária sustentável no Brasil, e os dois locais escolhidos foram o Norte do Mato Grosso (Alta Floresta) e o Norte e Sul do Pará (Paragominas e São Félix do Xingú). O município de Paragominas, além de sua importância econômica para o Estado do Pará, possui área geográfica semelhante ao tamanho do Estado de Sergipe. O município de São Felix do Xingú possui o maior rebanho bovino efetivo do Brasil, com aproximadamente 2,213 milhões de

cabeças (IBGE, 2015). Ainda, de acordo com os dados da Produção Pecuária por Município (PPM) (2014), do IBGE, mais da metade do rebanho bovino nacional – 54% – encontra-se nos Estados de Mato Grosso, com 28,5 milhões de cabeças, Mato Grosso do Sul, Pará, Minas Gerais e Goiás.

4 A CADEIA DE VALOR DA CARNE BOVINA NO BRASIL

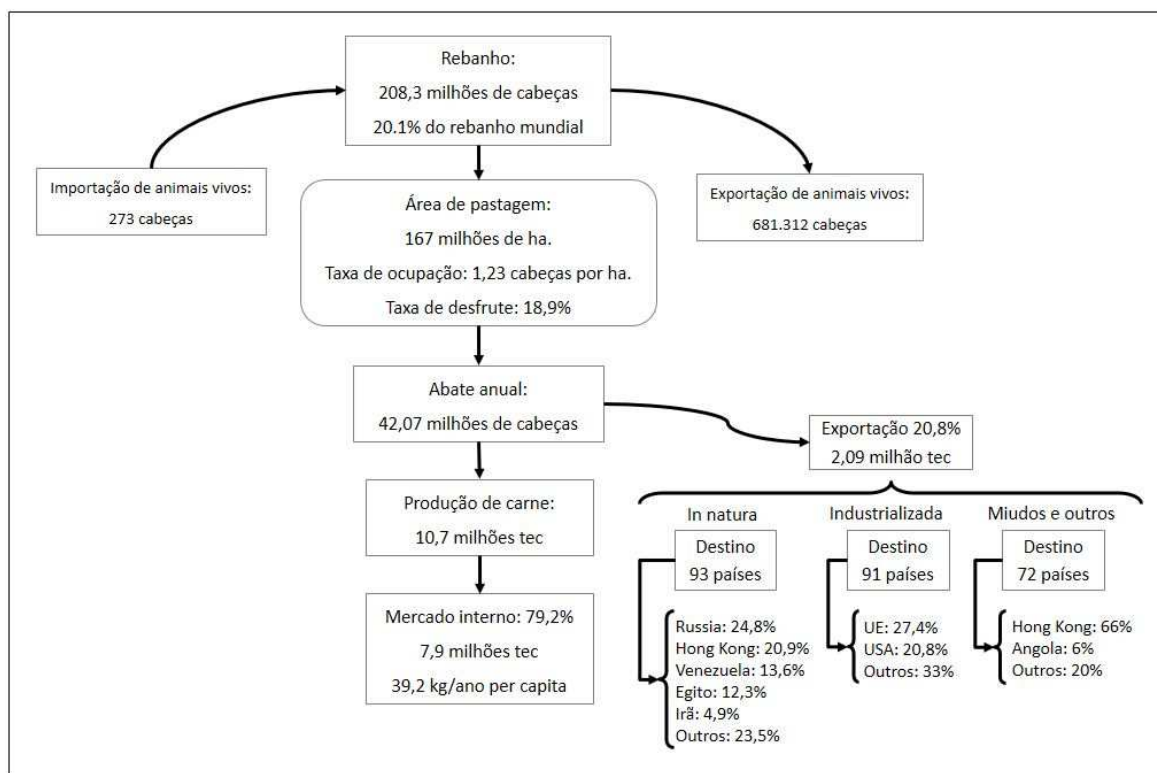
O objetivo deste capítulo é apresentar a cadeia de valor da carne bovina no Brasil, seus principais componentes e as características que formam o contexto analisado na tese.

A produção pecuária evoluiu ao longo do tempo no Brasil, passando de uma atividade de subsistência do Brasil Colônia para a posição de fornecedor mundial de carne bovina (LEMOS, 2013). Para se ter uma dimensão da cadeia e do setor da carne bovina no País, sob os aspectos econômico e produtivo, destacam-se aqui alguns dados: o rebanho bovino brasileiro representa atualmente em torno de 24,35% do rebanho mundial, segundo dados do USDA (2015); o setor da carne bovina movimentou em torno de R\$ 243 bi/ano em números absolutos, representando em torno de 6,6 % do PIB brasileiro de 2014, e gerou mais de sete milhões de empregos ao longo da cadeia e impostos na ordem de R\$ 38 bilhões anuais (ABIEC, 2014). Segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (BRASIL, 2015a), o Brasil tem o segundo maior rebanho bovino efetivo do mundo, formado por mais de 212 milhões de cabeças de gado (IBGE, 2015), atrás apenas da Índia (USDA, 2015). Alguns estados concentram uma grande parcela desse rebanho, como o Estado do Mato Grosso que atualmente possui o maior rebanho nacional, com aproximadamente 28,5 milhões de cabeças (IBGE, 2015).

No Brasil, o consumo da carne bovina está distribuído em 79,2% para o mercado interno, com consumo per capita de 39,2 kg/ano, e 20,8% da produção brasileira é destinada ao mercado externo cujo consumo é de 2,09 milhões de toneladas (TEC) distribuídas em mais de cento e oitenta países no mundo (ABIEC, 2014).

Esses são alguns dados que representam o vigor desse setor no Brasil, e a Figura 8, a seguir, apresenta de forma resumida esse perfil da pecuária bovina brasileira, compilando dados de diversas fontes, como ABIEC, MAPA, CNA e PENSA/USP, por meio dos estudos da ABIEC - Brazilian Beef (2014).

Figura 8 - Perfil da Pecuária Brasileira



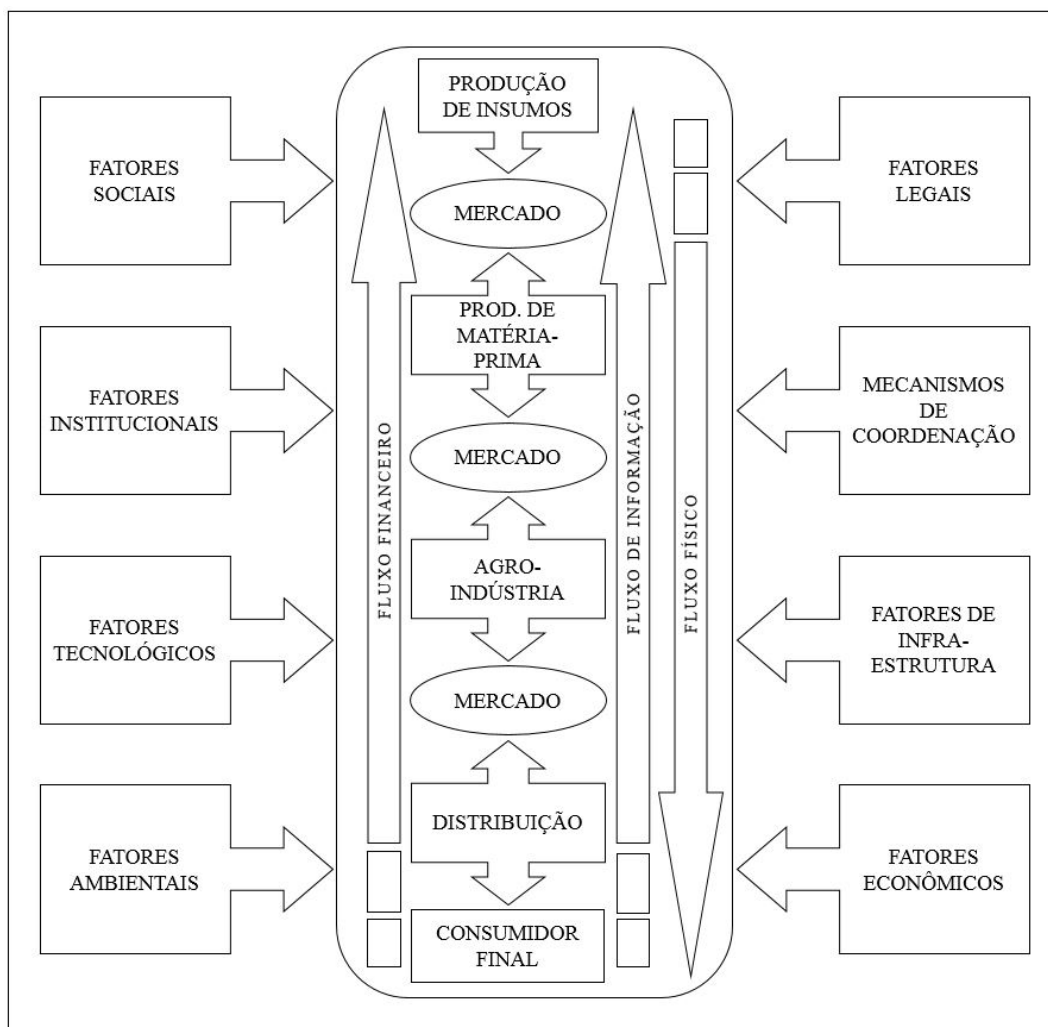
Fonte: Elaborado pelo autor, com base no *Brazilian Beef* (ABIEC, 2014),

4.1 A CADEIA DA CARNE BOVINA ANTES DAS MUDANÇAS

A cadeia da carne bovina no Brasil comporta, principalmente, os produtores de insumos para a pecuária, os pecuaristas, os frigoríficos e os distribuidores, que podem ser atacadistas, processadores nacionais ou internacionais, varejistas e consumidores finais.

A estrutura da cadeia produtiva da carne bovina é representada aqui pela Figura 9, a seguir.

Figura 9 - Cadeia Produtiva da Carne Bovina no Brasil



Fonte: Batalha e Silva (1999).

Nessa Figura, apresentam-se os principais elos, os participantes dessa cadeia produtiva e os fluxos identificados como: fluxo físico, relacionado aos insumos e produtos envolvidos e produzidos ao longo dessa cadeia; fluxo de informação, relacionado principalmente aos dados e informações que fluem do comprador final ou consumidor até o produtor de insumos; e fluxo financeiro, que também flui do mercado comprador, consumidor final para o produtor de insumos relacionado a essa cadeia. Esses dois últimos fluxos seguem a mesma direção, do mercado consumidor para o mercado produtor de insumos, do consumidor para os produtores, por meio dos elos intermediários.

Essa Figura destaca, além dos componentes dos elos da cadeia, os fatores influenciadores que envolvem as atividades da cadeia em todos os elos. Com base nesses fatores pode-se analisar a cadeia da carne bovina, sua evolução nos últimos

anos e as principais mudanças que ocorreram, principalmente entre o início da década de 1990 até o ano de 2008.

Até meados da década de 1990, a cadeia da carne bovina, dividida em elos, não integrada, apresentava equilíbrio de poder entre seus principais elos, pois não havia agentes com grande poder de mercado (GEA-UFMS, 2000). A partir da segunda metade da década de 1990, com o surgimento das grandes redes varejistas e a reestruturação no processamento e distribuição da carne bovina, surgiram agentes que passaram a exercer poder de barganha e demandas junto a seus fornecedores, no caso os pecuaristas e frigoríficos. Esse poder de barganha influencia na formação dos preços, favorecendo principalmente os grandes varejistas.

Para fins de análise, alguns fatores citados no estudo de Batalha e Silva (1999) merecem ser destacados. São eles: os fatores ambientais, sociais e legais, que são fontes de influência e pressão sobre o ambiente institucional, os fatores institucionais *per se*, e os fatores tecnológicos.

Os fatores ambientais e sociais estão relacionados ao sistema de produção extensiva que ainda predomina na cadeia da carne bovina, e à migração da pecuária para a região norte do Brasil a qual registrou um crescimento no rebanho de 141,7% em dez anos, com cerca de 2,56 milhões de cabeças a cada ano (ABIEC, 2015). Até o ano de 2008, as questões de sustentabilidade ambiental não apresentavam influência marcante na cadeia da carne bovina no Brasil.

Os fatores institucionais são as regras formais, as leis e normas, os arranjos culturais e as tradições que influenciam a cadeia da carne bovina (MEISTER; MOURA, 2007). É importante destacar que os fatores institucionais influenciam a cadeia da carne bovina, podendo favorecer ou dificultar o seu funcionamento pela legislação que orienta a atividade.

Com relação aos fatores institucionais, o trabalho de Vieira (2006) destaca os organismos reguladores no Brasil: o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que regula a produção, a comercialização, a importação e a exportação de produtos agrícolas frescos e semiprocessados; a Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA), que é responsável pela execução das ações de Estado para prevenção, controle e erradicação de doenças animais e de pragas vegetais, e que coordena e supervisiona a participação do governo brasileiro em fóruns internacionais, como a Organização Mundial de Comércio (OMC) e a Organização Mundial da Saúde Animal (OIE); o Ministério da Saúde que regula a produção e o uso de alimentos

industrializados sob o aspecto sanitário, controlando as fronteiras do país; o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, por meio do INMETRO que examina e regula as barreiras técnicas, e confere os dados e especificações nos rótulos dos produtos.

O Sistema de Identificação e Certificação Bovina (SISBOV), desenvolvido pelo MAPA, existe desde 2002, e tem por função registrar e identificar o rebanho bovino e bubalino em todo o território nacional, possibilitando assim o rastreamento do animal do seu nascimento ao abate. O sistema disponibiliza relatórios sobre o rebanho nacional e importado como apoio à tomada de decisão no controle sanitário e de qualidade, e tem papel importante nas exportações brasileiras, pois cumpre parte das exigências dos países importadores, como a União Europeia (BRASIL, 2016; SILVA; TRICHES; MALAFAIA, 2011).

No que respeita os fatores legais, analisam-se as barreiras impostas pelos países para a compra de carne bovina, processada ou *in natura* que tem influenciado a cadeia da carne bovina, gerando mudanças em seus processos produtivos e distributivos. Meister e Moura (2007) resumem os principais tipos de barreiras mais comuns à exportação da carne bovina:

- (a) barreiras tarifárias (tarifas de importação, outras taxas e valoração aduaneira);
- (b) barreiras não tarifárias (restrições quantitativas, licenciamento de importações, procedimentos alfandegários, medidas *antidumping* e compensatórias);
- (c) barreiras técnicas (normas e regulamentos técnicos, regulamentos sanitários, fitossanitários e de saúde animal).

Na década de 1990, o Brasil já era um grande exportador de carne bovina, mas enfrentava barreiras não tarifárias relacionadas a problemas sanitários como a febre aftosa. No ano de 1992, o governo federal passou a tomar ações estratégicas para a erradicação da febre aftosa por meio do Programa Nacional de Erradicação e Prevenção da Febre Aftosa (PNEFA), com a implantação de zonas livres da doença, reconhecidas pela Organização Mundial de Saúde Animal (BRASIL, 2015a). Em junho de 2015, os Estados Unidos da América (EUA) abriram o mercado para importação de carne bovina *in natura* de 13 estados brasileiros e do Distrito Federal. Há 15 anos, havia uma restrição por questões sanitárias, pois os norte-americanos só aceitavam

comprar carne de zonas livres de febre aftosa sem vacinação. Essa medida favorece 95% da agroindústria exportadora brasileira (BRASIL, 2015c)

O Departamento de Saúde Animal (DAS) e o Ministério da Agricultura também adotam medidas para prevenção e monitoramento da Encefalopatia Espongiforme Bovina (EEB), a doença da “vacca louca”, identificada pela primeira vez no Reino Unido em 1986. Oficialmente, no Brasil, nunca foi registrado nenhum caso de EEB, e, desde 2001, executa-se uma vigilância específica para essa doença (BRASIL, 2015b).

Questões externas, como problemas sanitários em outros países exportadores na década de 1990, favoreceram o Brasil como exportador de carne bovina, permitindo que, ao atender mercados externos com qualidade e quantidade, o país passasse a ser um grande competidor internacional nesse tipo de produto. Políticas internas também favoreceram a cadeia da carne bovina como um todo, como os investimentos por meio do BNDES para a internacionalização de grandes frigoríficos na década de 2000 (ALMEIDA, 2009).

Os fatores tecnológicos influenciam toda a cadeia da carne bovina e estão relacionados à tecnologia dos sistemas de manejo de pastagens e animal, e controle sanitário. As tecnologias relacionadas à reprodução animal e melhoramento genético também têm relação com as questões sanitárias, que podem levar o Brasil a produzir carne com qualidade cada vez melhor, tornando a pecuária nacional mais competitiva (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Ainda com relação à tecnologia, o abate e o processamento do gado até o início da década de 2000 passou por poucas mudanças, pois os métodos de transporte refrigerado, a conservação, o tratamento, a cura e a defumação da carne permaneceram praticamente inalterados (SILVA; BATALHA, 2000). Todavia alguns frigoríficos já possuíam equipamentos e processos diferenciados, principalmente para atender a mercados internacionais e de alta escala, pois as empresas que lhes atendem tendem a ser mais intensivas em tecnologia (BUAINAIN; BATALHA, 2007), como é o caso dos sistemas de resfriamento de cortes e embalagens especiais para atender o mercado de *food service*, no Brasil e no exterior.

A geração e difusão de tecnologia pode ser um dos vetores de aumento da produção na pecuária, tanto pelo aumento da produtividade do rebanho quanto pela melhoria das condições da terra, das pastagens e da rotação de pasto (BARROS; HAUSKNECHT, 2005).

Os mecanismos de coordenação na cadeia de valor são os contratos, as alianças ou os relacionamentos informais que permitem um olhar sobre a governança dos sistemas agroindustriais, além do preço que, sozinho, não consegue cumprir o papel de coordenar as relações econômicas de produção na cadeia (ZYLBERSZTAJN, 2014).

A distância nas relações entre os produtores/pecuaristas e os compradores/frigoríficos e a assimetria de informação nesse elo são características da falta de mecanismos de coordenação na cadeia da carne bovina. Isso representa uma ameaça à melhoria da capacidade competitiva da cadeia como um todo (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

A Tabela 1, abaixo, apresenta um comparativo de dados importantes entre três períodos históricos.

Tabela 1 - Informações históricas da pecuária 1994-2004-2014

Variável	Unidade	1994	2004	2014
Área de Pastagem	1.000 hectares	187.341	176.033	167.000
Produção	1.000 tec*	5.028	8.854	10.075
Consumo Doméstico		5.028	7.131	7.982
Exportações líquidas		-	1.723	2.093
Rebanho total	1.000 cabeças	158.243	204.513	208.337
Abate		23.405	38.883	42.070
Taxa de lotação	cabeças/ha	0,84	1,16	1,23
Desfrute	Porcentagem	16,92%	19,30%	20,11%

Fonte: Adaptado de ABIEC (2015) *tec = tonelada equivalente carcaça

Pelos dados da tabela acima, é possível identificar uma evolução positiva em todas as variáveis, com destaque para a diminuição da área de pastagem combinada com o aumento do rebanho e a taxa de lotação por hectare. A taxa de desfrute também é um indicador importante para a pecuária, pois tem relação com a produtividade por animal abatido, e está também relacionada à alimentação, à raça e à tecnologia aplicada no manejo dos rebanhos.

Embora tenha havido melhorias no rebanho, nos processos relacionados à criação, à criação, à engorda dos animais e ao aumento da produtividade na atividade pecuária no Brasil (ANUALPEC, 2012; ABIEC, 2014), a bovinocultura de corte ainda ocupa grandes áreas de terra pela produtividade que pode gerar, e, embora esteja evoluindo positivamente nesse aspecto, a taxa de lotação ainda é baixa.

Em uma análise sobre as dimensões dos sistemas agroindustriais, Zylbersztajn (2014) descreve as relações das cadeias com atores externos como a sociedade, e o monitoramento das atividades dos pecuaristas com relação às regras socioambientais, realizado por terceiros que não participam diretamente da cadeia. Essas condições de influência sobre a cadeia de valor da carne bovina baseadas em questões socioambientais passaram a ter mais peso e importância a partir do ano de 2008, com as ações do governo sobre os pecuaristas acusados de desmatamento das áreas onde a pecuária se desenvolvia, e a partir de 2009, com as ações da ONG Greenpeace e do Ministério Público Federal sobre os frigoríficos e as atividades na cadeia de valor da carne bovina.

No Brasil, a atividade pecuária faz parte da história econômica e social do país, e está presente desde a ocupação do território pelos navegadores europeus. Durante praticamente 480 anos a pecuária brasileira passou por poucas mudanças radicais nos aspectos técnicos (de criação), e, desde o final da década de 1990, a tecnificação e profissionalização dessa atividade vêm crescendo. Uma parte dessas mudanças foi influenciada pela abertura do mercado externo para exportação, em que padrões de sanidade animal e normas alimentares mais elevados são exigidos, e muitas vezes sobrepõem-se aos padrões e às normas públicas do Brasil (VIEIRA, 2006; VIEIRA; TRAILL, 2008). Mais particularmente, desde 2008 a pecuária bovina brasileira vem passando por mudanças que vão além das questões de sanidade animal, influenciando diversos elos da cadeia de valor a partir de exigências do ambiente institucional. Essa mudança na cadeia da carne bovina é descrita na seção que segue.

4.2 A CADEIA DA CARNE BOVINA A PARTIR DE 2008

A partir de 2008, a cadeia da carne bovina começou a passar por mudanças importantes, principalmente devido ao impacto que suas atividades exercem nos aspectos sociais, econômicos e ambientais. Um dos principais vetores dessas

mudanças foi o movimento iniciado pela ONG Greenpeace¹, referente ao desmatamento no bioma Amazônia, causado pela expansão do rebanho bovino naquela região. Essa ONG passou a exercer pressão sobre os principais frigoríficos para que eles restringissem as compras de gado bovino a fornecedores/ pecuaristas daquela região que não estivessem relacionados a desmatamento em suas propriedades para expansão da área de criação do rebanho entre outras exigências que serão descritas na seção 6.1.3.

Esse foi um dos movimentos que promoveu mudanças na cadeia da carne bovina no Brasil e nas estratégias das grandes empresas frigoríficas que operam no país, e que passaram a gerar impacto também nos fornecedores e nos compradores.

Em 2011, foi lançada a segunda edição do Manual Boas Práticas na Produção de Bovinos de Corte pela Embrapa, que anteriormente (em 2005) havia lançado oficialmente no Mato Grosso do Sul o Programa de Boas Práticas Agropecuárias – Bovinos de Corte. Esse Programa teve a participação de diversos atores importantes, entre os quais estavam a Câmara Setorial, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a Secretaria de Estado da Produção e Turismo, a Superintendência Federal da Agricultura do Estado do Mato Grosso do Sul, a Agência Estadual de Vigilância Sanitária Animal e Vegetal, a Federação de Agricultura e Pecuária do MS (FAMASUL), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, o Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, e outras entidades da iniciativa privada que apoiaram o Programa (VALLE, 2011).

O Manual de Boas Práticas Agropecuárias (BPA), da Embrapa, considerado o *Brazilian GAP* do gado de corte, refere-se a um conjunto de normas e procedimentos a serem observados pelos produtores rurais, e que, quando aplicados, permitem a oferta de alimentos seguros, em sistemas de produção sustentáveis. Essas boas práticas também contribuem para tornar os sistemas produtivos mais rentáveis e competitivos por meio da redução de perdas e aumento do desfrute do rebanho (EMBRAPA, 2014). Esse manual serviu de base para o desenvolvimento de projetos importantes como o Pecuária Integrada de Baixo Carbono (PIBC), o primeiro projeto na área da pecuária desenvolvido pelo ICV, e aplicado no Mato Grosso, tornando-se um marco na adoção de boas práticas pelos pecuaristas de Alta Floresta e região.

¹ A partir do relatório da ONG intitulado: A Farra do Boi na Amazônia, de 2009.

É possível observar que no ano de 2013 houve uma redução na idade média de abate do rebanho bovino no Mato Grosso, quando o volume do gado com idade entre 24 e 36 meses abatido naquele ano foi 2,5 vezes maior do que o gado com mais de 36 meses de idade (IMEA, 2014). Essa condição é resultado das mudanças iniciadas com a adoção de boas práticas na pecuária pelos pecuaristas do Estado e a participação nos programas e projetos de sustentabilidade desenvolvidos por iniciativas nacionais e regionais, como a Pecuária Integrada de Baixo Carbono (PIBC) e, desde 2014, com o Programa Novo Campo.

Neste capítulo, foi analisado e descrito um conjunto de elementos com o objetivo apresentar a estrutura da cadeia da carne bovina no Brasil, seus principais atores e papéis, o ambiente institucional e os principais fatores influenciadores. Como resultado das análises, algumas características merecem comentários por sua relevância para o estudo desta tese, pois demarcam alguns pontos em que houve mudança na estrutura de governança da cadeia a partir do ano de 2008.

A não integração da cadeia, quando comparada às cadeias da carne de frango e de suínos, é uma característica importante que marca a condição das relações no elo pecuarista com os frigoríficos. Tem como base principal a variável Preço, com transações tipo *spot market* ou “de Mercado”, e não há contratos formais ou informais entre frigoríficos, pecuaristas e fornecedores; os detalhes de cada transação, como o preço e as características do produto, são definidos no momento da venda.

O distanciamento nas relações entre frigoríficos e pecuaristas apresenta-se como uma característica histórica em que cada um desenvolve sua atividade, e, nesse elo, não se identificam mecanismos de coordenação para um alinhamento entre as exigências dos compradores e a melhoria das características do animal fornecido aos frigoríficos.

A tecnologia aplicada às diversas atividades na cadeia da carne bovina permitiu que o Brasil atendesse às demandas de compradores externos quanto à qualidade e à sanidade do produto, bem como sua rastreabilidade. No entanto, não se desenvolveu mecanismos eficientes para lidar com as demandas ambientais e sociais que passaram a fazer parte da cadeia de valor da carne bovina, tanto por influência de compradores externos quanto de *stakeholders* indiretos, por meio de pressão no ambiente institucional com impactos em todos os elos da cadeia de valor da carne bovina.

As características anteriormente descritas são pontos de conflito no elo pecuaristas e frigoríficos nesta cadeia de valor, representando um conjunto de interesses antagônicos entre estes *stakeholders*.

Cabe salientar que as características citadas não representam a totalidade da cadeia da carne bovina, não somente por sua ampla dimensão geográfica e diversidade cultural, mas também pelas questões históricas que marcam as diferenças entre regiões em um mesmo país.

No próximo capítulo, descrevem-se os principais *stakeholders* identificados nesta pesquisa, com um detalhamento maior de cada um e seus papéis na cadeia de valor.

5 PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS* DA CADEIA DE VALOR

Para entender a governança da cadeia de valor da carne bovina no Brasil, a primeira etapa da pesquisa buscou evidenciar, por meio dos dados primários e secundários, a estrutura de governança e os *stakeholders* diretos e indiretos.

Neste capítulo apresentam-se os principais *stakeholders*, descrevendo-se suas características mais importantes e relacionadas com as mudanças que vêm ocorrendo na cadeia. Primeiramente discorre-se sobre os *stakeholders* identificados no nível institucional, e então sobre os identificados nos níveis regional e local.

Na última seção deste capítulo, faz-se uma análise das relações entre os *stakeholders* com base no modelo de Bütte (2010) para entender quais papéis eles assumem, quem realiza pressão, quem atende às demandas e porque atendem.

A compreensão dessas relações é importante para a análise da estrutura de governança atual da cadeia e auxilia na análise das variáveis dos tipos de governança de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) usados nessa tese.

5.1 O GRUPO DE TRABALHO DA PECUÁRIA (GTPS)

O Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS) é considerado por diversos *stakeholders* como o grande guarda-chuva da pecuária sustentável no Brasil, a mesa-redonda da pecuária sustentável. Os objetivos do GTPS são o de promover a sustentabilidade ambiental, social e econômica na cadeia de valor da carne bovina no Brasil. Entre os princípios do GTPS na sua contribuição para com a sustentabilidade estão: a melhoria contínua, a transparência e ética nas ações, o fomento às boas práticas agropecuárias e a adequação legal.

Após a publicação de um relatório da FAO, denominado *Livestock's Long Shadow*, em 2006, que trazia informações sobre a influência da atividade pecuária na mudança climática do planeta por meio da emissão de gases de efeito estufa, poluição das águas e desmatamento, 17 entidades do Brasil se reuniram para discutir as questões da pecuária no país em um workshop da Dow Agrosciences, e então criaram em 2007, formalizando-a em 2009, essa organização que conta atualmente com 77 associados de todo o Brasil (GTPS, 2015), distribuídos internamente em grupos de

representação, englobando todos os segmentos que formam a cadeia de valor da carne bovina no Brasil. Esses grupos de representação estão divididos em segmentos como: produtores, indústria, insumos e serviços, varejo e restaurantes, instituições financeiras, organizações da sociedade civil e organizações sindicais, e associados colaboradores, que englobam as instituições de ensino, pesquisa e extensão e instituições governamentais. Esses grupos são formados por Associados Plenos, Associados Colaboradores, e Membros Observadores. Com base no Estatuto do GTPS, de 2014, podem ser Associados Plenos, de acordo com as respectivas atividades e setores: (i) os Produtores, como pecuaristas, suas entidades representativas e associações de categorias; (ii) a Indústria, composta por frigoríficos, processadores de alimentos e suas entidades representativas e associações de categorias; (iii) Comércio e Serviços, composto por fabricantes de insumos, comerciantes, varejistas e atacadistas, bem como suas entidades representativas e associações de categoria; (iv) Organizações da Sociedade Civil, Organizações Sindicais de Trabalhadores e outros; e (v) Instituições Financeiras, entidades representativas e associações de categoria. Os associados que se enquadram nessas características, de acordo com suas atividades e setores, têm direito a voto e participação em Comissões Executivas.

Os Associados Colaboradores podem ser: (i) as instituições de ensino, pesquisa e extensão, públicas ou privadas; (ii) instituições governamentais e outras pessoas naturais ou jurídicas, nacionais ou estrangeiras. Os Associados Colaboradores não podem se candidatar a nenhum cargo, não tem direito a voto nas Assembleias, na eleição do Conselho Diretor e Fiscal nem nas reuniões do Conselho Diretor.

Os demais interessados, e que não fazem parte do quadro de associados do GTPS, podem participar como Membros Observadores por até um ano, podendo acompanhar todas as atividades, mesmo sem direito a voto. Após um ano de participação os Observadores podem optar pela saída ou pela adesão como associados. Mediante solicitação, todos os interessados podem ter sua participação aprovada ou não pelos membros da Assembleia do GTPS.

O Grupo de Trabalho também tem entre seus instrumentos de gestão um Estatuto, um Código de Conduta e um Regimento Interno, com o qual todos os seus participantes devem concordar, observar e respeitar.

O Quadro 6 apresenta os principais segmentos que compõem a iniciativa e seus associados. Um quadro completo, com os nomes dos associados e as categorias a que pertencem pode ser consultado no Anexo B.

Quadro 6 – Tipos de *stakeholders* associados ao GTPS

Categorias de Associados	Produtores
	Indústria
	Insumos e Serviços
	Varejo e Restaurantes
	Instituições Financeiras
	Organizações da Sociedade Civil, Organizações Sindicais de Trabalhadores e Outros
	Associados Colaboradores, Instituições de Ensino, Pesquisa e Extensão e Instituições Governamentais

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do GTPS (2015)

A representatividade dos diversos segmentos da cadeia de valor da carne bovina no Brasil é uma das principais características do GTPS que o distinguem de outras associações civis. Internamente os órgãos de administração do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável estão estruturados da seguinte forma: Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Conselho Diretor e Comissões Executivas.

Objetivamente, as principais funções dos órgãos de administração do GTPS são:

- (a) Assembleia Geral – órgão soberano; possui poder máximo de voto e veto sobre questões relacionadas à eleição ou à destituição de membros dos Conselhos Diretor e Fiscal; delibera e decide sobre propostas, fixa e aprova contribuições dos associados entre outras funções;
- (b) Conselho Fiscal – composto por membros de Associados Plenos, com representação paritária, com um representante de cada uma das cinco categorias de associados e igual número de membros; entre suas funções podem-se destacar: examinar os livros de escrituração do GTPS; opinar

sobre o balanço e os relatórios de desempenho financeiro e contábil do Grupo.

- (c) Conselho Diretor – assegura a observância à legislação e ao Estatuto do GTPS; escolhe entre os membros eleitos o Presidente, o Vice-presidente e o Tesoureiro que formam a Comissão Executiva do GTPS; prepara o orçamento da Organização; e escolher auditor externo ao Grupo, entre outras funções.

A figura 10 apresenta a estrutura do GTPS e seus órgãos.

Figura 10 - Estrutura do GTPS



Fonte: Dados do GTPS (2014), elaborado pelo autor.

Com base no Estatuto da organização, a finalidade do GTPS é contribuir para a sustentabilidade ao longo da cadeia de valor da pecuária bovina no Brasil, considerando os aspectos sociais, ambientais e econômicos por meio da promoção e fomento do desenvolvimento sustentável, e também da educação e da conscientização dos atores sociais com relação ao tema pecuária. As principais atividades desenvolvidas pelo Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável levam em consideração o diálogo, a transparência, a divulgação e a comunicação de informações relacionadas às atividades desenvolvidas na cadeia de valor, a ação

articulada, a facilitação de trocas de experiências entre os diversos *stakeholders* da cadeia (da carne bovina ou da pecuária) e fora dela, o debate acerca dos impactos atuais e futuros nos aspectos sociais, ambientais e econômicos e o estímulo ao monitoramento das atividades dessa cadeia de valor (GTPS, 2014).

Entre os anos de 2009 e 2013, o Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável promoveu diversos eventos abertos, como seminários e reuniões para discussões relacionadas à pecuária no Brasil, principalmente ligadas ao tema sustentabilidade ambiental, social e econômica. Durante esse período, o GTPS cresceu em número de associados, agregando representantes de todos os elos da cadeia de valor, permitindo ao Grupo maior representatividade e consolidação como a mesa-redonda da carne bovina no país. No seu planejamento estratégico, já estavam programadas ações que levariam o Grupo ao longo do tempo a essa posição, e permitiriam que, com o apoio do Proforest, fosse criado um grande projeto que buscaria recursos financeiros para serem aplicados nas ações em campo, nas atividades da cadeia de valor da carne bovina, principalmente junto aos pecuaristas, considerados aqui os *stakeholders* mais importantes dessa cadeia de valor. Esses recursos financeiros tiveram origem no Fundo *Solidaridad* e na Fundação Moore².

Desde 2013, o GTPS trabalha com projetos em todo o Brasil, divididos em projetos com repasse direto de recursos financeiros e projetos nos quais pelo menos um dos participantes é associado ao GTPS. Atualmente, cinco são os projetos aos quais transfere recursos financeiros, sendo dois no Mato Grosso do Sul (ABPO e Novilho Precoce), um no Mato Grosso (Novo Campo – Alta Floresta), um no Pará (Rolim de Moura), um na Bahia (Barreiras). Com outros projetos, como Paragominas e São Félix do Xingu, no Pará, a parceria é para a troca de experiências no campo, e não há repasse de recursos financeiros do GTPS para eles. Os projetos apoiados financeiramente pelo GTPS são acompanhados periodicamente, por meio de planos de trabalho, com indicadores qualitativos e quantitativos, auditados semestralmente em seus aspectos técnicos e financeiros.

Conforme relatado anteriormente, as ONGs assumem um papel importante nessa cadeia de valor, e de acordo com o Gerente de Projetos do GTPS, é possível identificar dois tipos de ONGs: as reativas e as proativas. As ONGs reativas oferecem

² Fundos filantrópicos internacionais relacionados a ações de conservação do ambiente natural.

denúncia sobre questões na cadeia da carne bovina, mas não participam das discussões. As ONGs proativas, por sua vez, publicam documentos com informações sobre “problemas” na cadeia de valor da carne bovina, mas participam ativamente das discussões sobre as melhorias que podem ser adotadas para diminuir ou eliminar esses “problemas” na cadeia e propõem projetos.

Em agosto de 2013, o GTPS lançou o Programa Pecuária Sustentável na Prática, o seu principal programa até então, e havia previsão de ser desenvolvido por dois anos, até novembro de 2015. Por meio dele, o GTPS investiria na cadeia de valor da carne bovina um montante de 12 milhões de reais durante o período previsto no programa. Uma parte desses recursos financeiros, três milhões de reais era oriundo do *Farmer Support Programme* (FSP), um fundo Holandês (*Solidaridad*); a outra parte, nove milhões de reais, seria financiada por associados do GTPS. Durante esses dois anos, o programa Pecuária Sustentável na Prática desenvolveu-se para tornar a pecuária sustentável uma realidade no campo, tendo como principais objetivos o apoio à implementação de Boas Práticas, o desenvolvimento de um modelo de capacitação de multiplicadores para extensão rural e a testagem de alguns indicadores setoriais do GTPS.

O Programa Pecuária Sustentável na Prática desenvolveu-se em cinco Estados por intermédio de sete projetos que funcionaram como laboratórios locais para implantação das Unidades Demonstrativas nas propriedades rurais dos pecuaristas participantes dos programas. Dessas Unidades Demonstrativas ou Unidades de Referência Técnica surgiram os indicadores das melhores práticas na pecuária sustentável em todo o Brasil, e que serviram de base para o desenvolvimento de um guia de práticas.

O Guia de Práticas para a Pecuária Sustentável (GTPS, 2015a) contém um conjunto de indicadores, conforme comentado acima, desenvolvido por diversos *stakeholders*. Seu conteúdo é oriundo das informações dos projetos desenvolvidos em campo, passando por um processo de consulta de opinião pública por meio do *website* do GTPS, além da discussão dessas melhores práticas nas reuniões abertas, durante o ano de 2015. Para a criação desse guia, uma das preocupações foi a disseminação das boas práticas como meio de fomentar a sustentabilidade de forma ampla, mesmo para aqueles *stakeholders* que não participam do GTPS, ou ainda, não fazem parte de projetos e programas relacionados à sustentabilidade na atividade pecuária.

Com o objetivo de desenvolver ações estratégicas bem orientadas para a pecuária sustentável, e baseadas em informações dos *stakeholders* da pecuária no Brasil, em 2015, o GTPS realizou uma análise *hot spot* em parceria com a ONG Fundação Espaço Eco. Esse estudo pioneiro na cadeia consistiu de uma pesquisa dirigida com mais de quarenta *stakeholders* nacionais e estrangeiros, associados ou não ao GTPS, os quais compõem a cadeia da carne bovina dos produtores de insumos ao consumidor final, e versou sobre os temas sustentabilidade ambiental, social e econômica. O conceito de *hot spot*, segundo a Fundação Espaço Eco, identifica os temas prioritários pela percepção dos entrevistados com relação à prioridade e importância, e também explora dados secundários em estudos sobre esses temas relacionados à cadeia analisada.

Os resultados da análise foram divulgados em um *workshop* promovido pelo GTPS, em julho de 2015, e mostraram que existe consenso entre os entrevistados sobre os temas prioritários identificados. Em resumo, os temas mais relevantes são: rentabilidade, governança, gestão e administração como temas econômicos; regularização fundiária e uso da terra como temas ambientais; e, saúde, segurança e condições de trabalho, treinamento e capacitação como temas sociais. Esse estudo auxiliou o GTPS no seu planejamento e na construção de suas estratégias, e conforme avaliou o Presidente do GTPS “*este estudo permitiu sistematizar a visão de todos os elos da pecuária*”.

Entre as realizações do GTPS, em nível institucional, estão o desenvolvimento e a publicação de relatórios sobre as atividades do Grupo e da cadeia de valor da carne bovina em todo o país, como os relatórios Pecuária Sustentável na Prática; os resumos dos oito seminários nacionais realizados sobre o tema; os *White Papers* sobre os mecanismos de controle e mitigação do desmatamento no Bioma Amazônia; a participação do GTPS e da ABIEC nas feiras internacionais de alimentação como a *Salon International de l’Alimentation* (SIAL), a maior feira mundial de alimentos e inovação na área alimentar, sediando e apoiando a *Global Conference on Sustainable Beef - 2nd Edition*, a 2.^a Conferência Global da Carne Sustentável no Brasil em 2014, juntamente com o *Global Roundtable on Sustainable Livestock* (GRSB), a mesa redonda da carne sustentável mundial; e a participação na Conferência das Partes (COP) 21.

Esse último evento citado é muito representativo para a pecuária brasileira, pois foi organizado por importantes atores mundiais, como o Banco Mundial, a ONU,

representada pelo seu Programa para o Meio Ambiente, o PNUMA e o Centro para Pesquisa Florestal Internacional (*Center for International Forestry Research - CIFOR*), entre outros. Nele, o presidente do GTPS, Sr. Fernando Sampaio, apresentou um *Position Paper* sobre a pecuária brasileira no *Global Landscapes Forum*. O documento intitulado *Brazilian Livestock and Its Contribution to Sustainable Development*, desenvolvido em uma parceria do GTPS com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), teve como objetivo divulgar com informações atualizadas os avanços e os desafios da pecuária sustentável no Brasil. De acordo com o GTPS (2015b), o documento apresenta informações importantes para promover um debate aberto e construtivo sobre as questões transversais nessa cadeia de valor, como os avanços na redução do desmatamento na Amazônia e nas áreas com Cadastro Ambiental Rural, restauração de áreas de pastagem e de vegetação nativa, e aumento do uso das técnicas de pasto rotacionado nas propriedades rurais na Amazônia.

Essas atividades têm como objetivo não só contribuir para o desenvolvimento da pecuária sustentável na prática, mas também informar ao Brasil e ao mundo sobre como a pecuária sustentável vem se desenvolvendo aqui (no país), os impactos dos programas e projetos em andamento, e o compromisso que os atores dessa cadeia estão assumindo, no sentido de observar os princípios e as práticas da sustentabilidade, nos aspectos ambiental, social e econômico. Essas publicações do GTPS têm uma representatividade perante o comércio internacional, e, juntamente com a ABIEC, buscam legitimar a posição do Brasil como o maior e melhor produtor e exportador de carne bovina, não somente pela qualidade do produto e pela segurança alimentar, mas em todos os processos na cadeia de valor da carne bovina, desde sua origem no campo, nas atividades pecuárias e nos demais elos até o comprador final.

As ações do GTPS relacionadas à informação e à comunicação estão-se abrindo para divulgação no *website* do Grupo, e estão em expansão, no sentido de mobilizar novos agentes, mesmo que não sejam associados ao Grupo, para iniciarem projetos relacionados à sustentabilidade e que possam ser apoiados financeiramente pelo GTPS.

5.2 A ABIEC

A Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC) também assume um importante papel nessa cadeia, com representatividade nacional e internacional. Desde 1979, vem influenciando na melhoria dos padrões de qualidade e sanidade da carne bovina produzida no Brasil.

Além de participar ativamente como membro do GTPS, a ABIEC exerce um papel de interlocução entre a indústria produtora e exportadora de carne e os órgãos governamentais nacionais e internacionais; representa a indústria brasileira em feiras internacionais, como a SIAL, em Paris, a Gulfood, em Dubai, nos Emirados Árabes Unidos, e a ANUGA, em Colônia, na Alemanha. A ABIEC também realiza *workshops* em todo o mundo, e essas ações institucionais representam as mudanças significativas na cadeia da carne bovina no Brasil nos últimos 12 anos, quando o Brasil passou de uma exportação anual de quinhentos milhões de dólares para 5,3 bilhões de dólares, atendendo a padrões internacionais de produção e comercialização de carne bovina.

5.3 A EMBRAPA

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Governo Federal do Brasil foi criada em 1973, e desenvolve pesquisa científica orientada para a geração de conhecimento e tecnologia aplicada à agropecuária brasileira, dividida em duas grandes áreas: Pesquisa e Desenvolvimento, com foco em inovação, e Transferência de Tecnologia, construindo conhecimento em conjunto com diversos segmentos da agricultura e pecuária brasileiras.

Sua atuação tem influenciado a agricultura e a pecuária do Brasil ao longo das últimas quatro décadas, contribuindo para o desenvolvimento de conhecimento e práticas aplicadas, apoiando outras organizações, como cooperativas de produção agropecuária, e, mais recentemente, as ONGs nas iniciativas *multi-stakeholder* na cadeia da carne bovina brasileira. Atualmente possui 46 unidades, distribuídas em todos os Estados do Brasil, divididas entre Unidades Centrais e Unidades Descentralizadas.

As Unidades Centrais desempenham funções relacionadas com a administração da organização e de suas áreas, como a Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento. As Unidades Descentralizadas Ecorregionais, por sua vez, estão relacionadas à pesquisa e desenvolvimento com atuações regionais, e são, por exemplo, a Embrapa Agrossilvipastoril, a Embrapa Amazônia Oriental, as Unidades de Produto como a Embrapa Gado de Corte. Há ainda duas subdivisões que formam as Unidades Descentralizadas que são as Unidades de Temas Básicos, como a Embrapa Agroindustrial de Alimentos, e as Unidades de Serviços, como a Embrapa Produtos de Mercado.

Dentro dessa divisão de Unidades, áreas de ação e temas estratégicos de atuação, a Embrapa tem trabalhado em diversas cadeias produtivas por meio de projetos de pesquisa e desenvolvimento e inovação. Embora atue diretamente no campo, nas práticas agropecuárias, a empresa não é extensionista, porém forma parcerias que podem promover o desenvolvimento de diversos setores das áreas em que atua, por meio de cursos de atualização e capacitações técnicas para formação de agentes multiplicadores, feiras e palestras para disseminar a informação e o conhecimento. Tem atuação local em diversas regiões do país.

Embora a Embrapa trabalhe com vinte portfólios corporativos que possuem caráter multidisciplinar relacionado com as diversas áreas do conhecimento para desenvolver e transferir esses conhecimentos, tecnologias, produtos, processos e serviços, citam-se aqui os temas relacionados ao estudo desta tese e desenvolvidos pela Embrapa, que são: desenvolvimento de cultivares e pastagens, manejo integrado e sustentabilidade de sistemas, avaliação de viabilidade socioeconômica e impacto ambiental de tecnologias para o sistema produtivo pecuário, segurança alimentar e aplicação de inteligência competitiva para produção animal, considerando as diferentes condições edafoclimáticas e de tecnificação. Essas são algumas das atividades desenvolvidas pela organização, relacionadas com a cadeia da carne bovina e que também visam a contribuir para a redução dos impactos ambientais da produção pecuária no Brasil.

As publicações técnicas relacionadas com estudos sobre cadeias produtivas e com temas como alimentos são importantes instrumentos de apoio ao desenvolvimento de setores e cadeias produtivas. Um dos principais estudos relacionados com a cadeia produtiva da carne bovina é o Manual de Boas Práticas Agropecuárias (BPA) da Embrapa, já em sua segunda edição. Ele foi amplamente

utilizado pelas iniciativas *multi-stakeholder* analisadas nesta pesquisa, para definir nos projetos ações relacionadas com o desenvolvimento de uma pecuária sustentável, e na aplicação prática nas propriedades que participam dos projetos e programas desenvolvidos pelas ONGs, nas diversas regiões do país.

5.4 AS ONGS ICV E TNC

Esta seção apresenta uma breve descrição de duas ONGs importantes para a cadeia da carne bovina no Brasil, principalmente por suas atuações nas iniciativas *multi-stakeholder* e pelos resultados que têm ajudado a promover.

O Instituto Centro de Vida é uma organização não governamental com sede em Cuiabá, MT, e unidades em Alta Floresta, MT, e Brasília, DF, atuando desde 1991 com o objetivo de promover a sustentabilidade ambiental. Sua missão tem sido a de construir soluções compartilhadas para a sustentabilidade do uso da terra e dos recursos naturais. Suas ações abrangem a governança ambiental, as políticas públicas em nível estadual e as iniciativas regionais e locais, atuando por meio de parcerias com outros *stakeholders* de diversos setores da sociedade.

A *The Nature Conservancy* é uma ONG internacional, fundada nos EUA, em 1951, e atualmente é a maior ONG ambiental do mundo. Atua no Brasil desde 1988, constituindo-se no país em 1996. Possui seis escritórios assim distribuídos: Belém, Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro, Cuiabá e Curitiba. Sua missão é proteger as terras e águas das quais a vida depende. Dentre as características que norteiam o trabalho dessa ONG, destaca-se a abordagem não confrontacional, com proposições de soluções pragmáticas, baseadas em ciência; a busca da conciliação entre conservação da biodiversidade e desenvolvimento econômico; e o trabalho em parceria com organizações públicas e privadas.

Essas duas ONGs têm atuação marcante na área da pecuária de corte, e são responsáveis pelo desenvolvimento de projetos e programas que influenciam na cadeia de valor da carne bovina no Brasil, principalmente por atuarem em dois Estados importantes na criação de bovinos de corte dentro do bioma Amazônia, Pará e Mato Grosso. No capítulo 6, serão descritos os projetos e programas, as iniciativas *multi-stakeholder* em que essas organizações atuam.

5.5 OS FRIGORÍFICOS

Neste estudo, os frigoríficos são analisados como *stakeholders* que, juntamente com os pecuaristas, formam o principal elo nessa cadeia de valor. Após as mudanças no ambiente institucional, a partir de 2008, os frigoríficos foram “obrigados” a mudarem sua forma de atuação com relação à originação (compra do principal insumo). De acordo com o descrito no Capítulo 4, a cadeia da carne bovina é caracterizada como não integrada, e essa característica é importante, principalmente nesta análise, pois não há integração a montante, no sentido de verticalizar a criação e engorda do gado bovino. Há evidência da integração a jusante, com a incorporação de processadores de alimentos e com a atuação no varejo de alimentos, mas essa integração não interfere diretamente nas relações entre os frigoríficos e seus fornecedores principais, os pecuaristas. De acordo com as análises da cadeia produtiva da carne bovina, as relações são marcadas por transações comerciais baseadas em preço, e geralmente não há contratos de fornecimento entre compradores e fornecedores.

Os frigoríficos considerados nesta pesquisa são os três maiores produtores brasileiros, e também os maiores exportadores. Essa condição coloca-os em posição privilegiada perante os concorrentes, e também em evidência, quando questões ambientais e sociais passam a influenciar não somente a indústria a que pertencem, mas toda a cadeia, pois essas questões envolvem a originação responsável e o atendimento a demandas e exigências, em forma de padrões e certificações, de compradores nacionais e internacionais. Além disso, *stakeholders* indiretos, como o *Greenpeace* e o Ministério Público Federal, passaram a exercer influência sobre os frigoríficos. Essa “pressão”, de acordo com Bütthe (2010), feita por *stakeholders* indiretos, coloca os três principais frigoríficos do Brasil no papel de alvos das regras.

5.6 O GREENPEACE

O Greenpeace é uma das principais ONGs do mundo, atuando desde 1971, com sedes em Amsterdam e Nova Iorque. Possui escritórios em diversos países, inclusive no Brasil, mais precisamente em São Paulo, a partir dos quais atua com campanhas nacionais e internacionais, realizando estudos em diversos setores, inclusive na cadeia da carne bovina. A exemplo do Brasil, realizou recentemente uma

campanha importante na Europa, tendo como alvo a Nestlé (WOLF, 2014) e os fornecedores de óleo de palma. No Brasil, a ONG lançou em 2008 um estudo sobre a cadeia da carne bovina, mapeando-a toda e apontando os impactos ambientais da atividade pecuária, incluindo também o couro como um dos subprodutos e seus compradores internacionais, fornecedores de marcas mundialmente famosas como Nike.

O objetivo desse estudo, além da divulgação das informações, era o de chamar a atenção das autoridades legais e da sociedade em geral, passando, com essa denúncia, a buscar soluções com os diversos *stakeholders* da cadeia.

Além de ter provocado as primeiras reações e o início de mudanças na cadeia de valor, o Greenpeace propôs um acordo com os três maiores frigoríficos do Brasil na época - 2008/2009, conforme será descrito no Capítulo 6, seção 6.1.2. Com a adesão ao acordo do Greenpeace, os frigoríficos assumiram um conjunto de “obrigações”. Entre elas estão não somente desenvolver ações que busquem reduzir os impactos da atividade pecuária na cadeia, mas apresentar de forma transparente os resultados das ações promovidas por eles e seus *stakeholders* dentro das metas e objetivos projetados.

5.7 OS PECUARISTAS

Os pecuaristas são considerados nesta tese um dos principais *stakeholders* da cadeia, e são um dos públicos-alvo das denúncias e das campanhas que ocorreram desde 2009. As questões de sustentabilidade ambiental e social demandadas por *stakeholders* indiretos, como o Greenpeace e o Ministério Público Federal e a adoção da origem responsável por parte dos maiores frigoríficos do Brasil colocam os pecuaristas como um dos, ou o principal público-alvo das campanhas por sustentabilidade ambiental e social. Nos capítulos a seguir serão descritos e analisados os fatores que têm influenciado os pecuaristas e as principais mudanças que vêm ocorrendo com esses *stakeholders*. É importante citar que, devido à extensão territorial do Brasil e a grande quantidade de pecuaristas atuando, nem todos aderem aos projetos e aos programas desenvolvidos pelas iniciativas *multi-stakeholder* analisadas nesta tese. Há diferentes motivos para essa não adesão, que podem ser desde o desinteresse próprio até a falta de conhecimento e acesso a esses

projetos e programas que, embora abrangentes, ainda são desenvolvidos regionalmente.

No último Censo Agropecuário publicado pelo IBGE em 2006, foi divulgado que, no Brasil, existiam mais de 2,6 milhões de pecuaristas, e que, segmentados em grupos por quantidade de animais em seus rebanhos, podem assim ser divididos: 36,82% possuem pequenos rebanhos de até nove animais; 42,78% possuem rebanhos entre dez a 49 animais; 14,42% possuem rebanho de cinquenta a 199 animais; 3,75% possuem rebanho de duzentos a 499 animais; e 2,24% possuem rebanho acima de quinhentos animais. Os criadores com rebanhos acima de quinhentos animais representam 46,54% do rebanho total.

5.8 OS PAPÉIS DOS *STAKEHOLDERS* NA CADEIA DE VALOR DA CARNE BOVINA

Nesta seção, analisam-se os papéis que os *stakeholders* assumem para entender as relações entre eles na cadeia de valor. Baseada no modelo de Büthe (2010), a análise pretende evidenciar quais *stakeholders* demandam regras, quais *stakeholders* fazem pressão, e quais *stakeholders* atendem às demandas e por que atendem.

Cabe destacar que: (i) o modelo de Büthe (2010) refere-se a atores/*stakeholders* na governança privada e que, nesta tese, adota-se esse modelo e também se considera a influência pública nos papéis identificados, como descrito na governança híbrida de Cashore (2002); (ii) as regras a que se refere Büthe (2010) englobam aqui as demandas, padrões técnicos, acordos e as leis que formam o ambiente institucional da cadeia de valor da carne bovina.

A compreensão dessas relações é importante para entender a estrutura de governança atual da cadeia, e auxilia na análise das variáveis dos tipos de governança de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) usados nessa tese.

Os *stakeholders*-alvo das regras na cadeia analisada são os frigoríficos e os pecuaristas. Esses *stakeholders* assumem este papel por receberem influência de outros, diretos e indiretos, principalmente do ambiente institucional, em forma de demandas ambientais e sociais, como originação responsável, no caso dos

frigoríficos, e adequação legal ao Cadastro Ambiental Rural (CAR), entre outros, como no caso dos pecuaristas.

No papel de demandantes das regras nessa cadeia de valor, foi identificada a ONG Greenpeace, principalmente pela influência que têm exercido na cadeia de valor, em nível institucional, por meio de acompanhamento e monitoramento das atividades dos frigoríficos. Isso, de acordo com Büthe (2010), está relacionado às atividades altruístas de *stakeholders* ativistas sociais e ambientais, motivados por compromissos normativos. Outro importante *stakeholders* identificado como demandante das regras é o GTPS, mais relacionado aos pecuaristas e ONGs integrantes dos projetos e programas de sustentabilidade que buscam garantir o funcionamento desses projetos e programas vinculados ao GTPS, de acordo com seus objetivos e regras estabelecidas (BÜTHE, 2010). Embora sejam *stakeholders* indiretos, suas atividades incluem a discussão e demanda sobre normas e regras para as relações entre compradores e fornecedores, principalmente nos aspectos relacionados à sustentabilidade ambiental e social. No caso do GTPS, também está relacionado às questões econômicas, como a viabilidade econômica das atividades dos pecuaristas dentro dos projetos e programas vinculados a ele. Esses *stakeholders* possuem papéis importantes na cadeia, como será descrito nos próximos capítulos desta tese.

No papel de formuladores (fornecedores) das regras, identifica-se um grupo composto por *stakeholders* diretos e indiretos com relação à cadeia da carne bovina. Assumem esse papel o Ministério Público Federal, a ONG Greenpeace, o MAPA e o MMA, a Embrapa e o GTPS formando um grupo heterogêneo em que estão representados os poderes público e privado.

O Ministério Público Federal criou e aplicou o Termo de Ajuste de Conduta (TAC) junto aos três maiores frigoríficos do Brasil, e o Greenpeace criou e obteve a adesão ao acordo dos Critérios Mínimos para Operações em Escala Industrial no Bioma Amazônia com os principais frigoríficos do Brasil. O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e o Ministério do Meio Ambiente também atuam como provedores de regras e padrões para a produção, comercialização, exportação e importação de produtos agrícolas (VIEIRA, 2006) e leis ambientais (BRASIL, 2015d).

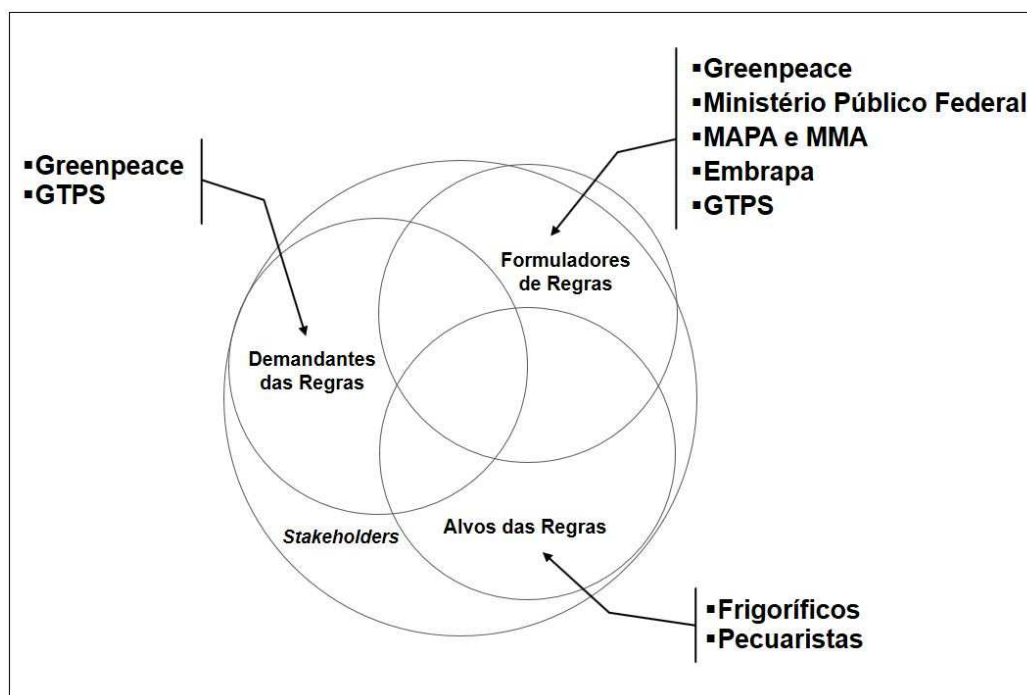
A Embrapa é considerada um formulador de regras pelas publicações relacionadas às boas práticas agropecuárias a serem aplicadas junto aos pecuaristas. Essas regras não possuem força legal, mas são orientadoras de boas práticas. O GTPS, uma das iniciativas *multi-stakeholder*, da cadeia, e que atua em nível

institucional é considerado aqui um formulador de regras, principalmente pelo desenvolvimento do Guia de Práticas e do conjunto de Indicadores da Pecuária Sustentável.

Nessa descrição dos papéis, é possível notar o que Bütthe (2010) destaca a respeito dos modelos políticos de regulação, quando a noção de demanda por regras confunde dois conjuntos de *stakeholders* que, na prática, muitas vezes, assumem papéis divergentes, como é o caso da ONG Greenpeace e do GTPS.

A Figura 11, que segue, destaca os *stakeholders* e seus respectivos papéis na cadeia com base no modelo de Bütthe (2010).

Figura 11 - Grupos de *stakeholders* e seus papéis na cadeia



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do modelo de Bütthe (2010).

É importante destacar que Bütthe (2010) desenvolveu seu modelo pela perspectiva da governança privada, e, nesta tese, trabalha-se com regulação pública e privada, tendo como uma das principais diferenças entre essas fontes de regulação a força legal da regulação pública, que possui legitimidade legal e é mandatória (HENSON; HUMPHREY, 2010). A regulação privada está mais relacionada ao poder de influência de quem cria e aplica as regras e padrões, as *soft laws* (MENA; PALAZZO, 2012).

Os *stakeholders* citados neste capítulo relacionam-se direta e indiretamente com a cadeia de valor, e vêm desenvolvendo trabalhos importantes para a melhoria das condições de sustentabilidade da cadeia da carne bovina no Brasil, seja por meio de pressão, por influência para a aplicação de regras, leis e padrões, seja por meio de participação ativa nas iniciativas *multi-stakeholder*.

No capítulo a seguir, apresentam-se a descrição e a análise da governança *multi-stakeholder* e suas principais características.

6 CARACTERIZAÇÃO DA GOVERNANÇA *MULTI-STAKEHOLDER* NA CADEIA DE VALOR DA CARNE BOVINA NO BRASIL

Na teoria da governança das cadeias globais de valor de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), normalmente as empresas líderes, ou *lead companies* das cadeias globais solicitam aos fornecedores novas e diferentes demandas e exigências, gerando um aumento na complexidade das informações e transações. Na cadeia de valor da carne bovina, as demandas não partiram particularmente dos grandes frigoríficos, mas de questões do ambiente institucional que serão descritas na próxima seção como os antecedentes das mudanças.

6.1 ANTECEDENTES DA MUDANÇA NA GOVERNANÇA DA CADEIA DE VALOR DA CARNE BOVINA

Do ponto de vista histórico, alguns fatos antecederam os atuais movimentos que acontecem com referência à pecuária sustentável em dois estados do Brasil. Os fatos considerados mais relevantes nessa pesquisa, evidenciados pelas entrevistas e os dados secundários coletados são descritos e analisados a seguir.

6.1.1 Operação Arco de Fogo e o TAC da Pecuária

A Operação Arco de Fogo foi uma ação conjunta entre o IBAMA, a Polícia Federal do Brasil e a Força Nacional de Segurança e que iniciou em fevereiro de 2008. Tinha como objetivo combater o desmatamento ilegal na Amazônia. As primeiras ações ocorreram nos estados do Pará, Rondônia e Mato Grosso e tinham como alvo os madeireiros em situação irregular nesses estados. Para combater o transporte, o armazenamento e a comercialização de madeira e carvão vegetal ilegais, foram mobilizados mais de quinhentos servidores públicos entre agentes e policiais (IBAMA, 2008). Dessa operação, surgiram as áreas embargadas pelo Governo Federal, que envolveram não só as madeiras, mas também as regiões onde a atividade pecuária era desenvolvida nesses estados. Esses embargos atingiram propriedades em Alta Floresta, MT, e Paragominas, PA.

Desde 2007, com o Decreto Federal n.º 6.321, de embargo econômico às propriedades situadas em área desmatadas ilegalmente, os frigoríficos que compravam produtos ou subprodutos oriundos dessas áreas/regiões embargadas foram corresponsabilizados (BARRETO; SILVA, 2009). Em uma atitude inovadora, o Ministério Público Federal do Pará convocou, primeiramente, os três maiores frigoríficos do Brasil (em porte, produção nacional e exportação), em julho de 2009, a assinarem um termo de compromisso, o Termo de Ajuste de Conduta (TAC) da pecuária no Brasil. O primeiro Termo foi assinado pelo Frigorífico Bertin, na época um dos maiores do Brasil, dando início a uma série de Termos que seriam assinados posteriormente pelos os frigoríficos que operam na Amazônia Legal, principalmente os que têm plantas produtivas nos Estados do Pará e Mato Grosso. Esse termo foi um dos mais importantes marcos legais nas mudanças que iriam ocorrer, e estão ocorrendo, na cadeia de valor da carne bovina no Brasil. De acordo com o Procurador da República, Dr. Daniel Azeredo, atualmente, mais de 130 frigoríficos que operam nas regiões citadas estão comprometidos a não adquirirem produtos/matérias-primas de áreas que sofreram embargo, por terem assinado o Termo de Ajuste de Conduta (TAC).

O TAC do Ministério Público Federal do Pará causou impacto direto nas atividades dos frigoríficos, principalmente na dos participantes do Termo, e a atividade de originação foi a mais impactada. Dentre os entrevistados do elo pecuaristas e frigoríficos, todos, sem exceção, afirmaram que, por parte dos pecuaristas, nenhum frigorífico compra animais de propriedades que não atendam aos requisitos; por parte dos frigoríficos, todos os pecuaristas fornecedores atendem às questões legais e sanitárias exigidas.

A partir do compromisso assumido no TAC, os frigoríficos participantes tiveram um prazo para adequação às exigências do Termo, como apresentar comprovação do Cadastro Ambiental Rural das propriedades de seus fornecedores, o que envolve o rastreamento por imagens de satélite das áreas e regiões onde os animais para abate são comprados, ou seja, a prova visual de que os animais abatidos pelos frigoríficos foram originados em áreas sem nenhuma espécie de embargo. Essa ação tem objetivo de garantir a origem da matéria-prima não associada a desmatamento, à invasão de terras indígenas ou unidades de conservação ambiental.

Esse compromisso aumentou a seletividade dos frigoríficos com relação a seus fornecedores, impondo aos frigoríficos um controle amplo e detalhado sobre a origem

dos animais abatidos. De forma prática, as exigências legais impactaram na cadeia de suprimentos dos frigoríficos, principalmente nas unidades produtivas localizadas no bioma Amazônia e naquelas que processam carne originada nesse bioma.

As adequações legais dos pecuaristas às questões ambientais e sociais demandadas também impactaram de forma direta nas suas atividades, que, para garantir a capacidade de fornecimento dos animais para os frigoríficos, tiveram de promover, de forma geral, mudanças nas suas propriedades, como identificar e cercar as Áreas de Preservação Permanente (APPs), fazer adaptações nos processos e atividades referentes à criação e ao manejo dos animais, entre outros.

6.1.2 A denúncia do Greenpeace

A denúncia do Greenpeace foi um movimento importante, considerado neste estudo como um dos principais influenciadores das mudanças na governança da cadeia de valor da carne bovina. Em 2009, o Greenpeace do Brasil publicou um estudo sobre o desmatamento no bioma Amazônia, intitulado *A Farra do Boi na Amazônia*, vinculando a cadeia da pecuária com o desmatamento e com a atividade pecuária como o maior vetor do desmatamento e emissão de Gás de Efeito Estufa no mundo (GREENPEACE, 2009). Nesse estudo, o Greenpeace também denuncia as políticas de expansão do governo federal brasileiro relacionadas a essa indústria, os principais frigoríficos da cadeia de valor da carne bovina e seus compradores, nacionais e internacionais. Embora o alvo do estudo tenha sido os pecuaristas que desmatavam para ampliar as áreas de terra dedicadas a atividades agropecuária/ pecuária no bioma Amazônia, o impacto direto e maior, num primeiro momento, após a publicação do estudo, ocorreu em outro *stakeholders* da cadeia – os frigoríficos –, principalmente os cinco maiores frigoríficos à época no Brasil, Bertin, JBS, Minerva, Marfrig e Independência.

No mesmo ano da publicação da denúncia, foi assinado um acordo entre a ONG Greenpeace e os três maiores frigoríficos, intitulado *Minimum Criteria for Industrial Scale Operations in the Brazilian Amazon Biome*, e foi um marco importante nessa indústria e na cadeia da carne bovina, pois pode ser interpretado como a abertura dos grandes frigoríficos às influências de importantes *stakeholders*. No caso do TAC do Ministério Público Federal, a influência possuía legitimidade legal, força

legal para ser adotado pelos frigoríficos. No caso do acordo assinado pelos grandes frigoríficos brasileiros e o Greenpeace a respeito de critérios mínimos para operar no bioma Amazônia, remete à busca de legitimidade moral por esses frigoríficos que, de acordo com Suchman (1995), refere-se às ações que as organizações tomam como a coisa certa a fazer, independentemente do resultado *a priori*.

6.1.3 O acordo com o Greenpeace

Conforme brevemente descrito na seção anterior, em 2009, a ONG Greenpeace celebrou um acordo com os três principais frigoríficos do Brasil, o qual envolvia uma série de critérios e ações. Esse acordo estende-se aos fornecedores, ou seja, os pecuaristas, e não é válido somente para a carne, mas também para o couro e outros derivados do abate bovino. O nome oficial do acordo é *Minimum Criteria for Industrial Scale Cattle Operations in the Brazilian Amazon Biome*, e, por suas características/conteúdo também vem gerando impacto em toda a cadeia de valor da carne bovina.

No Quadro 6, descrevem-se, de forma resumida, os Critérios Mínimos que constam no acordo:

Quadro 7 - Lista de critérios do acordo Greenpeace e frigoríficos

Primeiro Critério	Desmatamento Zero na cadeia de suprimentos
Segundo Critério	Rejeição à invasão de terras indígenas e áreas protegidas
Terceiro Critério	Rejeição ao trabalho escravo
Quarto Critério	Rejeição à grilagem de terra e à violência no campo
Quinto Critério	Uso de sistema de rastreamento monitorável, verificável e reportável (divulgável publicamente)
Sexto Critério	Implementação dos compromissos na cadeia produtiva

Fonte: Minimum Criteria for Industrial Scale Cattle Operations... Greenpeace (2009).

De acordo com esse compromisso, os frigoríficos devem remover da sua lista de fornecedores diretos e indiretos todos os que não cumprirem com os critérios estabelecidos no acordo.

O atendimento aos critérios do acordo com o Greenpeace impactou em diversas atividades dos frigoríficos, como a criação de equipes dedicadas nas unidades produtivas, nos processos internos, com ações para assegurar o atendimento aos requisitos do compromisso com o desmatamento zero, como o uso de sistemas de monitoramento socioambiental de centenas de fornecedores no bioma Amazônia, e maior seletividade desses fornecedores no que se refere à originação responsável. A originação responsável será analisada na seção 6.2 da tese.

Além de cumprir os critérios do acordo, os frigoríficos devem realizar anualmente auditoria por meio de empresas independentes para verificação do atendimento aos critérios, e emitir relatório público sobre os resultados dessa auditoria.

Em entrevista com a responsável pela Campanha Amazônia do Greenpeace, a ONG vê progressos por parte dos frigoríficos no que se refere ao atendimento dos critérios do acordo. Identifica também uma postura proativa desses frigoríficos, com um sistema robusto de monitoramento de fornecedores, e espera que mais empresas adotem esses critérios mínimos para ampliar os bons resultados alcançados na cadeia.

6.1.4 A “Lista Suja” do desmatamento e as ações locais

A “lista suja” do desmatamento publicada pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA), como resultado da análise por meio do Projeto de Monitoramento de Desmatamento da Amazônia Legal (PRODES), é composta por municípios brasileiros que estão dentro das áreas que requerem ações prioritárias de prevenção e controle do desmatamento na Amazônia Legal. A lista é divulgada anualmente no Portal do MMA, e inclui municípios que possuem áreas totais de floresta desmatadas, ou com aumento observado na taxa de desmatamento num período de três anos (BRASIL, 2015d).

As sanções impostas às propriedades “embargadas” dentro dos municípios que figuram na “lista suja” incluem o corte no acesso ao crédito para financiamentos, prejudicando essas propriedades.

Como ações locais que promoveram resultados positivos no sentido de retirar os municípios da “lista suja”, no âmbito de pesquisa desta tese podem-se destacar:

- O trabalho da Secretaria de Meio Ambiente de Alta Floresta para tirar o município da “Lista Suja” do desmatamento no Brasil – esse também é considerado um fato importante em contexto local. Em 2008, a Secretaria do Meio Ambiente de Alta Floresta, liderada então pela Secretária Irene Duarte, iniciou um trabalho de regularização das propriedades rurais do município, referente ao Cadastro Ambiental Rural (CAR), para também tirar o município da “lista suja” do meio ambiente. O Instituto Centro de Vida (ICV) apoiou a Secretaria no processo de georreferenciamento e regularização das propriedades rurais do município;
- A ação do Sindicato dos Produtores Rurais de Paragominas – também desenvolveu um trabalho para tirar o município da “Lista Suja” do desmatamento no Brasil. Foi um movimento local importante, iniciado em 2008, e desenvolvido com o apoio de outras organizações como a Prefeitura Municipal de Paragominas. O esforço no sentido de regularizar as propriedades rurais do município por meio do georreferenciamento permitiu ao município sair dessa lista e retomar suas atividades econômicas, principalmente as relacionadas à agropecuária.

6.1.5 O Projeto Pecuária Integrada de Baixo Carbono (PIBC)

Dentro do contexto das transformações institucionais (denúncia do Greenpeace e TAC do MPF) que influenciaram as relações entre *stakeholders* na cadeia da carne bovina no Brasil, em agosto de 2012, surge o primeiro projeto-piloto na região de Alta Floresta, criado pelo ICV, com o objetivo de contribuir com a agenda de implementação “Municípios Sustentáveis” por meio das boas práticas agropecuárias. O Projeto Pecuária Integrada de Baixo Carbono (PIBC), o primeiro projeto do ICV relacionado à pecuária teve como principais *stakeholders* envolvidos o próprio ICV, os financiadores Fundo Vale e a Fundação Moore, a Embrapa, o Sindicato dos Produtores Rurais de Alta Floresta e dez pecuaristas do município de Alta Floresta.

Esse projeto-piloto buscou oferecer assistência técnica aos pecuaristas e comprovar que o uso das melhores técnicas de solo e pecuária poderiam tornar as propriedades competitivas e adequadas às questões ambientais, privilegiando a preservação da natureza. Por meio desse projeto, foram implantadas as primeiras

Unidades de Referência em pastagem e Unidades de Referência em Recuperação de Área Degradada nas Áreas de Preservação Permanente (APPs) das propriedades rurais dos pecuaristas que participaram do projeto. O ICV monitorou a aplicação dessas técnicas durante o período de vigência do Projeto, para poder comprovar que a intensificação das atividades pecuárias, considerando os aspectos ambientais e sociais, era viável economicamente e que a tecnologia aplicada nas propriedades permitiu a recuperação efetiva das áreas degradadas.

Os resultados positivos do projeto-piloto PIBC, relacionados à Unidade Referência em Reforma de Pastagem (URRF) e à Unidade Referência em Recuperação de Área Degradada (URRA) nas Áreas de Preservação Permanente (APPs), que foram monitoradas pelo ICV durante o período do projeto-piloto PIBC, geraram resultados que serviram de base para a criação do Programa Novo Campo.

6.1.6 O Programa Novo Campo

O Programa Novo Campo foi a segunda iniciativa do Instituto Centro de Vida (ICV), a ONG baseada no Mato Grosso, e foi a ampliação do seu primeiro projeto na cadeia da carne bovina. Esse programa surgiu em outubro de 2014, com o objetivo de aumentar a adesão em termos de quantidade de pecuaristas do município de Alta Floresta e região. Foi implantado com mais participantes do que o PIBC que o antecedeu, contando com quarenta fazendas de 31 pecuaristas. Além da inclusão de mais pecuaristas e propriedades da região, o Programa incluiu novos parceiros, como a ONG Imaflora, o Instituto Solidaridad e o Frigorífico JBS.

O ICV identificou que existia um modelo de intensificação pecuária, porém necessitava de assistência técnica. Foi onde o GTPS entrou, e passou a fazer parte do Programa Novo Campo, juntando-se a ele após identificar que o projeto-piloto do ICV poderia ser um modelo ou “exemplo” para outras regiões do Brasil. Assim, o GTPS passou a ser um dos financiadores de recursos e a prestar uma colaboração técnica com o Núcleo de Assistência Técnica Integrada (NATI).

Os primeiros dez produtores que participaram do projeto-piloto do ICV, em 2012, já possuíam alguma ligação com a Secretaria do Meio Ambiente do município de Alta Floresta, pelo trabalho anteriormente desenvolvido na regularização das propriedades no Cadastro Ambiental Rural; pelas relações pessoais entre integrantes

do ICV e os pecuaristas; e pelo apoio que o ICV prestou à Secretaria de Meio Ambiente do município, quando as propriedades foram registradas e regularizadas no Cadastro Ambiental Rural (CAR), oferecendo os serviços do seu Laboratório de Geotecnologias. Essa participação do ICV naquele momento criou uma imagem positiva da ONG junto aos pecuaristas/produtores locais, pois, naquele momento, as ONGs não eram bem vistas por eles. Um dos critérios que influenciou a escolha dos pecuaristas e das propriedades que participaram do projeto-piloto foi a distribuição geográfica das propriedades no município. Privilegiou-se a participação de pelo menos um pecuarista de cada região de Alta Floresta.

6.1.7 O Projeto Pecuária Verde

O Projeto Pecuária Verde, iniciado pelo Sindicato dos Produtores Rurais de Paragominas, teve como primeira ação a regularização das propriedades nos aspectos fundiários e ambientais. Os parceiros iniciais desse projeto foram o Instituto Imazon e *The Nature Conservancy* que, por intermédio do trabalho de georreferenciamento das áreas, auxiliaram o Sindicato dos Produtores Rurais a regularizar as propriedades quanto ao Cadastro Ambiental Rural. Essa regularização das propriedades foi o início de um trabalho que promoveu mudanças e resultados, e permanece influenciando a capacidade competitiva dos produtores, dos frigoríficos e da região onde vem sendo desenvolvido. O Projeto iniciou em 2008 com 17 propriedades rurais localizadas em Paragominas e região, e também contou com a participação da Prefeitura Municipal de Paragominas como um dos facilitadores na legalização das áreas rurais. Seus apoiadores financeiros foram o Fundo Vale e a *DOW AgroSciences*. Além da regularização referente ao Cadastro Ambiental Rural (CAR) e à Licença Ambiental Rural (LAR), a demarcação das Áreas de Preservação Permanente (APPs) também faz parte da regularização da propriedade no aspecto ambiental e legal. A área de reserva legal na propriedade e a sequência das atividades desenvolvidas nas propriedades incluiu a assistência técnica aos pecuaristas para melhorar a capacidade competitiva das propriedades com tecnologia e pesquisa, dentro das questões ambientais exigidas. Como destacou na entrevista o Sr. Pécio Barros, naquela época vice-presidente do Sindicato dos Produtores Rurais: “[...] foi uma revolução, e mudou completamente a forma de trabalhar [...] Esse projeto foi

baseado em um tripé, que era o aumento da produtividade, a sustentabilidade ambiental e o bem-estar animal.”.

Quando Paragominas passou a fazer parte da “lista suja” do desmatamento do Ministério do Meio Ambiente (MMA) em 2008, na qual constavam aproximadamente quarenta municípios que mais desmatavam na Amazônia, os primeiros impactos dessa condição foram a fiscalização mais intensa na região pelos órgãos federais responsáveis, a suspensão de novas autorizações para desmatamento e o bloqueio do acesso a financiamentos por meio dos bancos públicos para os proprietários rurais da região. Diante dessa condição, surge um esforço conjunto para não só tirar o município de Paragominas dessa “lista suja”, como também desenvolver um projeto relacionado à pecuária de corte que permitisse aos pecuaristas de Paragominas e região serem produtivos, respeitando as questões ambientais e sociais. A Prefeitura Municipal de Paragominas conseguiu desenvolver várias ações que levaram o Município a sair dessa lista do desmatamento do Ministério do Meio Ambiente, e, em 2010, foi o primeiro município da Amazônia a deixar a “lista suja” do desmatamento. Com programa próprio, intitulado “Paragominas Município Verde”, criado em fevereiro de 2008, o sistema de monitoramento permitiu cadastrar 80% das propriedades rurais no Cadastro Ambiental Rural (CAR) até outubro de 2015. Esse programa municipal serviu de exemplo para que o Governo do Estado do Pará criasse em 2011 o Programa Municípios Verdes, cujo foco é o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

6.1.8 O Projeto Carne Sustentável: “Do Campo à Mesa”.

O Projeto Carne Sustentável: “Do Campo à Mesa” foi uma iniciativa da ONG *The Nature Conservancy*, e está sendo desenvolvido em São Félix do Xingu e Tucumã, no sudeste do Pará, desde setembro de 2013. Atualmente são 15 pecuaristas da região que participam do projeto cujos parceiros são a ONG TNC, o Marfrig, o Sindicato dos Produtores Rurais de São Felix do Xingu, a Embrapa e o Wal-Mart.

Antes de iniciar esse projeto, a TNC começou um trabalho em São Felix do Xingu no ano de 2010, para promover a regularização das propriedades rurais com o registro no Cadastro Ambiental Rural (CAR) do Governo Federal, chegando a atingir

82% das áreas, o que representa atualmente mais de três milhões de hectares de área cadastradas. Com esse movimento junto aos pecuaristas, foi possível analisar a região no que se refere ao seu potencial para a pecuária e desenvolver o Projeto Carne Sustentável. O projeto tem como um dos objetivos desenvolver um modelo de produção aliado à conservação do bioma na região onde ocorre e que posteriormente possa ser replicado em outras regiões da Amazônia. Além disso, a questão da sustentabilidade na pecuária, de acordo com a TNC, abrange toda a cadeia, o que leva a envolver mais *stakeholders* de outros elos da cadeia de valor da carne bovina, chegando até o varejo, como no caso da participação do Wal-Mart. Com base na entrevista com o Coordenador de Produção Sustentável da TNC, a participação no GTPS permitiu iniciar as primeiras relações com o varejo e os frigoríficos, nesse caso, os atuais parceiros da TNC nesse projeto.

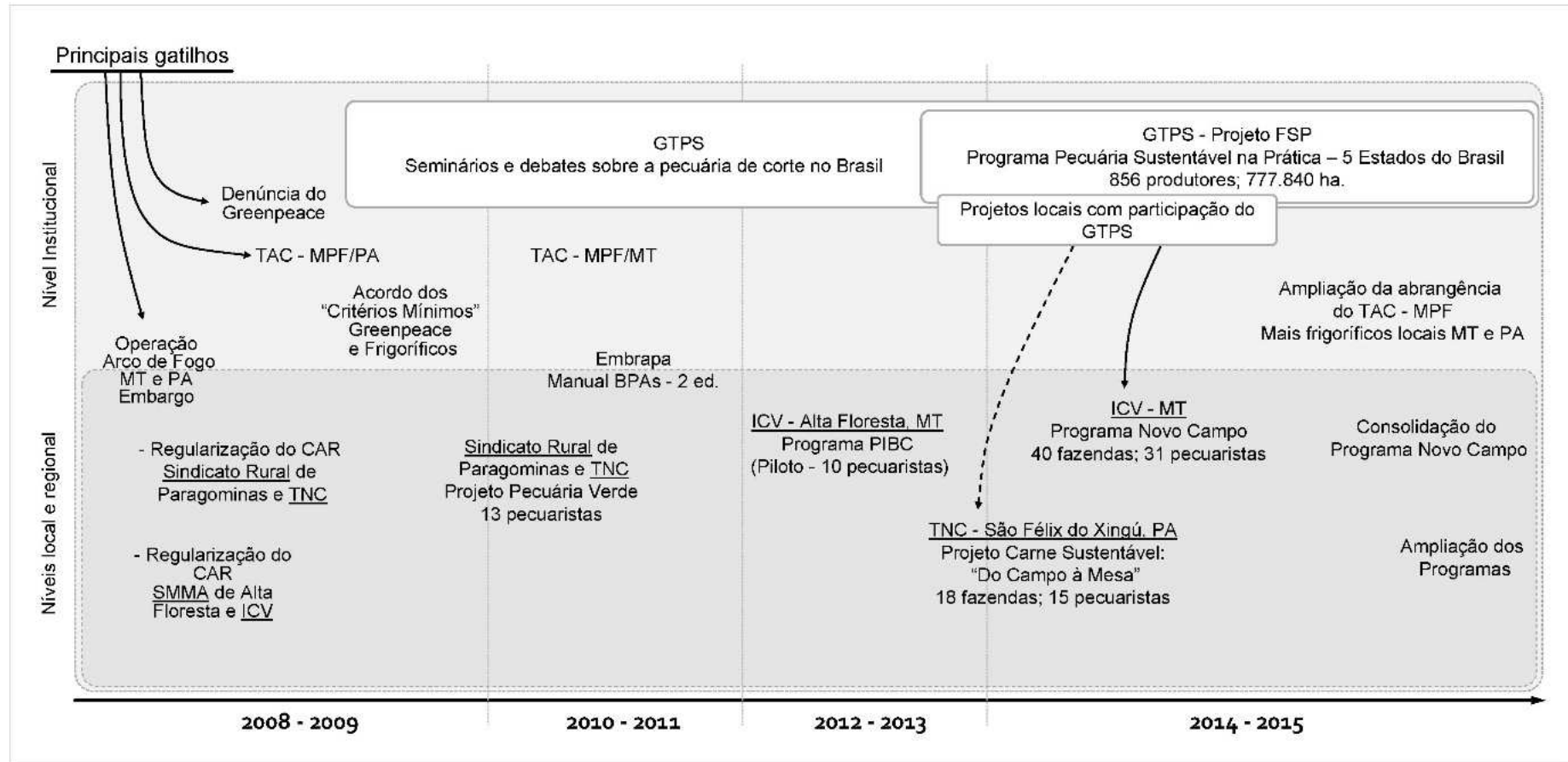
A primeira fase do Projeto está prevista para desenvolver-se até fevereiro de 2016, e as principais atividades desenvolvidas são a intensificação da pecuária, com o manejo das pastagens e a identificação e manutenção das APPs, e áreas de reserva legal dentro das propriedades participantes.

De acordo com as informações da TNC, em uma segunda fase, pretende-se trabalhar com escala, incluindo mais produtores da região no projeto, e mantendo os objetivos iniciais de aliar a produtividade com a sustentabilidade ambiental, social e econômica, por meio de um modelo de produção conciliável com o bioma Amazônia e sua conservação.

Como apoiador financeiro desse projeto está a Fundação Moore, que, segundo a TNC, fez a alavancagem do Projeto, permitindo que a assessoria técnica e insumos sejam disponibilizados aos pecuaristas participantes durante a primeira fase do projeto.

Os antecedentes citados e descritos aqui são considerados os mais relevantes para esta tese em termos de eventos. Para apresentá-los, a Figura 12, a seguir, destaca-os em forma de linha do tempo (*timeline*).

Figura 12 - Linha do tempo da cadeia de valor estudada



Fonte: Elaborada pelo autor.

Essa linha do tempo mostra de forma “longitudinal” os principais eventos que influenciaram a cadeia da carne bovina no Brasil, de 2008 até 2015. Esse recorte temporal permitiu agrupar os principais eventos e suas influências em outras atividades, como as iniciativas *multi-stakeholder*, nos ambientes institucional e regional/local. As iniciativas *multi-stakeholder* citadas neste estudo são o GTPS, com atuação no nível institucional, e os projetos e programa desenvolvidos em nível regional e local, como o PIBC, o Programa Novo Campo, o Projeto Pecuária Verde e o Projeto Pecuária Sustentável: “Do Campo à Mesa”.

Na seção seguinte serão analisadas as variáveis e determinantes-chave da governança na cadeia de valor estudada, onde será possível identificar, de forma comparativa, as alterações nos valores e características desses elementos.

6.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS E DETERMINANTES-CHAVE DA GOVERNANÇA NA CADEIA DE VALOR DA CARNE BOVINA.

Nesta seção, analisam-se as variáveis da cadeia de valor da carne bovina que formam os determinantes-chave da governança nas cadeias de valor globais. As variáveis são: a complexidade das transações, a habilidade para codificar essas transações (informações) e as capacitações na base de fornecedores. Outras duas variáveis presentes na análise – o grau de coordenação explícito e o grau de assimetria de poder – foram consideradas individualmente por sua importância explicativa das relações diádicas entre compradores (frigoríficos) e fornecedores (pecuaristas) da cadeia. Assim como o poder é um elemento central na cadeia de valor (STURGEON, 2009), a análise da assimetria de poder é essencial na análise da governança de uma cadeia de valor (KAPLINSKY; MORRIS, 2001).

A tabela 2, a seguir, exhibe as variáveis e as alterações que passaram a ocorrer nos seus valores após o ano de 2008 na cadeia de valor analisada.

Tabela 2 - Valores das variáveis antes e depois do ano de 2008

Variáveis	Antes de 2008	Após 2008
Complexidade das transações	Baixa	Alta
Habilidade de codificar as transações/informações	Alta	Baixa
Capacidades na base de fornecedores	Alta	Baixa
Grau de coordenação explícita	Baixo	Baixo
Assimetria de Poder	Baixa	Alta

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para cada variável analisada, é possível identificar que houve mudanças que alteraram seus valores a partir do ano de 2008, com base nos eventos exibidos na “linha do tempo” da Figura 9, na seção anterior.

Analisando a primeira variável – complexidade das transações –, identifica-se que as transações entre pecuaristas e frigoríficos se tornaram mais complexas. Os determinantes do aumento na complexidade das transações foram as demandas/exigências ambientais requeridas aos frigoríficos de que a originação deveria ser responsável, e não poderia vir de locais (propriedades dos pecuaristas) com questões relacionadas a desmatamento, a problemas sociais e trabalhistas, e de áreas com CAR irregular. Essas novas condições impostas pelos *stakeholders* indiretos, do ambiente institucional, aumentaram a complexidade das transações entre os pecuaristas e os frigoríficos no sentido de exigirem controles que anteriormente não faziam parte das operações de compra dos frigoríficos. Entre esses controles está a exigência de procedência do animal e análise dos registros das propriedades nos órgãos competentes, como o CAR, no Ministério do Meio Ambiente. No ambiente institucional é possível citar três grandes ações que foram os vetores das mudanças locais e regionais, que as motivaram e influenciaram: a denúncia do Greenpeace, o TAC do Ministério Público Federal e a Operação Arco de Fogo nas regiões do Bioma Amazônia. Embora essas ações se originassem de *stakeholders* indiretos à cadeia, em nível institucional, seus impactos ocorreram regional e localmente, principalmente nos pecuaristas do bioma Amazônia, onde essas ações/operações surtiram mais efeito.

Com relação à variável “habilidade para codificar as transações e informações”, ela também passou por alteração, quando foi comparada ao período anterior ao ano

de 2008, levando os pecuaristas a novos desafios na gestão de suas propriedades e nos processos/atividades de criação do gado para fornecimento aos frigoríficos. Na teoria, essa habilidade está centrada nos compradores que codificam ou sistematizam, convertem informações e conhecimento tácito ou implícito em informações concretas ou conhecimento explícito, para transmiti-los a seus fornecedores, normalmente em forma de especificações de produto, características técnicas e padrões. Verifica-se que, diante dos novos desafios impostos aos frigoríficos, e, por consequência, aos seus fornecedores, os pecuaristas, exigiu-se dos frigoríficos essa habilidade de explicitar, sistematizar as informações fundamentais para o atendimento das novas demandas e critérios. Isso não foi constatado em todos os pecuaristas pesquisados, pois verifica-se que há um distanciamento na relação entre frigoríficos e pecuaristas, além de outra característica da cadeia da carne bovina em que não há integração entre produtor e comprador. As características de não integração, de distância nas relações comerciais entre compradores e fornecedores e um amplo número de fornecedores são identificadas como as condições que influenciaram essa codificação e transmissão das informações e conhecimentos necessários para que os fornecedores pudessem atender às novas demandas, principalmente porque as demandas e exigências não estavam focadas somente no “produto”, mas também na estrutura dos locais onde os animais são criados e nas técnicas para “produção” desse produto/criação desse gado.

Alguns produtos possuem especificações mais complexas, ou mais difíceis de serem codificadas. Uma tentativa de codificar informações e especificações de produtos pelo comprador partiu do frigorífico JBS, que em 2014 lançou um programa e uma cartilha de tipificação de carcaças com padrões “desejáveis” por este comprador. Algumas características do “produto”/animal são facilmente identificáveis, como peso e idade, porém a espessura de gordura na carcaça do animal é uma característica ou padrão de difícil de ser identificado. Isso ocorre principalmente porque o frigorífico processa o “desmonte” de um produto inteiro, e não a montagem de um produto a partir de peças padronizadas.

A terceira variável analisada – as capacitações na base de fornecedores – também passou por importantes alterações que colocaram novos desafios aos pecuaristas, pois, além da questão ambiental, outras exigências passaram a fazer parte das suas atividades, como as questões sociais relativas aos trabalhadores nas propriedades rurais o atendimento dos aspectos legais e também a crescente procura

por padronização dos animais por parte dos frigoríficos. Referente a essa padronização dos animais citou-se a tipificação de carcaças. Além disso, alguns frigoríficos oferecem bonificação no preço da arroba por atingimento de metas ou padrões como peso e idade de abate dos animais, e também da “capa” de gordura na carcaça do animal.

Com base nas análises realizadas na cadeia, observou-se que questões gerenciais e técnicas foram condições de restrição ao atendimento das novas demandas e exigências, principalmente com relação aos pecuaristas, que, em sua maioria, por questões históricas da pecuária no Brasil, não estavam preparados para enfrentar de forma isolada/individualmente as exigências que surgiram após o ano de 2008. As restrições gerenciais referem-se às formas de gerir a propriedade sob novas exigências ambientais e legais, como isolamento das APPs dentro das propriedades rurais e a regularização do CAR. As questões técnicas referem-se às práticas relacionadas com a criação do gado, como o manejo e nutrição animal, por exemplo, e a rotatividade das pastagens dentro das propriedades rurais.

De acordo com os dados das entrevistas com os pecuaristas, a adaptação às novas demandas foi necessária para manterem-se na atividade pecuária, o que ocorreu por meio dos projetos e programas desenvolvidos nas iniciativas *multi-stakeholder* regionais. Os relatos dos pecuaristas entrevistados evidenciam que, em sua maioria, frente a essas novas exigências, havia pouca capacidade deles em termos de conhecimento técnico e práticas de campo. Conforme a avaliação realizada por meio das variáveis usadas para analisar e entender as transações, a complexidade delas aumentou muito frente à forma como esses pecuaristas trabalhavam antes das mudanças, no período anterior a 2008.

Ainda com base nas dimensões teóricas, pode-se interpretar que a “Codificação das informações” foi facilitada pela participação dos pecuaristas nas iniciativas *multi-stakeholder* regionais, como o Projeto Pecuária Verde, o Carne Sustentável: “Do Campo à Mesa”, o PIBC e, atualmente, o Programa Novo Campo. Com essa participação e maior envolvimento nesses projetos e programas, infere-se que a codificação das informações foi formalizada e sistematizada, permitindo aos consultores técnicos dos projetos e programas uma orientação “dirigida” para atender não somente as questões legais e de sustentabilidade ambiental, social e econômica das propriedades dos pecuaristas, mas também as características dos animais, passando a atender os padrões de carcaça, peso e precocidade destes animais para

abate. A participação de alguns frigoríficos nas iniciativas regionais/locais também foi importante no sentido de acompanhar as ações que estavam acontecendo no campo, e participar das discussões e proposições de melhorias, o que é considerado um tipo de integração comprador-fornecedor, mas, por meio de uma iniciativa *multi-stakeholder*.

Outras duas variáveis importantes foram usadas nessa análise: o grau de coordenação explícita e a assimetria de poder. O resultado da análise por meio da variável grau de coordenação explícita indicou que esse grau é baixo, e seus determinantes são: (a) as relações comerciais ou transações que mantêm a característica de relações de mercado baseadas principalmente na variável Preço; (b) a liberdade de escolha dos compradores por parte dos pecuaristas e livre aceitação dos frigoríficos com relação aos fornecedores, aos tipos de animais e à livre negociação de preço por arroba; (c) os preços praticados na compra e venda dos animais e que são definidos diariamente por parâmetros regionais de mercado (preço médio diário de mercado com variações regionais).

A variável assimetria de poder nessa cadeia de valor, nas relações entre compradores e fornecedores é avaliada e considerada alta. Os elementos determinantes da assimetria de poder nas relações diádicas entre frigoríficos e pecuaristas, compradores e fornecedores, respectivamente, e que foram considerados nesta avaliação são: (a) poder de negociação entre compradores e fornecedores; (b) liberdade para negociar/escolher comprador/fornecedor, padrões e demandas; (c) acesso às informações (de mercado e negócios).

No que diz respeito ao poder de negociação dos compradores, não se constata dependência direta entre fornecedores e compradores no elo entre pecuaristas e frigoríficos, embora haja concentração regional dos frigoríficos, com suas plantas de abate e processamento de carne, o que está sendo classificado como oligopsônio dos frigoríficos pela concentração de poucos compradores perante muitos fornecedores (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2000). O preço praticado nas negociações é influenciado pelos mercados regionais, podendo ser influenciado positivamente para o fornecedor pelo nível de atendimento de características desejáveis dos animais negociados, uma condição que pode identificar uma assimetria de poder. Identificou-se nas pesquisas com frigoríficos e pecuaristas que não há frequência de transações entre os mesmos compradores e fornecedores que se configure como uma característica de dependência entre eles. Isso pode ser considerado, além de uma

característica dessa cadeia, um indicador de liberdade para negociação/transação. Constatou-se uma concentração das plantas produtivas dos grandes frigoríficos em algumas regiões, mas também há presença de frigoríficos de atuação regional e local, permitindo assim opções de negociação entre vendedores e compradores.

Existem padrões, especialmente relacionados às características de carcaça do animal negociado, não se configurando como uma imposição dos compradores, mas, conforme descrito, como características desejáveis de carcaça, peso e idade dos animais. Quando atendidas pelos pecuaristas, podem levar a um pagamento de bonificação por arroba negociada e aproveitada no processo de abate.

Embora a escala de produção seja importante para os frigoríficos, a exigência de lotes mínimos, em termos de quantidade de animais negociados para compra e abate, não representa uma influência dos frigoríficos sobre os pecuaristas, a ponto de ser considerado um importante determinante da assimetria de poder dos frigoríficos sobre seus fornecedores, os pecuaristas. Por isso, o preço pago em cada negociação regula a quantidade mínima aceitável por lote, podendo ser menor, em caso de lotes muito pequenos, e um pouco maior em caso de lotes que permitam abate em grande escala pelo frigorífico.

Já a assimetria de informação é uma característica nessa cadeia, identificada há pelo menos três décadas, e que se caracteriza pela distância nos relacionamentos entre frigoríficos e pecuaristas e pouca comunicação entre esses dois *stakeholders*.

Outras demandas, como sanidade animal e regularização legal da propriedade, não são imposições dos frigoríficos, mas condições básicas para as negociações ocorrerem dentro da normalidade legal e da ética nos negócios. Essas demandas, embora fundamentais para que as negociações de compra e venda ocorram entre frigoríficos e pecuaristas, são demandas do ambiente institucional, impostas a ambos os *stakeholders* desse elo (frigoríficos e pecuaristas), como é o caso da originação responsável, citada anteriormente, que reúne características básicas e obrigatórias para que as transações comerciais entre eles ocorram dentro das condições legais e dos critérios assumidos nos compromissos formais com *stakeholders* como o MPF e o Greenpeace.

A originação responsável adotada pelos frigoríficos não é, *a priori*, uma imposição determinada por eles para com seus fornecedores. É, sim, uma imposição legal, advinda de mudanças no ambiente institucional, em forma de acordo legal com o governo, por meio do Ministério Público (TAC), e acordo com a ONG Greenpeace

(Critérios Mínimos - *Minimum Criteria*), como forma de ajustar-se às demandas relacionadas a questões ambientais e sociais e legitimar suas atividades perante o mercado e a sociedade. Essa legitimidade é resultado das ações dos frigoríficos e das ações de múltiplos *stakeholders*, de iniciativas *multi-stakeholder* desenvolvidas na cadeia de valor da carne bovina, principalmente a partir do ano de 2008, nos níveis institucional (GTPS) e regional/local ONGs, OSCIPs (Imaflora), Embrapa, Prefeituras e Fundos (Solidaridad, Vale e Moore). Essas ações estão mais ou menos integradas, apresentando complementaridade, como os Projetos e Programas locais apoiados pelo GTPS e Fundos Financiadores, na disseminação das boas práticas (Embrapa e GTPS), no engajamento com *stakeholders* locais, como pecuaristas.

Após 2008, as mudanças na cadeia de valor da carne bovina, influenciadas pelos três principais “gatilhos” já descritos nas seções e subseções anteriores deste capítulo – Operação Arco de Fogo, Denúncia do Greenpeace e TAC do Ministério Público Federal –, influenciaram na alteração dos valores das variáveis consideradas neste estudo como as determinantes-chave do tipo de governança das cadeias de valor globais.

Ao final desta análise, é possível entender que, no atual momento da cadeia de valor da carne bovina no Brasil, no principal elo, entre os pecuaristas e frigoríficos, os valores das variáveis analisadas não coincidem com nenhum dos tipos de governança de acordo com as teorias que as definem. Assim, infere-se que nesta cadeia a estrutura de governança não é definida somente por uma ou algumas grandes organizações compradoras, como em Gereffi (1994), e que isso demonstra que há uma governança diferente dos tipos identificados em Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005).

Se os padrões de governança encontrados em uma cadeia de valor não se ajustam à teoria, um forte mecanismo institucional ou uma indústria extremamente concentrada podem estar atuando (STURGEON, 2009). Nesse caso, a primeira alternativa citada por Sturgeon (2009) parece ser a condição encontrada na cadeia de valor analisada, pois as forças institucionais já citadas foram grandes impulsionadores das mudanças que vêm ocorrendo desde 2008.

Assim, Sturgeon (2009) sugere que a teoria da governança das cadeias globais de valor pode proporcionar aos pesquisadores uma linha teórica básica, com uma ferramenta para análise. Além disso, o *framework* das cadeias globais de valor pode

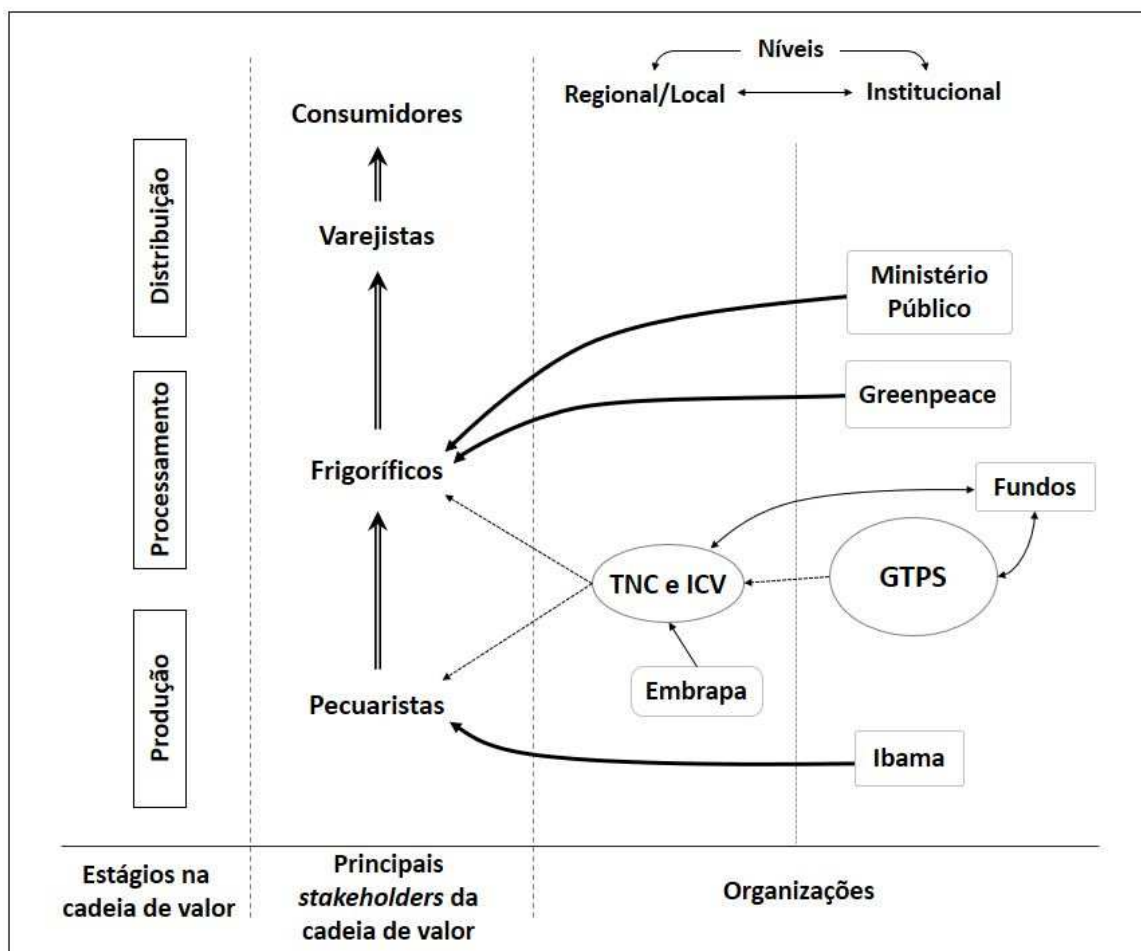
oferecer um “espaço” conceitual neutro para comparar resultados de investigação em diversos setores e geografias.

Após identificar-se os principais fatos em termos de ações e iniciativas que formam o conjunto de influências que vêm alterando a estrutura de governança na cadeia de valor da carne bovina no Brasil, o esquema da figura 13 representa a estrutura de governança da cadeia analisada e uma síntese das relações entre as organizações nos níveis institucional e regional/local. Neste esquema os *stakeholders* que estão transformando a estrutura de governança, caracterizados por ONGs, instituições governamentais e organizações privadas interagem, influenciando principalmente o elo pecuaristas e frigoríficos.

Os programas e iniciativas apresentados na figura Linha do Tempo estão estruturados e representados por seus *stakeholders* na figura 13. No nível institucional estão o Ministério Público, o IBAMA e o Greenpeace como influenciadores diretos e indiretos dos pecuaristas, dos frigoríficos e das relações entre esses dois *stakeholders*. Apresenta-se também o GTPS como a principal iniciativa *multi-stakeholder* atuando no nível institucional, apoiada pelos fundos que financiam parte dos programas e iniciativas desenvolvidas em parceria com as ONGs junto ao principal elo da cadeia de valor.

No nível regional/local destacam-se a Embrapa e as ONGs ICV e TNC com ações e iniciativas diretas, formando um elo de aproximação com os pecuaristas e os frigoríficos.

Figura 13 - Estrutura de governança da cadeia de valor da carne bovina



Fonte: Elaborada pelo autor.

Nesta figura a dinâmica da governança *multi-stakeholder* é evidenciada pelas relações interorganizacionais e influências de *stakeholders* do ambiente institucional e regional/local nesta cadeia de valor.

As ações das ONGs, por meio de projetos e programas, são representadas pelas linhas pontilhadas, do nível institucional para o nível regional/local, que ligam essas ONGs aos pecuaristas e frigoríficos, respectivamente.

6.3 O PAPEL DAS INICIATIVAS *MULTI-STAKEHOLDER* NA GOVERNANÇA DA CADEIA DE VALOR DA CARNE BOVINA.

As mudanças que vêm ocorrendo na cadeia de valor da carne bovina no Brasil, e que foram impulsionadas desde 2008 por forças do ambiente institucional, transformaram a estrutura de governança da cadeia. Entende-se que as demandas e

exigências do ambiente institucional só puderam ser atendidas e transformar-se em soluções para a cadeia por meio das ações estruturadas desses múltiplos *stakeholders*, em esforços conjuntos e orientados, em iniciativas *multi-stakeholder*, no nível institucional, por meio do GTPS, e nos níveis regional e local, por meio dos projetos e programas PIBC e Novo Campo, no MT, e Pecuária Verde e Carne Sustentável: “Do Campo à Mesa”, no PA.

Da perspectiva de cadeia de valor, conforme descrito no Capítulo 4 desta tese, poucas mudanças influenciaram tanto, e de forma tão importante, a governança dessa cadeia como os fatos que ocorreram a partir do ano de 2008. De forma estruturada, as iniciativas *multi-stakeholder* puderam transformar, ao longo desses últimos anos, a estrutura de governança da cadeia de valor da carne bovina, especialmente nas regiões onde esses projetos e programas estão se desenvolvendo, e as relações entre os *stakeholders* diretos e indiretos.

Destacam-se aqui algumas características das iniciativas *multi-stakeholder* que as diferem de outros projetos e programas:

- espaço para a efetiva participação dos *stakeholders*, de forma inclusiva e democrática;
- projetos e programas permanentes, compromissos de longo prazo com os temas da sustentabilidade (ambiental, social e econômico);
- influência dessas iniciativas por meio de projetos e programas nas capacitações dos pecuaristas e suas propriedades rurais, que incluem assistência técnica, aplicação de conhecimento técnico e adequação física das propriedades além das exigências ambientais, e desenvolvimento técnico de pessoas para atender às demandas nas propriedades;
- integração de diversos *stakeholders* diretos e indiretos à cadeia por meio das iniciativas junto ao elo pecuaristas e frigoríficos;
- apoio ou suporte financeiro para alavancar as ações junto aos pecuaristas.

Essas características têm permitido que as iniciativas exerçam funções importantes, e, assim, passem a definir uma nova estrutura de governança, mais coletiva na cadeia da carne bovina no Brasil, a governança *multi-stakeholder*.

Concluindo esta seção, o quadro 8 apresenta uma análise do processo das iniciativas *multi-stakeholder* com base em Roloff (2008a), descrevendo as principais características das cinco iniciativas *multi-stakeholder* analisadas nesta tese.

Quadro 8 - Descrição das iniciativas *Multi-stakeholder* em etapas

Iniciativas	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
GTPS	Pecuária nacional, sustentabilidade para a atividade pecuária e para a cadeia, definição e formalização de grupo de trabalho e mesa-redonda.	Discussões, debates, temas, reuniões, estudos, inclusões, desenvolvimento de projetos.	Criação e aplicação dos projetos e programas no nível institucional em vários estados do Brasil por meio das iniciativas regionais/locais. Consolidação do Grupo de Trabalho como a mesa-redonda da pecuária sustentável no Brasil.	Institucionalização da mesa-redonda, da iniciativa. Consolidação pelo atingimento dos objetivos do <i>Farmer Support Programme</i> . Ampliação da atuação, em forma e abrangência.
PIBC	Projeto local, com ação local, regularização fundiária e técnicas para a promoção da sustentabilidade das atividades pecuárias.	Apresentação do Projeto, definição das formas de trabalho, inclusões, exclusões, discussões.	Aplicação das técnicas e práticas agropecuárias nas propriedades rurais locais, apoio na regularização legal das propriedades, apoio financeiro, exclusões e inclusões de participantes.	Consolidação do Projeto pelo atingimento das metas. Extinção deste projeto para desenvolvimento de um programa mais abrangente (Novo Campo).
Novo Campo	Programa regional com ações regionais. Fortalecimento da pecuária regional e promoção da sustentabilidade na atividade.	Apresentação e ampliação do programa, inclusões e exclusões de participantes, discussões.	Aplicação das técnicas BPA nas propriedades rurais regionais, exclusões e inclusões de participantes com expansão do Programa. Consolidação do Programa	Consolidação do Programa pelo atingimento dos objetivos. Ampliação das ações por meio de inclusão de novos <i>stakeholders</i> .

(conclusão)

Iniciativas	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Pecuária Verde	Projeto local, regularização legal, fundiária e ambiental.	Discussões, busca de apoio junto a outros <i>stakeholders</i> , conscientização, inclusões e exclusões de participantes, alinhamento das demandas entre os participantes.	Desenvolvimento do projeto por meio da ação de múltiplos <i>stakeholders</i> . Primeiros resultados positivos nos aspectos legais e ambientais. Consolidação do Projeto.	Consolidação pelo atingimento dos objetivos e extinção. Modelo para novos projetos.
Carne Sustentável: “Do Campo à Mesa”	Regularização Legal (local).	Apresentação do projeto, busca de apoio e participação, discussões, definições de ações, inclusões e exclusões.	Ações e aplicação das técnicas, primeiros resultados nas propriedades rurais, consolidação e aumento da participação de outros <i>stakeholders</i> da cadeia.	Consolidação pelo atingimento dos objetivos e metas e ampliação do Projeto em abrangência geográfica (hectares de área dedicada à pecuária) e número de participantes.

Fonte: Elaborado pelo autor com base Roloff (2008a).

Outro aspecto a ser considerado é o papel das iniciativas *multi-stakeholder* como espaço democrático e participativo, tendo como resultado um ambiente em que os conflitos históricos de relacionamento entre pecuaristas e frigoríficos puderam ser questionados e dirimidos pela reorientação que esses dois grupos de *stakeholders* estão adotando nas relações entre organizações e sociedade e novo papel das instituições nessa cadeia de valor.

Embora estejam ocorrendo mudanças na cadeia de valor da carne bovina no Brasil, alguns pontos permanecem conflituosos nas relações entre esses dois *stakeholders*, como citado na seção 4.2, destacando-se o distanciamento nas relações e a não integração entre pecuaristas e frigoríficos, o principal elo nesta cadeia de valor, onde não se identificou mecanismos de coordenação para alinhamento entre as demandas dos compradores e a necessidade de melhoria das características dos animais fornecidos aos frigoríficos.

No próximo capítulo, apresentam-se as considerações finais, com as contribuições teóricas e gerenciais da tese, bem como questões e sugestões para estudos futuros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após caracterizar a governança da cadeia de valor da carne bovina no Brasil, algumas contribuições deste estudo podem ser destacadas.

A sustentabilidade ambiental, social e econômica são temas relevantes e atuais que vêm influenciando as organizações, as relações interorganizacionais e as cadeias de valor nas suas estruturas, demandando soluções para questões permanentes, como a preservação do ambiente natural, as relações de trabalho digno e o crescimento econômico das organizações e dos países.

As relações interorganizacionais analisadas nesta tese são consideradas um meio importante para o desenvolvimento da cadeia de valor da carne bovina no Brasil. Essa “evolução” nas relações entre os *stakeholders* diretos e indiretos na cadeia representa um espaço amplo e aberto para futuras análises e discussões sobre formas de governança privada nas cadeias globais.

Observa-se que os estudos sobre governança de cadeias de valor globais têm focado nas relações verticais entre organizações em contextos de indústria e de cadeia, propondo diferentes configurações ou tipos de governança privada, como em Gereffi (1994) e Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), e não têm avançado sobre as questões do ambiente institucional como influenciadores. Sabe-se que esses estudos consideram que há influência do ambiente institucional na governança da cadeia, porém isso tem sido pouco explorado na literatura, principalmente quando as mudanças no ambiente institucional e que influenciam a cadeia de valor como um todo são causadas por *stakeholders* indiretos a essa cadeia de valor.

A partir da análise do contexto institucional em que está inserida essa cadeia de valor global e das formas de interação entre os *stakeholders* diretos e indiretos sob influência desse contexto institucional, uma das contribuições desta tese é o melhor entendimento da estrutura de governança existente e emergente em uma cadeia de valor global.

Além desses aspectos do ambiente institucional como um importante influenciador na estrutura de governança da cadeia, outra contribuição da tese é a análise das iniciativas *multi-stakeholder*, como formas coletivas e de relações mais horizontais do que verticais, evidenciando diferentes relações entre os *stakeholders* em uma cadeia de valor global.

As iniciativas foram identificadas e analisadas em dois níveis relacionados ao ambiente em que se desenvolvem: o nível institucional e o regional/local. Consideram-se essas iniciativas como arranjos privados de governança que atuam para lidar com as demandas e para responder de forma adequada aos desafios impostos pelo ambiente institucional por meio de ações regionais e locais.

O uso dos determinantes-chave da teoria da governança de cadeias de valor globais para análise da cadeia de valor da carne bovina no Brasil mostrou-se útil para entender os limites que essa teoria apresenta ao explicar as transformações na cadeia de valor estudada sob o aspecto geral da governança. As variáveis analisadas e suas combinações estão fortemente ligadas ao nível industrial/setorial, ao *locus* (a dimensão espacial) das relações diádicas, principalmente o elo pecuaristas e frigoríficos, e à forma como grandes empresas coordenam e integram as atividades junto aos seus fornecedores nas cadeias de valor globais.

Assim, no nível micro (regional e local) foram analisadas as relações diádicas entre pecuaristas e frigoríficos e as relações entre os *stakeholders* que atuam neste nível, dentro de cada indústria. No nível macro foram analisadas as instituições que influenciam as indústrias e a cadeia de valor, de modo a facilitar ou dificultar as relações entre os *stakeholders*.

As transformações por que está passando essa cadeia de valor desde 2008 não só permite estudar o fenômeno em si, como um processo de mudança, mas também identificar as características que tem marcado essa mudança.

As iniciativas *multi-stakeholder* são um fenômeno relativamente novo, principalmente na cadeia da carne bovina, mas tem evoluído e apresentado soluções que emergem como formas de governança possíveis diante dos desafios apresentados pelas mudanças no ambiente institucional, principalmente relacionadas às questões ambientais, sociais e econômicas. Tais desafios sob a forma de demandas legais relacionadas às questões sociais e ambientais não são vencidos de forma isolada pelos *stakeholders* sejam eles pecuaristas, frigoríficos ou varejistas.

As iniciativas *multi-stakeholder* identificadas neste estudo são formas alternativas e voluntárias, o que as caracteriza como democráticas e de livre adesão por seus componentes, e promotoras da pecuária sustentável a partir de diferentes realidades daqueles que delas participam. As iniciativas atuam nos dois níveis analisados nesta cadeia por meio de mesas-redondas, programas e projetos.

As abordagens teóricas da tese são oriundas de diversas fontes, como economia, sociologia e instituições. Essas fontes apresentam abordagens e pontos de vista teóricos diferentes, porém convergem e esses múltiplos pontos de vista complementam as análises.

A governança, considerada como um meio, e não como um fim, permite entender que, por sua natureza dinâmica, está em constante transformação, ampliando suas fronteiras por meio das forças econômicas e sociais.

7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DA TESE

Uma das contribuições teóricas desta tese é a constatação da emergência de uma estrutura de governança horizontal, apresentada na figura 12 “Linha do Tempo” e no esquema da figura 13, evidenciada pela participação ativa de *stakeholders* diretos e indiretos, e que assumiram papéis importantes na formulação de regras, como identificado na análise desses papéis por meio do modelo que Bütthe (2010) desenvolveu pela perspectiva da governança privada e que está mais relacionada ao poder de influência de quem cria e aplica as regras e padrões (MENA; PALAZZO, 2012). Nesta tese considerou-se a regulação pública e privada, tendo-se como uma das principais diferenças entre essas fontes de regulação a força legal da regulação pública, que possui legitimidade legal (HENSON; HUMPHREY, 2010).

A importância dos *stakeholders* públicos como influenciadores da governança foi considerada e evidenciada claramente neste estudo, e não é comumente evidenciada nas abordagens sobre governança das cadeias de valor globais, em Gereffi (1994), e nos tipos de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) que tratam das relações verticais entre *stakeholders*.

A estrutura de governança, aqui denominada *multi-stakeholder*, avança sobre os tipos de governança privada identificados na literatura, pois os resultados da pesquisa revelaram características que diferem de forma importante desses tipos nas cadeias de valor globais. Denomina-se aqui como governança *multi-stakeholder* não somente por sua característica dinâmica e evolutiva, mas também pela influência dos *stakeholders* diretos e indiretos na cadeia de valor. A natureza dinâmica e a sobreposição na governança são evidenciadas aqui pela influência de componentes

internos da cadeia de valor e por componentes externos, fora das atividades comerciais da cadeia de valor (KAPLINSKY; MORRIS, 2001).

Sob condições de mudança institucional na cadeia de valor da carne bovina, emergiu uma estrutura de governança de cadeia de valor formada pela participação de diversos *stakeholders* por meio de iniciativas. As diferenças entre iniciativas *multi-stakeholder* e governança *multi-stakeholder* estão nas dimensões que cada uma apresenta. A governança *multi-stakeholder* tem uma dimensão maior do que as iniciativas que se desenvolvem nos âmbitos institucional e regional/local, formando assim a estrutura de governança *multi-stakeholder* na cadeia de valor da carne bovina.

7.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Os desafios que a sustentabilidade ambiental, social e econômica impõe às cadeias de valor globais não podem ser resolvidos por organizações de forma individual, pois envolvem diversos *stakeholders* que demandam soluções para questões complexas, organização e envolvimento dos *stakeholders* nas discussões e proposições de soluções em conjunto. Assim, entende-se que a estrutura de governança, por meio de iniciativas *multi-stakeholder* é a mais bem-sucedida em termos de participação democrática, e pode representar uma solução para outras cadeias de valor que passam pelos mesmos desafios.

O envolvimento de outros *stakeholders* em espaços para discussão e ação por meio de projetos pode ser considerado mais legítimo do ponto de vista “moral” e “pragmático” que a governança privada conduzida de forma individual.

A participação dos grandes frigoríficos nas iniciativas estudadas na tese é uma forma de legitimar suas ações, além de permitir respostas mais efetivas às questões ambientais por meio dessa participação.

Há mais de uma década, o Brasil assumiu a liderança na exportação de carne bovina, com uma indústria robusta com animais de alta qualidade e com uma estrutura legal e fiscalizatória que satisfaz as mais exigentes demandas de diversos compradores mundiais. Todavia, as demandas sociais e ambientais, aliadas à necessidade de sustentabilidade econômica, tanto do ponto de vista de uma atividade individual, quanto do ponto de vista de setor e de cadeia, colocaram novos desafios aos seus participantes.

Nas adversidades e na busca de melhores condições para competir, as organizações unem-se para compartilhar conhecimento e somar esforços. A forma como as iniciativas *multi-stakeholder*, formadas por *stakeholders* diretos e indiretos de diferentes correntes políticas e visões o mundo, organizaram-se para lidar com as questões ambientais, sociais e econômicas deixa uma contribuição para esse setor e outros setores que têm enfrentado desafios de mesma dimensão, e que não podem ser solucionados por somente uma organização.

7.3 LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO

Uma das limitações deste estudo está na compreensão do papel do governo sobre políticas regionais a respeito da sustentabilidade ambiental e os possíveis incentivos que o governo federal oferece no Brasil.

Embora a análise dos sistemas de produção seja parte da análise da cadeia de valor, optou-se por analisar mais detalhadamente as relações de poder, políticas e de valor entre os *stakeholders* dessa cadeia. Assim, nesta tese não se estudou detalhadamente os impactos nos custos ao longo da cadeia produtiva e distributiva como resultado das mudanças que ocorreram nos últimos anos e que foram evidenciadas nesta tese.

7.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para a pesquisa desta tese foram estudadas e analisadas duas importantes regiões do Brasil, dentro do Bioma Amazônia, onde as iniciativas *multi-stakeholder* estão acontecendo. Para ampliar a abrangência desse tipo de estudo sugere-se pesquisar outras iniciativas *multi-stakeholder* nessa cadeia de valor e que estão ocorrendo em outras regiões do Brasil.

Sugere-se um estudo comparativo da governança das iniciativas *multi-stakeholder* no Brasil para analisar suas estruturas, comparando com outras e evidenciando os pontos positivos e negativos, o envolvimento dos *stakeholders* e os resultados das ações.

Para pesquisa futuras, sugere-se ampliar os estudos sobre a influência do ambiente institucional na estrutura de governança das cadeias de valor globais, e

considerar-se outras questões relacionadas à importância dessa cadeia de valor para a economia nacional.

- Esse movimento de resposta às questões ambientais advindas do ambiente institucional teria ocorrido, se essa cadeia fosse de atuação somente nacional?
- Que tipo de movimento teria ocorrido nessa cadeia de valor global, se ela não tivesse a importância econômica que tem?

Outro ponto importante a ser pesquisado é: qual a influência que o ambiente institucional dessa cadeia de valor exerce sobre a criação e desenvolvimento de iniciativas *multi-stakeholder* para atender as questões econômicas, ambientais e sociais?

Este estudo permitiu entender os impactos das pressões ambientais e sociais que ocorreram nessa cadeia de valor e as iniciativas que se desenvolveram para lidar com essas questões de forma proativa ou reativa aos fatos relatados como vetores das mudanças. A importância dessas questões pode ser evidenciada pela abrangência das ações que estão ocorrendo na cadeia, e pelo envolvimento de diversos *stakeholders* diretos e indiretos, em esforços e iniciativas *multi-stakeholder* os quais passaram a compor a estrutura de governança da cadeia de valor da carne bovina no Brasil.

REFERÊNCIAS

ABIEC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNE. **Brazilian beef perfil 2014**. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/>>. Acesso em: 24 nov. 2014.

_____. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNE. **Perfil da pecuária no Brasil: Relatório Anual**. São Paulo, 2015.

ACKOFF, Russel L. The future of operational research is past. **The Journal of the Operational Research Society**, Oxford, v. 30, n. 2, p. 93-104, 1979.

ALDRICH, Howard E.; FIOLE, Marlene C. Fools rush in? The institutional context of industry creation. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 19, n. 4, p. 645-670, 1994.

ALMEIDA, Mansueto. **Desafios da real política industrial brasileira do século XXI**. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2009. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1452.pdf>. Acesso em: jan. 2016.

ANUALPEC. **Anuário da pecuária brasileira**. São Paulo: Instituto FNP, 2012

ASHENBAUM, Bryan; MALTZ, Arnold; ELLRAM, Lisa; BARRAT, Mark A. Organizational alignment and supply chain structure. Introduction and construct validation. **The International Journal of Logistics Management**, v. 20, n. 2, p. 169-186, 2009.

ASHFORTH, Blake E.; GIBBS, Barrie W. The double-edge of organizational legitimation. **Organization Science**, Providence, RI, v. 1, n. 2, p. 177-194, 1990.

AXELROD, Robert M. Launching “The evolution of cooperation”. **Journal of Theoretical Biology**, London, v. 299, p. 21-24, Apr. 2012.

_____. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984.

BÄCKSTRAND, Karin. Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: rethinking legitimacy, accountability and effectiveness. **European Environment**, Shipley, v. 16, n. 5, p. 290-306, 2006.

BAIR, Jennifer. **Frontiers of commodity chain research**. Stanford: Stanford University Press, 2009.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, Stewart R.;

HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3: Ação e análise Organizacionais, p. 131-179.

BARRETO, Paulo; SILVA, Daniel. **Os desafios para uma pecuária mais sustentável na Amazônia**. Belém: Imazon, n. 14, nov. 2009.

BARROS, Alexandre Lahóz M. de; HAUSKNECHT, José Carlos O. V. Mudanças tecnológicas elevam a produtividade. **Revista Visão Agrícola**, ESALQ/USP, a. 2, jan./jul., p. 59-62, 2005.

BATALHA, Mario Otávio; SILVA, Andrea Lago da. Cadeias agroindustriais: definições e aplicações. In: ABIPTI. Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica. **Agropolos: uma proposta metodológica**. Brasília: SEBRAE, 1999.

BLOWFIELD, Michael. Corporate social responsibility: the failing discipline and why it matters for international relations. **International Relations**, v. 19, n. 2, p. 173-191, 2005.

BRASIL Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Sanidade animal**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/portal/page/portal/Internet-MAPA/pagina-inicial/animal/sanidade-animal>>. Acesso em novembro de 2015 b.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Estados Unidos abertos para a carne bovina brasileira in natura**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2015/06/estados-unidos-abertos-para-a-carne-bovina-brasileira-in-natura>>. Acesso em dezembro de 2015c.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Sistema brasileiro de identificação e certificação de bovinos e bubalinos – SISBOV**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/animal/rastreabilidade/sisbov>>. Acesso em janeiro de 2016.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Programa nacional de erradicação e prevenção da febre aftosa – PNEFA**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/febreaftosa>>. Acesso em novembro de 2015a.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Bovinos e bubalinos**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/animal/especies/bovinos-e-bubalinos>>. Acesso em: 6 maio 2014.

_____. Ministério do Meio (MMA). **Desmatamento da Amazônia Legal**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/>>. Acesso em: out. 2015d.

BRASS, Daniel J.; GALASKIEWICZ, Joseph; GREVE, Henrich R.; TSAI, Wenpin. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, Ada, OH, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BRENNER, Steven N.; COCHRAN, P. L. The stakeholder theory of the firm: implications for business and society theory and research. In: MAHON, J. F. (Ed.). **Proceedings of the second annual meeting of the international association for business and society**. Sundance, UT: [s.n.], 1991. p. 449-467.

BUAINAIN, Antônio M.; BATALHA, Mário O. (Coords). **Cadeia produtiva da carne bovina**. Brasília: IICA – MAPA/SPA, v.8, 2007.

BURKERT, Michael; IVENS, Björn S.; SHAN, Jialu. Governance mechanisms in domestic and international buyer-supplier relationships: an empirical study. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 3, p. 544-556, 2012.

BUSCH, Lawrence. Governance in the age of global markets: challenges, limits and consequences. **Agriculture and Human Values**, v. 31, n. 1, p. 513-523, 2014.

BUSCH, Lawrence; BAIN, Carmen. New! Improved? The transformation of the global agri-food system. **Rural Sociology**, v. 36, n. 3, p. 321-346, 2004.

BUSCH, Lawrence. The private governance of food: equitable exchange or bizarre bazaar? **Agriculture and Human Values**, v. 28, n. 3, p. 345-352, 2011.

BÜTHER, Tim. Governance through private authority? Non-state actors in world politics. **Journal of International Affairs**, v. 58, n. 1, p. 281-290, 2004.

_____. Private Regulation in the Global Economy: A (P)Review. **Business and Politics**, Basingstoke, UK, v. 12, n. 3, Article 2, 2010a.

BUYSSE, Kristel; VERBEKE, Alain. Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 453-470, 2003.

CAFAGGI, Fabrizio; JANCZUCK, Agnieszka. Private regulation and legal integration: the European example. **Business and Politics**, Basingstoke, UK, v. 12, n. 3, Article 6, 2010.

CASHORE, Benjamin. Legitimacy and the privatizations of environmental governance: how Non-State Market-Driven (NSMD) governance systems gain rule-making authority. **Governance: an international journal of policy, administration, and institutions**, Malden, MA, v. 15, n. 4, p. 503-529, Oct. 2002.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CATTANEO, Olivier; GEREFFI, Gary; STARITZ, Cornelia (Eds.). **Global value chains in a postcrisis world: a development perspective**. Washington, D. C.: The World Bank, 2010.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica**, London, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

CORBIN, Juliet; STRAUSS, Anselm. Grounded theory research procedures: cannons and evaluate criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n. 1, p. 3-21, 1990.

CUTLER, A. Claire. Private international regimes and interfirm cooperation. In: HALL, Rodney B.; BIERSTEKER, Thomas J. (Eds.). **The emergence of private authority in global governance**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, Chapter 2, p. 23-40, 2004.

DELFMANN, Werner; KLAAS-WISSING, Thorsten. **Strategic supply chain design: theory, concepts and applications**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2007.

DENTONI, Domenico; HOSPES, Otto; ROSS, R. Brent. Managing wicked problems in agribusiness: the role of multi-stakeholder engagements in value creation. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, Special Issue B, 2012.

DENTONI, Domenico; PETERSON, H. Christopher. Multi-stakeholder sustainability alliances in agri-food chains: a framework for multi-disciplinary research. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 5, p. 83-108, 2011.

DENTONI, Domenico; ROSS, R. Brent. Towards a theory of managing wicked problems through multi-stakeholder engagements: evidence from the agribusiness sector. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 16, Special Issue A, 1-10, 2013.

DEY, Ian. **Grounding grounded theory: guidelines for qualitative inquiry**. San Diego: Academic Press, 1999.

_____. **Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientists**. London: Routledge, 1993.

DICKEN, Peter. **Global shift: mapping the changing contours of the world economy**. 6. ed, New York, NY: The Guilford Press, 2011.

DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, Menasha, Wis., v. 48, n. 2, p. 147-160, Apr. 1983.

DOWLING, John; PFEFFER, Jeffrey. Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. **Pacific Sociological Review**, Berkeley, v. 18, n. 1, p. 122-136, 1975.

DUSSAUGE, Pierre; GARRETTE, Bernard. **Cooperative strategy**: competing successfully through strategic alliances. New York, John Wiley & Sons, 1999.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 14, n.4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n.1, p. 25-32, 2007.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Boas práticas agropecuárias**: bovinos de corte (BPA). Disponível em <<http://www.embrapa.gov.br>>. Acesso em: 30 nov. 2014.

FALKNER, Robert. **Global governance**: the rise of non-state actors: a background report for the SOER 2010 assessment of global megatrends. European Environment Agency: Copenhagen, 2011.

FEENSTRA, Robert C. Integration of Trade and disintegration of production in global economy. **Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 12, n. 4, p. 31-50, 1998.

FROOMAN, J. *stakeholders* influence strategies. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

FUCHS, Doris et al. Introduction to symposium on private agri-food governance: values, shortcomings and strategies. **Agriculture and human values**, v. 28, n. 3, p. 335-344, 2011.

FUCHS, Doris; KALFAGIANNI, Agni. The causes and consequences of private food governance. **Business and Politics**, v. 12, n. 3, Artigo 5, 2010.

FUCHS, Doris; KALFAGIANNI, Agni; HAVINGA, Tetty. Actors in private food governance: the legitimacy of retail standards and multi-stakeholder initiatives with civil society participation. **Agriculture and Human Values**, v. 28, p. 353-367, 2011.

GALASKIEWICZ, Joseph. Interorganizational relations. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 11, p. 281-304, 1985.

GEA - Grupo de Estudos de Agroegócios. **Estudo da cadeia produtiva da carne bovina de Mato Grosso do Sul**: proposta de uma política pública. Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, 2000.

GEREFFI, Gary et al. Introduction: globalisation, value chains and development. **IDS Bulletin**, Brighton, v. 32, n. 3, p. 1-8, 2001. Special Issue.

GEREFFI, Gary. Global production systems and third world development. In: STALLINGS, Barbara (Ed.). **Global change, regional response: the new international context of development**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1995. Chapter 4, p. 100-142.

_____. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel (Eds.). **Commodity chains and global capitalism**. Westport, CT: Praeger, 1994. Chapter 5, p. 95-122.

GEREFFI, Gary; CHRISTIAN, Michelle. **Trade, transnational corporation and food consumption: a global value chain approach**. [S.l.], 2009. Disponível em: <http://www.cggc.duke.edu/pdfs/GlobalHealth/Gereffi_Christian_TradeTNC_FoodConsumption_23Feb2009.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2014.

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

GEREFFI, Gary; LEE, Joonkoo. Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matters. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 1, p. 25-38, 2016.

_____; _____. Why the world suddenly cares about global supply chains. **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, Ariz., v. 48, n. 3, p. 24-32, 2012.

GEREFFI, Gary; LEE, Joonkoo; CHRISTIAN, Michelle. **The governance structures of U.S.-based food and agriculture value chains and their relevance to healthy diets**. Princeton, NJ: Healthy Eating Research Program, June 2008.

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

GIOVANUCCI, Daniele; PONTE, Stefano. Standards as a new form of social contract? Sustainability initiatives in the coffee industry. **Food Policy**, v. 30, n. 3, p. 284-301, 2005.

GLIN, Laurent C.; OOSTERVEER, Peter; MOL, Arthur P. J. Governing the organic cocoa network from Ghana: towards hybrid governance arrangements? **Journal of Agrarian Change**, v. 15, n. 1, p. 43-64, 2015.

GREENPEACE. **A farra do boi na Amazônia**. Greenpeace International. Amsterdam, jun. 2009.

GTPS - Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável. **Brazilian livestock and its contribution to sustainable development**. Position paper, 2015b.

GTPS - Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável. **Pecuária sustentável**. Disponível em: <<http://www.pecuariasustentavel.org.br>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

HÅKANSSON, Håkan. **International marketing and purchasing of industrial goods**. Chichester, UK: Wiley, 1982.

HEMMATI, Minu. **Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict**. London, UK: Earthscan, 2002.

HENSON, Spencer J. Private agrifood governance: conclusions, observations and provocations. **Agriculture and Human Values**, v. 28, n. 3, p. 443-451, 2011.

HENSON, Spencer J.; HUMPHREY, John. Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries. **Journal of Development Studies**, Abingdon, v. 46, n. 9, p. 1628-1646, Oct. 2010.

HENSON, Spencer J.; JAFFEE, Steven. Understanding developing country strategic responses to the enhancement of food safety standards. **The World Economy**, London, v. 31, n. 4, p. 548-568, 2008.

HENSON, Spencer; REARDON, Thomas. Private agri-food standards: implications for food policy and the agri-food system. **Food policy**, v. 30, n. 3, p. 241-253, 2005.

HEWITT de ALCÁNTARA, Cynthia. Uses and abuses of the concept of governance. **International Social Science Journal**, v. 50, Issue 155, p. 105-113, mar. 1998.

HIRSCH, Paul M.; LEVIN, Daniel Z. Umbrella advocates versus validity police: a life-cycle model. **Organization Science**, Providence, RI, v. 10, n. 2, p. 199-212, 1999.

HUMPHREY, John; MEMEDOVIC, Olga. **Global value chains in the agrifood sector**. United Nations Industrial Development Organization Working Paper, Vienna. 2015.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Brighton: University of Sussex, Institute of Development Studies, 2000.

_____; _____. Governance in global value chains. **IDS Bulletin**, Brighton, v. 32, n. 3, 2001.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE: estatística da produção pecuária**, junho de 2015. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 29 out. 2015.

IMEA. Instituto Matogrossense de Economia Agrícola. **Boletim do IMEA**. n. 328, Nov. 2014. Disponível em: <<http://www.imea.com.br/>>. Acesso em: 3 jan. 2016.

INSTITUTO EUVALDO LODI. Confederação Nacional da Agricultura/ Sebrae Nacional. **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. IEL/CNA/SEBRAE, 2000.

KAPLINSKY, Raphael; MORRIS, Mike. **A handbook for value chain research**. Brighton: Institute of Development Studies, 2001.

KOGUT, Bruce. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 9, n. 4, p. 319-332, 1988.

LEE, Joonkoo; GEREFFI, Gary; BEAUVAIS, Janet. Global value chains and agrifood standards: challenges and possibilities for smallholders in developing countries. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, Washington, DC, v. 109, n. 31, p. 12326-12331, 2012.

LEMOES, Fernanda K. **A evolução da bovinocultura de corte brasileira**: elementos para a caracterização do papel da ciência e da tecnologia na sua trajetória de desenvolvimento. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE, 1999.

MAYER, Frederick; GEREFFI, Gary. Regulation and economic globalization: prospects and limits of private governance. **Business and Politics**, [S.l.], v. 12, n. 3, 2010.

MEISTER, Luiz Carlos; MOURA, Altair D. de. **Diagnóstico da cadeia produtiva agroindustrial da bovinocultura de corte do Estado de Mato Grosso**. Cuiabá: FAMATO/FABOV, 2007.

MENA, Sébastien; PALAZZO, Guido. Input and output legitimacy of multi-stakeholder initiatives. **Business Ethics Quarterly**, Bowling Green, OH, v. 22, n. 3, p. 527-556, 2012.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 83, n. 2, p. 340-363, Sept. 1977.

_____; _____. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MEYER, John W.; SCOTT, W. Richard. **Organizational environments**: ritual and rationality. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A Michael. **Qualitative data analysis**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A Michael; SALDAÑA, Johnny. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.

MOHAN, Sarah. Institutional Change in Value Chains: Evidence from Tea in Nepal. **World Development**, v. 78, p. 52-65, feb. 2016.

MOURA, Paula T.; CHADDAD, Fábio R. Collective action and the governance of multi-stakeholder initiatives: a case study of Bonsucro. **Journal on Chain and Network Science**, Wageningen, v. 12, n. 1, p. 13-24, 2012.

NEVILLE, Benjamin A.; MENGUC, Bulent. Stakeholders multiplicity: toward an understanding of the interactions between stakeholders. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 66, n. 4, p. 377-391, 2006.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

O'ROURKE, Dara. Multi-stakeholder regulation: privatizing or socializing global labor standards? **World Development**, Oxford, v. 34, n. 5, p. 899-918, 2006.

OCDE - Organisation for Economic Co-Operation and Development. **Final report of private standards and the shaping of the agro-food system**. Paris, 2006.

OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: EDUSP, 1999.

OSTROM, Elinor. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.

PARSONS, Talcott. **Structure and process in modern societies**. Glencoe, IL: Free Press, 1960.

PAUWELS, Pieter; MATTHYSSENS, Paul. The architecture of multiple case study research in international business. In: PIEKKARI, Rebecca; WELSCH, Catherine (Eds.). **Handbook of qualitative research methods for international business**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004, p. 109-124.

PERROW, Charles B. **Organizational analysis: a sociological view**. Belmont, CA: Wadsworth, 1970.

PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, Conn, v. 13, p. 1-52, 1981.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PIETROBELLI, Carlo; RABELLOTTI, Roberta. **Upgrading to compete: global value chains, clusters and SMEs in Latin America**. Washington, DC: Inter-American Development Bank, 2006.

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

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

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWELL, Walter W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**, v. 30, Issue 1, p. 67-87, 1987.

POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

REAST, Jon; MAON, François; LINDGREEN, Adam; VANHAMME, Joëlle. Legitimacy-seeking organizational strategies in controversial industries: a case study analysis and a bidimensional model. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 118, n. 1, p. 139-153, 2013.

RISSE, Thomas. Global governance and communicative action. **Government and Opposition**, London, v. 39, n. 2, p. 288-313, 2004.

ROLOFF, Julia. A life cycle model of multi-stakeholder networks. **Business Ethics: a European Review**, Oxford, v. 17, n. 3, p. 311-325, July 2008b.

_____. Learning from multi-stakeholder networks: issue-focused *stakeholders* management. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 82, n. 1, p. 233-250, Sept. 2008a.

_____. Stakeholdermanagement: ein monologisches oder dialogisches Verfahren? **Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik**, Frankfurt, v. 3, n. 1, s. 77-95, 2002.

ROWLEY, Timothy J. Moving beyond diadic ties: a network theory of *stakeholders* influences. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

SALDAÑA, Johnny. The coding manual for qualitative researchers. London, UK: Sage Publications Ltd., 2009.

SAUSMAN, Christopher, et al. **From value chain analysis to global value chain analysis**: fresh orange export sector in Mediterranean partner countries. In: SUSTAINABLE AGRICULTURAL DEVELOPMENT. Springer International Publishing, 2015, p. 197-225.

SCHARPF, Fritz W. Legitimacy in the multilevel European polity. **European Political Science Review**, Cambridge, v. 1, n. 2, p. 173-204, 2009.

SCHEPEL, Harm. **The constitution of private governance**: product standards in the regulation of integrating markets. Oregon: Hart Publishing, 2005.

SCHOUTEN, Greetje. Tabling Sustainable Commodities through Private Governance: Processes of Legitimization in the Roundtables on Sustainable Palm Oil and Responsible Soy. Gildeprint Drukkerijen, Utrecht, 2013.

SCHOUTEN, Greetje; GLASBERGEN, Pieter. Private multi-stakeholder governance in the agricultural market place: an analysis of legitimization processes of the roundtables on sustainable palm oil and responsible soy. **Managing Wicked Problems in Agribusiness**, v. 15, Special Issue B, p. 63-88, 2012.

SCHOUTEN, Greetje; LEROY, Pieter; GLASBERGEN, Pieter. On the deliberative capacity of private multi-stakeholder governance: the roundtables on responsible soy and sustainable palm oil. **Ecological Economics**, v. 83, p. 42-50, 2012.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SELZNICK, Philip. **TVA and the grassroots**. Berkeley: University of California Press, 1949.

SILVA, Carlos Arthur B. da; BATALHA, Mário O. Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil. CNA, SEBRAE, CNI, IEL, 2000.

SILVA, Sheila S. da; TRICHES Divanildo; MALAFAIA, Guilherme. Análise das barreiras não tarifárias à exportação na cadeia da carne bovina brasileira. **Revista de Política Agrícola**, v. 20, n. 2, p. 23-39, 2011.

SMYTHE, Elizabeth. Whose interests? Transparency and accountability in the global governance of food: agribusiness, the codex alimentarius, and the world trade

organization. In: CLAPP, Jennifer; FUCHS, Doris A. (Eds). **Corporate power in global agrifood governance**. Massachusetts: The MIT Press, 2009, p. 93-123.

STOKER, G. Governance as theory five propositions. **International Social Science Journal**. v. 50, n. 155, p 17-28, 1998.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory**. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications, 1998.

STURGEON, Timothy J. From commodity chains to value chains. interdisciplinary theory building in an age of globalization. In: BAIR, Jennifer (Ed.). **Frontiers of commodity chain research**. Stanford: Stanford University Press, 2009. Chapter 6, p. 110-135.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 20, N. 3, p. 571-610, 1995.

SVENDSEN, Ann; LABERGE, Myriam. Convening stakeholders networks: a new way of thinking, being and engaging. **Journal of Corporate Citizenship**, Leeds, UK, n. 9, p. 91-104, Autumn 2005.

THOMPSON, Lyndal-Joy; LOCKIE, Stewart. Private standards, grower networks and power in a food supply system. **Agriculture and Human Values**. v. 30, p. 379-388, 2013.

TORFING, Jacob; PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon; SØRENSEN, Eva. **Interactive governance: advancing the paradigm**. Oxford University Press, 2012.

TRIENEKENS, Jacques H. Value chains in developing countries: a framework for analysis. In: DIJK, Meine Pieter van; TRIENEKENS, Jacques H. (Eds). **Global value chains linking local producers from developing countries to international markets: theoretical perspectives and empirical cases**. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2011.

USDA - United States Department of Agriculture. **PSD online: production, supply and distribution**. Washington, DC: USDA, 2015. Disponível em: <<http://apps.fas.usda.gov/psdonline/>>. Acesso em: 29 out. 2015.

VALLE, Ezequiel Rodrigues do. **Boas práticas agropecuárias: bovinos de corte: manual de orientações**. 2 ed. rev. e apl. Campo Grande, MS: Embrapa Gado de Corte, 2011.

VALLEJO, Nancy; HAUSELMANN, Pierre. **Governance and multi-stakeholder processes**. UNCTAD and International Institute for Sustainable Development, New York, 2004.

VIEIRA, Luciana M. et al. An analysis of value in an organic food supply chain. **British Food Journal**, Bradford, v. 115, n. 10, p. 1454-1472, 2013.

VIEIRA, Luciana M. O impacto das normas alimentares públicas e privadas na coordenação da cadeia da carne bovina: um estudo exploratório. **Revista de Administração da USP**, v. 41, n. 1, p. 69-80, 2006.

VIEIRA, Luciana M.; TRAILL, W. Bruce. The role of food standards in international trade: evidence from Brazilian beef exports to the EU market. **Journal of International Development**, Chichester, UK, v. 19, p. 755-764, 2007.

_____; _____. Trust and governance of global value chains: the case of a Brazilian beef processor. **British Food Journal**, v. 110, n. 4-5, p. 460-473, 2008.

WATHNE, Kenneth H.; HEIDE, Jan B. Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes and solutions. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 4, p. 36-51, 2000.

WIGELL, Mikael. **Multi-stakeholder cooperation in global governance**. [Helsinki]: The Finnish Institute of International Affairs, 2008.

WILKINSON, John. Fish: A global value chain driven onto the rocks. **Sociologia Ruralis**, v. 46, n. 2, p. 139-153, 2006.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, [Ithaca, NY], v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

_____. **Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.

_____. **Mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WOLF, Julia. The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. **Journal of Business Ethics**, v. 119, n. 3, p. 317-328, 2014.

YIN, Robert K. **Qualitative research from start to finish**. New York: Guilford Press, 2011.

ZEYEN, Anica; BECKMANN, Markus; WOLTERS, Stella. Actor and Institutional Dynamics in the Development of Multi-stakeholder Initiatives. **Journal of Business Ethics**, 28 nov. 2014.

ZUCKER, Lynne G. Institutional theories of organizations. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 13, p. 443-644, 1987.

ZUCKER, Lynne G. Institutional theories of organizations. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 13, p. 443-644, 1987.

_____. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, Menasha, Wis., v. 41, n. 5, p. 726-743, 1977.

ZÜRN, Michael. Global governance and legitimacy problems. **Government and Opposition**, London, v. 39, n. 3, p. 260-287, 2004.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Coordenação e Governança de Sistemas Agroindustriais. In: BUAINAIN, Antônio M.; ALVES, Eliseu; SILVEIRA, José M. da; NAVARRO, Zander. (Orgs.) **O mundo rural no Brasil do Século 21**: a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília, DF, Embrapa, 2014.

APÊNDICE A – Roteiro-piloto com pecuaristas que participam de programas e projetos de Pecuária Sustentável.

- Há quanto tempo, você atua como pecuarista do gado de corte?
- Em qual região você está?
- Você tem uma fazenda só ou tem mais unidades?
- Quem são, hoje, os compradores de vocês, em termos de gado?
- Você fornece sempre para o mesmo comprador ou isso varia?
- Sobre as suas práticas lá na sua propriedade. Há quanto tempo vem mudando essa questão de Boas Práticas que vocês vêm adotando?
- Como ocorreu essa mudança?
- Essas mudanças têm um impacto ambiental na propriedade. Como é que você vê o governo, qual é o papel do governo nessas mudanças?
- Com relação aos compradores, qual é a influência deles sobre essas mudanças?
- É possível fazer parcerias com os compradores, em termos de bonificação, contratos de longo prazo, preço diferenciado?
- Quais são as principais dificuldades enfrentadas hoje por vocês com relação à pecuária?
- Você participa de alguma associação de criadores na sua região?
- O pessoal local – os fazendeiros – está recebendo bem o pessoal das ONGs, da Embrapa?

APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado para pecuaristas (fornecedores de gado de corte que participam dos programas/projetos relacionados às ONGS ICV- MT ou TNC- PA)

A) Informações Gerais

- 1) Há quanto tempo você atua como pecuarista de gado de corte?
 - 2) Quantas unidades (fazendas produtoras) você possui? Onde está(ão) localizada(s)?
 - 3) Qual é a produção da sua fazenda/unidade? (em cabeças – mês/ano)
 - 4) Quais partes do ciclo do gado você atende:
Cria () Recria () Engorda ()
 - 5) 5) Participa dos Programas da ONG ICV () da ONG TNC ()
 - 6) Como entrou nesse Programa/Projeto?
 - 7) Quais são os benefícios de participar desse programa/projeto?
 - 8) O que mudou após a participação no Programa/Projeto?
-

B) Informações sobre o Mercado Comprador:

- 9) Quantos clientes/compradores você possui atualmente?
 - 10) Com que frequência fornece gado?
 - 11) Quem são os seus principais compradores?
 - 12) No caso de fornecer sempre para o mesmo comprador, quais são as razões para isso?
-

C) Relações com o(s) compradores:

- 13) Existe alguma relação de parceria entre você e o(s) frigorífico(s) comprador(es)?
 - 14) Se existe parceria, quais são os benefícios?
 - 15) Existe algum contrato para fornecer, ou a negociação ocorre a cada venda?
 - 16) Existe pagamento de bonificação por parte dos compradores (frigoríficos)?
 - 17) A que está relacionado o pagamento dessa bonificação?
 - 18) Como você avalia a sua relação com o(s) seu(s) comprador(es)?
 - 19) O que poderia melhorar na relação com os compradores?
-

D) Demandas e exigências

- 20) Quais são as principais exigências do mercado/dos compradores que você atende hoje?
 - 21) Quais as principais exigências relacionadas ao meio ambiente? De quem são essas exigências?
 - 22) Que recursos você tem ou deve ter para atender as exigências ambientais?
 - 23) É possível estimar os custos/investimentos? (comparado ao patrimônio ou capital de giro próprio)
-

E) Relações do Pecuárta com outras organizações

- 24) Existem relações de parcerias com outras organizações além dessa ONG?
- 25) Você conhece o Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável?
- 26) Se sim, o que você conhece desse Grupo?
- 27) Você participa de alguma associação? (de criadores, por exemplo)
- 28) Se não, já participou ou pretende participar?
- 29) Se sim, participa de discussões sobre melhorias na pecuária?

APÊNDICE C - Roteiro semiestruturado - *stakeholders*

QUESTÕES PARA FRIGORÍFICOS

- Como funciona a cadeia global da carne bovina? Quem são os principais envolvidos nesta cadeia?
 - Como é a relação entre os pecuaristas e a sua empresa?
 - Quais são os padrões/demandas colocados pela sua empresa juntos aos seus fornecedores?
 - Quais são as dificuldades existentes no processo de padronização enfrentadas pela sua empresa com seus fornecedores?
 - Com relação às questões socioambientais, desde quando a empresa está envolvida com essas questões?
 - Como a empresa está envolvida nessas questões? Como é que a empresa atua hoje nessas questões ambientais?
 - Quem faz pressão pelas questões socioambientais na cadeia da carne bovina?
 - Com relação ao GTPS, a sua empresa participa ativamente no Grupo?
 - Como é que você vê os avanços do que o GTPS tem feito? Quais são os avanços que o GTPS tem proporcionado à cadeia da carne bovina no Brasil?
 - Você poderia comentar sobre algum projeto ou programa que a sua empresa desenvolve? Como funciona(m) esse(s) projeto(s)?
 - Qual é a relação de apoio financeiro da sua empresa com esse(s) projeto(s)? Existe investimento financeiro? Existe bonificação para o pecuarista que cumpre com os requisitos?
 - Como é essa relação de vocês com as outras organizações nesses projetos?
 - O que você acha que poderia melhorar na relação entre os frigoríficos e os pecuaristas?
-

GREENPEACE

- Qual é a relação ou interesse da ONG para com os frigoríficos?
- Como é feito o contato com as empresas/fiscalização?
- Há contato direto com representantes ou setores internos dos frigoríficos?

- Qual foi ou quais foram os motivos para o primeiro contato com os frigoríficos?
 - Qual é a periodicidade/intensidade do relacionamento com os frigoríficos?
 - Há outros acordos firmados entre a ONG e os frigoríficos? Se sim, de que tipo eles são?
 - Esses acordos estão sendo cumpridos pelas empresas?
 - A ONG vê esses frigoríficos como empresas proativas nas questões envolvidas entre ela, os frigoríficos e outros *stakeholders*?
 - Quais outras empresas da mesma cadeia dos frigoríficos, com as quais eles têm relação comercial que são influenciadas/afetadas pelas determinações ou acordos entre a ONG e os frigoríficos?
 - Além dos frigoríficos, nesse mesmo setor (agropecuário) há relações da ONG com outras empresas?
 - Quais são as principais dificuldades na determinação e cumprimento dos acordos com empresas nesse setor?
 - O que poderia melhorar nas relações com as empresas?
 - Qual é o futuro das relações entre a ONG e os frigoríficos?
-

GTPS

- Como surgiu o GTPS? O que fez com que o grupo se reunisse e se formasse?
- Como o GTPS influencia no setor agropecuário, na cadeia da carne bovina?
- Como funciona o processo deliberativo no GTPS, quando é discutida uma melhoria ou desenvolvimento de ações?
- Há contato direto com representantes ou setores internos dos frigoríficos?
- Há acordo ou acordos firmados entre o GTPS e os frigoríficos? De que tipo eles são?
- Quais outras empresas ou *stakeholders* do setor são influenciados pelas deliberações ou determinações do GTPS?
- Qual é a força e abrangência das decisões do Grupo de Trabalho sobre os pecuaristas e organizações envolvidas na cadeia de valor da carne bovina?
- Quais elos da cadeia da carne bovina apresentam relações mais complexas e que merecem mais atenção?

- Como você vê a governança na cadeia de valor da carne bovina no Brasil? O que tem mudado nos últimos seis anos?
 - Algum associado deixou o GTPS nestes últimos 6 - 8 anos?
-

ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DA CARNE BOVINA

- Qual é o papel da Associação na cadeia da carne bovina? Como a Associação influencia na cadeia da carne bovina?
 - Como a Associação assessora/orienta as empresas dessa cadeia?
 - Como vem evoluindo a cadeia da carne bovina no Brasil? Quais são as principais demandas hoje? Quem cria mais demandas nesta cadeia atualmente? As empresas, os compradores, outras organizações?
 - Como funciona a governança na cadeia de valor da carne bovina no Brasil?
 - Pode-se dizer que há protagonistas nessa cadeia atualmente? Que tipo de protagonismo?
 - Do ponto de vista da Associação, quais são as grandes ações realizadas pelas organizações que compõem a cadeia da carne bovina no Brasil?
 - Quais são as principais dificuldades encontradas hoje no setor?
 - Quais elos dessa cadeia de valor apresentam mais complexidade nas relações?
 - Qual é a visão da Associação sobre o futuro da carne bovina produzida no Brasil e o futuro dessa cadeia de valor? Como essa cadeia vai evoluir?
-

ONGS PARTICIPANTES DOS PROGRAMAS E PROJETOS

- Qual é a relação da ONG com o GTPS? Como funciona?
- No seu entendimento, quais são os avanços que o GTPS tem proporcionado à Cadeia da Carne Bovina no Brasil?
- A ONG entende que o GTPS é uma iniciativa legítima?
- Quais são os principais desafios da ONG atualmente?
- Quando surgiram os projetos/programa da ONG?
- Quem criou estes projetos/programas?
- Como funcionam os projetos e programas da ONG?
- Qual é a influência do GTPS nestes projetos/programas?

- Quem apoia os projetos/programas financeiramente?
 - No seu entendimento, esses projetos/programas são percebidos como legítimos pelos atores na cadeia da carne bovina e outros *stakeholders*?
 - Quais são as relações da ONG com os frigoríficos?
-

EMBRAPA

- Qual é o papel da Embrapa na questão da sustentabilidade ambiental? Principalmente relacionada a essa cadeia da carne bovina.
- Como é que funciona a relação da Embrapa com as ONGs, no caso, com os projetos e programas de pecuária sustentável?
- Qual é a relação da Embrapa com o GTPS, Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável?
- O que você acha que mudou nessa cadeia da carne bovina e vem mudando no Brasil nesses últimos anos?
- No seu entendimento quais são os elos mais fracos, hoje, nesta cadeia?
- O que poderia melhorar na cadeia da carne bovina no Brasil?

ANEXO A – Quadro-exemplo de códigos e categorias evidenciados

Coding and Categories

CODING		CATEGORIES	THEORY
Y0	There was a big problem between producer and slaughterhouse in a matter of commercialization and sale of raw material, which in this case is the ox, the carcass. [LCS1] (Interviewee 1) [DD2] [LCS3]	Spot Market	Value Chain Governance
Y0	here in Brazil because we have lack of dialogue, it does not exist. [LCS7] (Interviewee 3)	SPOT MARKET [LCS9]	Value Chain Governance
Y0	And so the producer relationship and slaughterhouse is always confrontational, right, but you have 99 percent of the common agenda, and you have 1 percent of problem, that is weight and price. [LCS10] (Interviewee 3)	SPOT MARKET	Value Chain Governance
Y0	the development of the sector in Brazil, it, it happens without strategic planning. [LCS17] (Interviewee 2)	Spot Market	Value Chain Governance
Y0	Our production chain it is widespread, it is too large, there is communication difficulties, people cannot understand what you're saying, hey, in practice, for example, the producer, anything you ask him, he says: "How much I earn?". While he often does not understand that every "business door" you close, you can depreciate the production chain as a whole. [LCS18] (Interviewee 2)	Spot Market	Value Chain Governance
Y0	The ox is the same local market, and depends on the competition within 300, 400 kilometers, whom, to whom you have to sell. If you only have one, that one purchase, it cannot bring down the price, and begins to make lead further, but the price is local, regional market. [LCS19] (Interviewee 4)	Spot Market	Value Chain Governance
Y0A	industry and producer it has a long history, there, of distrust, friction, fight price, the slaughterhouse/beef processor always presses the producer who the producer always think the slaughterhouse/beef processor're not compensating appropriately. [DD31] (Interviewee 6)	Spot Market	Value Chain Governance
Y0	In 2009, Greenpeace Amazon, the world falling down, everyone said, "no, we have to ... now we stay or we stay, despite the things we do not like, do not agree, there are things that we agree. [LCS32]" (Interviewee 1)	Environmental Issues	Value Chain Governance
Y1A	This is a process that okay ... it's growing, and it is a way, in my view, no return. [LCS34] (Interviewee 2)	NGO-BUSINESS Diadic Relations	Cross-sector interactions (slaughterhouse-NGO) become key value chain mechanism
Y1A	producer link as the first link in the chain. So in that respect, the main point that we evaluate is really changing, of how I'm going to call the posture change of the producer himself to open his head to receive the technology and apply this knowledge in the field. [DD41] (Interviewee 6)	NGO-BUSINESS TRAINING	Cross-sector interactions (slaughterhouse-NGO) become key value chain mechanism
Y1A	we see that knowledge has a lot, university, Embrapa, finally, only this knowledge he's not being used by those who really makes the activity at the tip. [DD42] (Interviewee 6)	NGO-BUSINESS TRAINING; NGO acts as knowledge broker between university, slaughterhouse and farmers	Cross-sector interactions (slaughterhouse-NGO) become key value chain mechanism

Y2A	... within this project has also led ranchers inside the slaughterhouse to show these farmers that which is the market is waiting for quality beef in the sense that we can improve the quality of our raw material, and then again we have earned income by the producer, right, won by the volume increase through productivity gains by quality improvement. [LCS53] (Interviewee 7)	Diadic Relations	Value Chain Governance
YC	how to work, not from the top down, but how they can contribute to help the producers to move it in a way that the entire chain will benefit, because today this work it tapers much in industry due to this restriction, and then it tapers to this link, as it can assist both backward, i.e., the link producer, as forward, transmitting this information to the retail market. [DD84] (Interviewee 6)	NGO-BUSINESS TRAINING; NGO acts as knowledge broker between university, slaughterhouse and farmers AND ALSO Government (Rural Env. Registry)	Cross-sector interactions (slaughterhouse-NGO) become key value chain mechanism
YD	Does our responsibility is to make all producers suit the law? And we ended up taking it under those commitments and agreements that were made [LCS96] (Interviewee 2)	Diadic Relations	GOVERNANCE EMERGING IN CONTEXTS OF INCREASING COMPLEXITY
YE	this is a very complicated relationship, because the company's vision, we know that ... about one of the Greenpeace reports we released a statement on the same day disproving point by point the arguments of Greenpeace and stating that we was suing Greenpeace because of that document. So it was, it was something that we acted proactively, clarifying ... full transparency, and was timely the issue of timing it happened [LCS105] (Interviewee 2)	Dialogue Problems	Value Chain Governance
YE	Puma and Nike they cut off, eh, purchase of lead company products (leather), for example, at that time that there was the agreement [LCS113] (Interviewee 5)	Environmental Issues	
YE	MINIMUM CRITERIA FOR INDUSTRIAL SCALE CATTLE OPERATIONS IN THE BRAZILIAN AMAZON BIOME - 2009), that we end up calling Public Commitment [LCS115] (Interviewee 5)	Diadic Relations	GOVERNANCE EMERGING IN CONTEXTS OF INCREASING COMPLEXITY
X	so what we're discussing in the committee are those issues, and then, all the links will make these reports at the time that this pattern is ready, is the field for testing [LCS136] (Interviewee 1)	Multi-lateral Relationships	MSi Governance
X	And just as we have more specific conversations on topics that so much more advanced than the discussions in the roundtables [LCS138] (Interviewee 7)	Stakeholder participation on GTPS	MSi Governance
X	GTPS today it is one, we call big umbrella of the Brazilian livestock [DD141] (Interviewee 6)	Stakeholder participation on GTPS	MSi Governance
X	what we have in common links between the two is: industry it wants a quality meat, and we're within the Amazon biome, eh, it requires the guarantee of origin of the meat, then these are the two main points that we can talk without friction. [DD147] (Interviewee 6)	Multi-lateral Relationships Outcomes of GTPS	MSi Governance
X	sitting at the table to discuss with the industry and retail link [DD148] (Interviewee 6)	Stakeholder participation on GTPS	MSi Governance
X	conversation with the Mc Donald's, with Carrefour, then coming closer [DD149] (Interviewee 6)	Multi-lateral Relationships	MSi Governance

Table 1

ANEXO B – Associados do GTPS

(continua)

SEGMENTO	ASSOCIADOS
Produtores	Fazenda Nossa Senhora das Graças
	FAMASUL
	ASSOCON
	ACRIOESTE
	ACRIMAT
	ABPO
	NOVILHO PRECOCE - MS
	ABCZ
	APEPASA
	FAZENDA SANTARÉM
	GRUPO RONCADOR
	FAEMG
Indústria	ABIEC
	CICB - Centro das Indústrias de Curtume do Brasil
	JBS
	MARFRIG
	MINERVA FOODS
	GUARÂNIA FOODS
Varejo e Restaurantes	ARCOS DOURADOS
	CARREFOUR
	MC DONALD'S CORPORATION
	GRUPO PÃO DE AÇÚCAR
	WAL MART
Insumos e Serviços	AGROTOOLS
	ALLFLEX
	DOW AGROSCIENCES
	ELANCO
	IBD CERTIFICAÇÕES
	CARGILL ALIMENTOS
	MSD SAÚDE ANIMAL
	STOLLER
	SYNGENTA
	DSM-TORTUGA
	NORVIDA A.B.
	ASBRAM

(conclusão)

SEGMENTO	ASSOCIADOS
Instituições Financeiras	BANCO DO BRASIL
	RABOBANK
	SANTANDER
Organizações da Sociedade Civil, Organizações Sindicais de Trabalhadores e Outros	ALIANÇA DA TERRA
	APPS – ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE PECUÁRIA SUSTENTÁVEL
	BVRIO
	FUNDAÇÃO ESPAÇO ECO
	AMIGOS DA TERRA
	GRSB
	ICV
	TNC
	WWF Brasil
	IPAM
	IMAFLORA
	IIS
	SOLIDARIDAD
	NATIONAL WILDLIFE FEDERATION
EARTH INNOVATION INSTITUTE	
Associados Colaboradores, Instituições de Ensino, Pesquisa, Extensão, Instituições Governamentais	EMBRAPA
	EMBAIXADA DO REINO DOS PAÍSES BAIXOS
	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
	UFMS
	UFRGS
	PENSA - USP
	SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
	MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE
	PROGRAMA MUNICÍPIOS VERDES
	CONSULADO GERAL DA NOVA ZELÂNDIA
	FIA - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
	UNIVERSITY OF WISCONSIN-MADISON
	FCA - UNICAMP
	AGROPLUS