

Desafios para sustentabilidade em cadeias de suprimentos: um estudo empírico em cadeias de suprimentos agroindustriais

GIOVANNI BECCARI GEMENTE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

ANDREA LAGO DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

ELICIANE MARIA DA SILVA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos principais *players* no mercado global do agronegócio (CNA, 2021). Em 2019, a soma de bens e serviços gerados no agronegócio chegou a R\$ 1,55 trilhão ou 21,4% do PIB brasileiro, com aproximadamente 57% para consumo interno, e o restante para exportação (CNA Brasil, 2021). Entretanto, as cadeias agroindustriais em países em desenvolvimento estão constantemente expostas aos riscos ambientais e sociais (Haleem *et al.*, 2015), seja pela fragilidade na aplicação e no comprometimento com a legislação nestes países (Carlson e Bitsch, 2018). Recentemente, o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) divulgou um aumento de crime ambiental em nove estados da Amazônia Legal Brasileira em 7,13%, totalizando 10.851 km² de áreas desmatadas (INPE, 2021). Recentemente, uma grande empresa processadora de carne se envolveu em práticas ilegais com pecuaristas, devido a um esquema de criação de gado em áreas degradadas e embargadas da Amazônia (Silvestre *et al.*, 2020). Enquanto isso, no Pará e no Sul da Bahia, a cadeia do chocolate foi alvo de protestos públicos quando relatórios revelaram que sua produção de óleo de cacau e óleo de palma foi obtida através da devastação de extensa floresta tropical (Wolf, 2014). Além disso, estas cadeias estão constantemente expostas aos riscos de mão-de-obra análoga à escrava (Gold *et al.*, 2015; Gibbs *et al.*, 2016).

Em gestão de operações, o assunto tem levantado questões para sobre como estabelecer *compliance* entre empresa focal (EF), fornecedores de primeiro nível (F1), fornecedores de segundo nível (F2) e de níveis inferiores (Mena *et al.*, 2013; Wilhelm *et al.*, 2016). O termo *compliance*, da palavra inglesa “*to comply with*” significa “estar de acordo”, tem sido mencionada na literatura para discutir os desafios que envolvem o risco de sustentabilidade em fornecedores que estão no início da cadeia (Tachizawa e Wong, 2014; Grimm *et al.*, 2016; Wilhelm *et al.*, 2016). De acordo com Mena *et al.* (2013), Sauer e Seuring (2018) e Touboulic *et al.* (2015) as questões ambientais e sociais mais sérias são frequentemente causadas por fornecedores que estão no início da cadeia (ou seja, F2). A literatura aponta a EF como o agente de maior responsabilidade na cadeia, devido sua capacidade de recursos, além de ser o principal canal de comunicação com o mercado (ou seja, a posição central *upstream* e *downstream*) (Hajmohamad e Vachon, 2016; Brito e Miguel, 2017; Clauss e Bouncken, 2019). Todavia essa posição pode ser alterada, no momento em que a EF explora sua posição de poder em relação aos fornecedores (Touboulic *et al.*, 2014), podendo causar não-*compliance* entre os agentes.

Diante deste cenário, as variáveis contextuais são fatores a ser considerados que permeiam a relação entre empresa e fornecedores. Por exemplo, Tachizawa e Wong (2014) descreveram as principais variáveis envolvidas em cadeias de suprimentos a montante, entre eles a relação de poder e o distanciamento cultural entre os agentes da mesma cadeia. Enquanto o poder é a capacidade de um agente influenciar as atividades de outros na cadeia de suprimentos (Pilbeam *et al.*, 2012), o distanciamento geográfico e cultural entre os agentes aumenta a complexidade e os desafios para alcançar a implementação de sustentabilidade na cadeia (Wilhem *et al.*, 2016). Todos esses fatores alteram a forma com que os agentes se relacionam, e os mecanismos de governança para mitigar os riscos dependem da análise dessas variáveis contingenciais, os quais alguns deles podem ser mais efetivos do que outros (Sousa e Voss, 2008).

Os mecanismos de governança mostram-se uma possibilidade de lidar com riscos ambientais e sociais, pois são definidos como formas de controle que as empresas utilizam para estabilizar as relações de poder e mitigar os riscos (Benton *et al.*, 2021). De acordo com os autores, os mecanismos permitem que as organizações estabeleçam e estruturam o

relacionamento, no sentido de gerenciar processos que reduzem o risco de fornecedores. Porém, de acordo com Sancha *et al.* (2016) e Villena e Dhanorkar (2020), os mecanismos de governança ainda continuam inexplorados para mitigar riscos ambientais e sociais, com uma compreensão pouco consensual acerca de seus resultados.

De acordo Wilhelm *et al.* (2016), na cadeia do agronegócio, particularmente a de *commodities* como o milho, a soja e a carne, a aplicação dos mecanismos de governança para mitigar o risco de sustentabilidade falham por dois motivos. Primeiro, porque a EF tem evidente preocupação por qualidade, custo e prazo de entrega, enquanto que as questões por sustentabilidade são deixadas para segundo plano. Em consequência, as questões sustentáveis são tratadas pelo elo mais próximo na cadeia a montante, ou seja, os F1. No entanto, a literatura aponta que estes fornecedores tem pouca capacidade de conhecimento e recursos disponíveis para lidar com questões de sustentabilidade (Mena *et al.*, 2013). Wilhelm *et al.* (2016) afirmam que, apesar dos F1 estarem cientes da incapacidade dos F2 cumprir padrões, dificilmente estes tem ações para implantar mecanismos que diminuem a pressão por sustentabilidade. Portanto, o contexto do agronegócio é oportuno para compreender os desafios que envolvem *compliance* com fornecedores de níveis inferiores na cadeia.

A literatura recente sobre cadeias multiníveis demonstra pouca atenção a sustentabilidade em níveis inferiores na cadeia (Govindan *et al.*, 2020) e, portanto, pesquisas adicionais são necessárias para compreender melhor os problemas que surgem em países em desenvolvimento. Jabbour *et al.* (2018) afirmam que mais pesquisas devem se concentrar no relacionamento entre diferentes agentes e em diferentes setores, principalmente no que diz respeito a gestão de fornecedores de níveis inferiores. Ainda no entender de Govindan *et al.* (2020), é consenso que a sustentabilidade deve fazer parte da gestão estratégica das empresas, mas sua implementação é complexa, dificultada por riscos que ocorrem no início da cadeia. Mecanismos de governança são formas de controle que as empresas utilizam para estabilizar as relações e mitigar os riscos (Benton *et al.* 2021). Porém, de acordo com Sancha *et al.* (2016) e Villena e Dhanorkar (2020), estes mecanismos ainda continuam inexplorados, com uma compreensão pouco consensual acerca de seus resultados. Portanto, é necessária uma investigação aprofundada dos mecanismos para responder às pressões por sustentabilidade. Para preencher essa lacuna, esta pesquisa buscará responder a seguinte questão de pesquisa: “*Como uma empresa focal estabelece compliance para mitigar riscos sociais e ambientais com fornecedores de níveis inferiores no contexto de cadeias agroindustriais de um país em desenvolvimento*”?

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Pressões institucionais em países em desenvolvimento

A teoria institucional tem sido utilizada na gestão de cadeias de suprimentos (CS) para avaliar o nível de *compliance* da empresa com relação aos requisitos internos e externos à cadeia (DiMaggio e Powell, 1983; Sarkis *et al.*, 2011; Touboulie e Walker, 2015). Ela contribui com um arcabouço teórico que permite compreender como as empresas respondem progressivamente a uma combinação de pressões isomórficas externas - coercivas, miméticas e normativas, de fatores e agentes dentro de seu campo institucional (DiMaggio e Powell, 1983). A pressão coercitiva pode ser imposta por governos por meio de leis e regulamentos ou pela pressão de consumidores ambientalmente conscientes. Kannan (2021) afirma que o isomorfismo mimético, possibilita uma organização adotar práticas para modelar-se a organizações bem-sucedidas (Dimaggio e Powell, 1983). E por fim, o isomorfismo normativo deriva principalmente de estabelecer condições ou métodos de trabalho em consonância com normas e leis (Larson, 1977; Collins, 1979; Dimaggio e Powell, 1983).

Recentemente, os estudos se concentram no papel das pressões institucionais de países em desenvolvimento para atingir *compliance* com as questões sustentáveis. Huq e Stevenson

(2018) revelaram que as pressões institucionais nem sempre conduzem à implementação de práticas de sustentabilidade em um sentido verdadeiro. Alguns pesquisadores argumentam que as pressões do governo não influenciam significativamente a adoção da sustentabilidade social (Ehrgott *et al.*, 2011); enquanto outros acreditam que a maior pressão do governo, da comunidade e do consumidor impulsionam a implementação da sustentabilidade na cadeia (Golicic *et al.*, 2019).

O fato é que, a fragilidade de normas e leis em contextos de países em desenvolvimento, como o Brasil, o desafio de estabelecer *compliance* com as questões de sustentabilidade está nas mãos dos agentes mais poderosos para implementar práticas de sustentabilidade (Marshall *et al.*, 2016). Normalmente, os fornecedores de níveis inferiores são altamente pressionados pela EF (Huq e Stevenson, 2018) ou por seus fornecedores diretos (ou seja, os de primeiro nível). Pressionados, dificilmente estes responderão positivamente as pressões institucionais por sustentabilidade (Benton e Maloni 2005; Zhao *et al.*, 2008). De acordo Wilhelm *et al.* (2016), a EF costuma “não se importar” com transparência nos processos e onde a capacidade dos F1s é limitada para mitigar os riscos de sustentabilidade, quando lidam com fornecedores localizados em uma distância institucional alta. Por estas razões, Wilhelm *et al.* (2016) afirmam que deve haver um foco especial na implementação e desacoplamento de práticas sustentáveis em fornecedores localizados em países em desenvolvimento, os quais possuem um contexto institucional diferente.

2.2 Teoria da contingência em cadeias de suprimentos

A teoria da contingência tem sido utilizada frequentemente na literatura acerca da gestão de operações sustentáveis (Li *et al.*, 2010; Tachizawa e Wong, 2014; Wilhelm *et al.*, 2016). Sousa e Voss (2008) argumentam que, ao invés de analisar as práticas de gestão, os pesquisadores devem analisar o contexto em que elas são eficazes. A investigação das variáveis contingenciais é importante, pois fornece o contexto necessário para que os gestores implementem estratégias em situações específicas (Wilhelm *et al.*, 2016). Tachizawa e Wong (2014) descreveram as principais variáveis envolvidas em cadeias de suprimentos a montante, entre elas a relação de poder e o distanciamento cultural entre os agentes.

De acordo com a literatura, a EF é o agente que possui maior poder na cadeia (ou seja, controle, influência) em relação a seus fornecedores de primeiro e segundo nível, no sentido impor mecanismos de controle que podem mitigar riscos ambientais e sociais (Benton e Maloni, 2005; Bastl *et al.*, 2013). Em geral, os motivos são a quantidade de recursos de conhecimento e tecnológicos, a capacidade de oferecer contratos, e principalmente pelo papel central intermediário com o mercado (ou seja, a posição central *upstream* e *downstream*) (Touboulic e Walker, 2015; Hajmohamad e Vachon, 2016; Brito e Miguel, 2017; Clauss e Boucken, 2019).

Já com relação à distância física, social ou cultural entre os agentes da cadeia, aumenta a assimetria de informações e os esforços de coordenação (Simpson *et al.*, 2007; Mares, 2010). Hojmosse *et al.* (2013) argumentam que, quanto maior for a distância entre os agentes, mais difícil é a adoção de mecanismos de governança com os fornecedores da cadeia.

2.3 Mecanismos de governança e controle entre empresas e fornecedores

Os mecanismos de governança e controle são formas de controle entre empresas e fornecedores para gerenciar o relacionamento interorganizacional (Jap e Ganasean, 2016; Benton *et al.*, 2021) pelos quais ambas as partes se comprometem atingir os objetivos (Liu *et al.*, 2009). Entende-se que cada mecanismo tem uma função específica e, na medida em que aumentam os múltiplos fornecedores na cadeia, o gerenciamento se torna ainda mais complexo, tendo a EF que aplicar mecanismos diversos (Awaysheh e Klassen, 2010).

Duas são as formas de governança: a contratual e a relacional. A governança contratual compreende arranjos estruturais projetados para influenciar o comportamento dos agentes de maneira “explícita” (Blome *et al.*, 2011; Huang *et al.*, 2014), com regras e procedimentos que

especificam e delimitam responsabilidades (Jayaraman e Liu, 2019). A governança relacional compreende arranjos estruturais baseados em cultura e valores (Pilbeam *et al.*, 2012), com o objetivo de influenciar o “comportamento” dos agentes com base no controle social e na confiança (Blome *et al.*, 2011; Huang *et al.*, 2014).

A partir dos constructos gerados da teoria, esta pesquisa pretende ampliar o escopo do *framework* proposto por Tachizawa e Wong (2014), as quais os autores utilizam quatro abordagens (direta, indireta, trabalhar com terceiros e não se importar) com fornecedores, ampliando o entendimento dos mecanismos de governança e controle e analisando como as pressões institucionais influenciam o relacionamento entre os elos da cadeia a montante, no sentido de contribuir com a tomada de decisão na mitigação dos riscos ambientais e sociais. A literatura recente pouco traz essa abordagem, e quando traz, revela indefinição quanto à influência da pressão (mimética, coercitiva e normativa) na adoção de mecanismos de governança para problemas com sustentabilidade (Ehrgott *et al.*, 2011; Huq e Stevenson, 2018; Golicic *et al.*, 2019).

3 MÉTODO

Este estudo consiste em uma pesquisa exploratória e qualitativa para investigar como os mecanismos de governança podem responder às pressões por sustentabilidade social e ambiental, desenvolvendo *compliance* entre empresa focal, fornecedores de primeiro e segundo nível em cadeias agroindustriais. Apesar de o fenômeno ocorrer em fornecedores de níveis inferiores na cadeia (Mena *et al.*, 2013; Meinschmidt *et al.*, 2018), países em desenvolvimento como o Brasil, as ONGs desempenham um papel fundamental para promover às questões de sustentabilidade na cadeia (Huq e Stenvenson, 2018). Portanto o foco é investigar o fenômeno do risco de sustentabilidade em fornecedores de níveis inferiores em cadeias agroindustriais brasileiras.

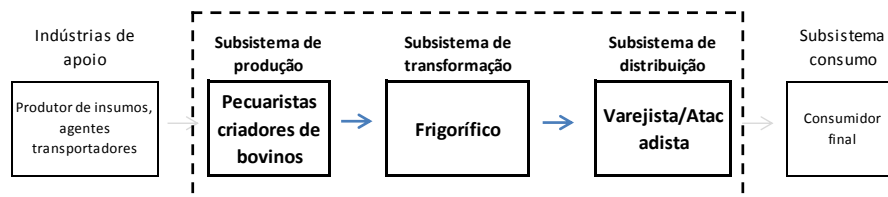
Para explorar o fenômeno desta pesquisa, duas cadeias agroindustriais apresentam características pertinentes: a cadeia de carne bovina e a cadeia do chocolate. Ambas vivenciam riscos ambientais e sociais com fornecedores que estão no início da cadeia, ou seja, pecuaristas na carne bovina, e o cacau (ligado aos produtores do cacau) que estão no início da cadeia do chocolate.

3.1 Seleção dos casos

O processo para selecionar os casos utilizou a amostragem teórica em cadeias da agroindústria que possuem em comum, o risco de sustentabilidade social e ambiental (Haleem *et al.*, 2015), incluindo empresa focal e níveis inferiores da cadeia a montante no Brasil. Diante desses riscos, duas cadeias serão investigadas:

- Cadeia de carne bovina; a estrutura desta cadeia é composta por sistemas de apoio, produção da matéria-prima, indústria de transformação, distribuição e consumidor final (Buainain e Batalha, 2010). De acordo Greenpeace (2009), Barrionuevo (2009) e Gibbs *et al.* (2016), os riscos envolvidos nesta cadeia estão basicamente associados aos pecuaristas, criadores de bovinos (F2 da cadeia de carne) e os principais riscos envolvem o desmatamento na Amazônia, elevado uso da água (Kanan, 2021) e emissões de gases de efeito estufa (Govindan *et al.*, 2021). No Brasil, o estado do Mato Grosso é o foco destes riscos (Gibbs *et al.*, 2016; Silvestre *et al.*, 2020). A partir do risco identificado nos pecuaristas (F2), a unidade para analisar o caso será os dois próximos elos a montante: frigorífico (F1) e varejista (EF), reduzidos para esta pesquisa. A figura 1 mostra o recorte realizado.

Figura 1. Recorte para a cadeia agroindustrial de carne bovina



Fonte: Adaptado de Buainain e Batalha (2010)

- Cadeia do chocolate: a estrutura desta cadeia é composta por produtores (manteiga, açúcar, leite em pó e cacau), *trader*, processadores, fabricantes e distribuidores (McLoughlin e Meehan, 2021). De acordo com Lalwani *et al.* (2018) e Fountain e Hütz-Adams (2018), o principal risco nesta cadeia está na produção do “cacau”, e envolve questões ambientais como o desmatamento de áreas ilegais do bioma Amazônico e sociais, como a mão de obra análoga ao de escravo. No Brasil, grande parte dos riscos está em fornecedores localizados no estado do Pará e no sul da Bahia (Wolf, 2014; Wilhelm *et al.*, 2016). A partir do risco na produção, e considerando ainda que os *traders* são agentes específicos do armazenamento e transporte do cacau, a unidade de análise que relevante a ser pesquisada são os produtores (F2), o processador (F1) e o fabricante (EF), reduzidos para esta pesquisa. A figura 2 mostra recorte da cadeia do chocolate.



Fonte: Adaptado de McLoughlin e Meehan (2021)

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados primários e secundários ocorreu de maneira interativa, permitindo identificar diferentes perspectivas associada aos fenômenos de pesquisa (Silvestre *et al.*, 2020), apresentados no Quadro 1. As fontes de dados primários foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas com os seguintes agentes: (i) especialistas em cadeias de suprimentos; (ii) EF, fornecedores de primeiro e segundo nível na cadeia do chocolate e de carne bovina; (iii) e as organizações não-governamentais (ONGs). Quanto às fontes secundárias, foram levantados três documentos: as diretrizes do Ministério da Agricultura disponibilizado em 2021 no site www.gov.br/agricultura/pt; o último relatório anual de GRI de cada empresa de 2020 www.globalreporting.org; e o código de conduta, disponível no site de cada EF.

Duas empresas focais da cadeia do chocolate foram inicialmente contatadas, mas somente uma delas esteve disponível para contribuir com a pesquisa. Em seguida, foi solicitado a EF do chocolate para indicar possíveis processadores. As indicações não geraram contatos, e o pesquisador precisou recorrer ao LinkedIn e aos contatos pessoais e profissionais. Neste processo, houve dificuldades quanto a confidencialidade e o consentimento para gravar as entrevistas. Por fim, somente os entrevistados que consentiram foram agendados para uma entrevista. Na medida em que as entrevistas foram acontecendo, nomes e contatos de fornecedores de primeiro e de segundos níveis das respectivas de cadeias, foram sendo solicitados como forma de investigar o impacto do relacionamento entre os agentes ao longo da cadeia. Os contatos acontecerem primeiramente via telefone, e em seguida por *email*, para acertar detalhes da entrevista *online* via plataforma Google Meet.

Quadro 1. Matriz das fontes de evidências

FONTE	AGENTE	ABREVIÇÃO	DESCRIÇÃO	TEMPO DE ENTREVISTA
Organização não governamental	ONG	ONGa	Instituição não-governamental constituída em 1986 que preserva a Mata Atlântica, e não alimenta conexões com partidos ou religiões, sendo, portanto uma organização sem fins lucrativos.	37:15 Min.
		ONGb	Instituição constituída em 1995 que preserva o meio ambiente, por meio do uso correto das florestas e de seus recursos, considerando a importância das pessoas e seus respectivos direitos.	55:57 Min.
		ONGc	Instituição sem fins lucrativos que apoia empresas, governos, sociedade civil e outras organizações a trabalhar para a produção e abastecimento responsáveis de commodities agrícolas e florestais.	46:20 Min.
		ONGd	Instituição sem fins lucrativos que visa aumentar o uso consciente de produtos e serviços sustentáveis	42:46 Min.
Cadeia do chocolate	EF	EPcho	Gestor de operações de planta na industrial de chocolate da multinacional, responsável pelo recebimento de materiais e componente da empresa X	52:50 Min.
	EF	EPcho	Gerente de suprimentos da empresa X	48:10 Min.
	F1	F1cho	Supervisor de sustentabilidade agrícola na cadeia do chocolate da empresa Y	56:51 Min.
	F1	F1cho	Analista de sustentabilidade na cadeia do chocolate da empresa Y	
	F2	F2cho	Produtor de cacau na região Sul da Bahia	
	F2	F2cho	Produtor de cacau na região Sul da Bahia	
Cadeia de bovinos	EF	EPbov	Gerente de negócios de um varejista nacional da empresa W	48:22 Min.
	F1	F1bov	Gerente global de bovinos de corte da empresa Z. Tem experiência em treinamento e suporte técnico à equipe de campo; atendimento contas chaves; pesquisa e desenvolvimento de novos produtos para diferentes sistemas de produção de carne bovina.	31:49 Min.
			Coordenador de um frigorífico com mais de 5 anos de experiência na gerencia de bovinos da empresa T.	61:28 Min.
	F2	F2bov	Pecuarista na região do Mato Grosso	50:18 Min.
	F2	F2bov	Pecuarista na região do Mato Grosso	41:24 Min.
Agentes externos	Especialista	EspA	Gerente da cadeia de suprimentos com histórico comprovado em diversas industrias, habilidade em operações e gerenciamento de parceiros, governança e métricas, melhoria e transformação de processos de negócios. Auditor de compliance em sustentabilidade, compras e logística e na implementação de verificação de requisitos de sustentabilidade na cadeia de alimentos. Professor Assistente em Administração de Empresas, ministrando cursos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos, gestão de negócios sustentáveis, logística, estratégia e marketing organizacional.	53:39 Min.
		EspB	Gestor de sustentabilidade e responsabilidade social com mais de 20 anos de experiência de atuação no setor alimentício com atividades na América Latina e Ásia, Europa e América do Norte.	1:10:50 Min
		EspC	Executivo com mais de 20 anos na gestão estratégica das áreas de supply chain industrial, em empresas nacionais e multinacionais de segmentos como o alimentício, farmacêutico, automotivo, químico e eletrônico.	25:56 Min.
		EspD	Experiência como gestor em compras, atuando em negociações contratuais do tipo "spot", além de atuar como gestor em questões ambientais.	1:09:37 Min.
		EspE	Experiência na gestão de compras e logística em empresa do setor automotivo de grande porte, além de domínio em negociações de compras de materiais diretos e indiretos no setor do agronegócio.	47:15 Min.
		EspF	Doutor e Mestre em Gestão de Operações, com conhecimento na gestão da cadeia do agronegócio, risco e mitigação e capacidades operacionais.	45:39 Min.
		EspG	Doutor e Mestre em Gestão de Operações, com conhecimento na gestão da cadeia do agronegócio, risco e mitigação e capacidades operacionais.	41:52 Min.
Relatórios	Código de conduta	Ccon	Documento de um conjunto de princípios e diretrizes que se destina melhorar o desempenho social e ambiental	
	Ministério da agricultura	MinAg	Diretrizes do governamentais acerca das questões ambientais e sociais no Brasil	N/A
	Relatório GRI	GRI	O GRI (Relatório de Iniciativa Global) é um documento que ajuda as empresas compreender e comunicar o impacto da sustentabilidade.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A coleta de dados seguiu um protocolo envolvendo quatro roteiros distintos com questões semiestruturadas para cada um dos seguintes agentes: ONGs; especialistas; EF e F1; e F2. Foi enviado aos respondentes o informe de consentimento e solicitação para gravação da entrevista. Apenas dois entrevistados não permitiram a gravação. Para aumentar a compreensão do entrevistado em relação à pesquisa, foi elaborado um vídeo curto no Youtube, apresentando a estrutura geral da cadeia a montante, o risco de sustentabilidade envolvido em fornecedores de níveis inferiores e os mecanismos de controle ligados a governança. Todos os entrevistados foram incentivados a assistir o vídeo antes da entrevista. Considerando o distanciamento social exigido pela pandemia de Covid-19, todas as entrevistas foram realizadas e gravadas pelo Google Meet, e posteriormente transcritas e arquivadas no banco de dados do *software* QDA Miner.

3.3 Análise dos dados

Com base nas transcrições das entrevistas e das evidências secundárias, os dados foram armazenados no *software* QDA Miner, e a técnica de análise de conteúdo foi utilizada para agrupar e sintetizar informações a fim de derivar *insights* válidos (Krippendorff, 2004). Inicialmente o processo de codificação foi realizado tendo como partida os conceitos da literatura, e quando necessário foram inseridas novas categorias de forma indutiva (Bardin, 2008).

4. RESULTADOS

O quadro 2 apresenta os constructos observados no contexto de cada cadeia estudada, e a relação com os respectivos constructos para esta pesquisa. Serão apresentadas as características pertinentes aos dois casos estudados, para em seguida inter-relacionar os assuntos “pressões, variáveis e mecanismos”.

Quadro 2. Análise dos constructos nas cadeias

	Cadeia de Carne Bovina	Cadeia do Chocolate
Pressões Institucionais		
<i>Coercitiva</i>	✓ Pressões dos frigoríficos para punir funcionários que faltam ao posto de trabalho.	✓ Empréstimos financeiros por bancos próprios, "amarrando" a produção dos produtores de cacau por meio de "contratos".
<i>Normativa</i>	✓ Baixa pressão para fiscalizar e punir os infratores.	✓ Baixa pressão para fiscalizar e punir os infratores.
<i>Mimética</i>	✓ Práticas de empresas de outros setores para alavancar a cadeia de carne bovina.	✓ Práticas de empresas de outros setores para alavancar a cadeia do chocolate.
Variáveis Contingenciais		
<i>Relação de poder</i>	✓ Em favor do frigorífico (F1 na cadeia). Alta tecnologia dos frigoríficos no processo de coleta da matéria-prima base (o boi vivo), inspeção do animal, o processo de abate, sangria, evisceração, serragem e refrigeração. Além disso, há poucos frigoríficos em atividade no Brasil.	✓ Em favor do processador (F1 na cadeia). Os processadores processam outros grãos e sementes oleaginosas como trigo, o milho, as oleaginosas, a cevada e o sorgo, assim como óleos vegetais e as rações, o que permite alavancar conhecimento e lucros a seu favor.
<i>Cultural/conscientização</i>	✓ O brasileiro tem evidente preocupação em relação a preços, mas quando se trata das questões ambientais e sociais, tem alta tolerância. ✓ O problema em comum sobre "jeitinho brasileiro".	✓ A pressão por sustentabilidade no mercado externo está diretamente relacionada com o nível de conscientização dos consumidores europeus. ✓ O problema em comum sobre "jeitinho brasileiro".
Mecanismos de Governança		
<i>Certificações</i>	✓ Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Bovinos e Bubalinos (SISBOV). Identifica, registra e monitora individualmente os animais de fazendas.	✓ UTZ (Alliance) principal certificação para a produção do cacau. Essa certificação trabalha nas questões de sustentabilidade para promover o uso sustentável da terra e melhorar a vida dos agricultores.
<i>Cooperação</i>	✓ Não existe atualmente um programa de cooperação. Apesar disso, existe um movimento de cooperação para os próximos anos.	✓ Programas de cooperação para apoiar produtores de cacau. A cadeia possui representante como "multiplicadores" das informações para levar conhecimentos aos produtores, e estes ainda se tornarem multiplicadores para outros produtores distantes.
<i>Contrato</i>	✓ O frigorífico elabora um contrato para realizar o empréstimo, "comprometendo" aquisição de bovinos do pecuarista.	✓ O mercado <i>spot</i> em que o cacau atua, faz com que produtores não estabeleçam contratos, podendo então vender o cacau para o mercado interno ou mercado externo.
<i>Terceiro</i>	✓ Por vezes, as ONGs e a mídia acabam distorcendo informações para o consumidor de uma maneira negativa.	✓ O F1cho possui um projeto em parceria com ONGs que fazem todo diagnóstico e levantamento dos dados de cada propriedade beneficiada.
<i>Auditoria</i>	✓ Não foi identificada auditoria por parte da EFbov ou de F1bov.	✓ A EFcho audita fornecedores de primeiro e segundo nível tem o alcance limitado para controlar as características do cacau físicas químicas e microbiológicas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

4.1 Pressões institucionais

a. O exemplo da pressão normativa

Ambas as cadeias (carne bovina e chocolate) enfrentam pressões normativas semelhantes ligadas ao desmatamento ilegal. As pressões normativas foram identificadas como um conjunto de normas que existe para direcionarem empresas e fornecedores a seguirem regulamentações governamentais. De acordo com as ONGs A e B, em países em desenvolvimento, uma característica é a baixa pressão normativa é baixa, com pouca fiscalização e falta de punição aos infratores. As ONGc e ONGd citam que, a maior parte do desmatamento na Amazônia não é detectada oportunamente para que os agentes de fiscalização possam agir e, em apenas um percentual pequeno dos casos há a punição administrativa. Desse montante, 26% dos processos administrativos foram julgados em primeira instância, levando em média quase três anos. A quantidade de multas pagas corresponde a 10% e representa 0,2% do montante de multas aplicadas. Portanto, a falta de aplicação hábil e a capacidade de punir os infratores são os principais riscos de países em desenvolvimento.

b. O exemplo da pressão coercitiva

Na cadeia de bovinos, os funcionários de F2 alegam condições de trabalho forçado no campo,

quando são “proibidos” de faltar ao posto de trabalho, ou de apresentar atestado médico. Desse modo, funcionários que apresentam faltas (justificadas ou não) dentro do mês, a empresa suspende o benefício de uma cesta básica concedida mensalmente. De acordo com o EspH, isso parece ser pouco, mas para um funcionário que ganha um salário mínimo por mês, uma cesta básica faz muita diferença. Outro risco identificado foi a falta de transparência no processo de pesagem do animal e no ressarcimento da carcaça do boi entre fornecedores de primeiro e segundo nível (F1 e F2). De acordo com a EspG, o F2 só sabe quanto vai ganhar depois que eles processam o boi, e “eles não sabem desse valor antes, só depois então o poder está nos processadores”.

Nas duas cadeias foram encontradas formas de coerção no momento em que os F1s, agentes de maior poder em ambas as cadeias, ou seja, aproveitam da fragilidade financeira de muitos pequenos produtores (F2), oferecendo subsídios financeiros para vincular toda a produção da propriedade ao F1. De acordo com a EFbov, os frigoríficos têm o banco rural, o qual fornece subsídios para o pecuarista inseminar animais ou adquirir insumos, com o objetivo de aumentar a produtividade e qualidade da produção. No entanto, F1 acaba fazendo isso de maneira coercitiva, forçando contratualmente os produtores por meio de contratos que os obrigam a vender toda produção a preços e condições parciais e injustas. Com os subsídios, F1 acaba provocando uma relação de dependência. “É uma forma que o frigorífico exerce [poder] para pressionar os produtores, com condições de mercados que só favorece a ele (frigorífico) (EFbov)”. Portanto, essa pressão cria conflitos de interesses e compromete o relacionamento de médio de longo prazo.

c. O exemplo da pressão mimética

No campo empírico, o exemplo percebido de outras cadeias que impulsionam boas práticas, foi relatado pela ONGa, sobre o exemplo de boas práticas estabelecidas na cadeia do café, guiadas pela Nespresso, divisão operacional do Grupo Nestlé. De acordo com a ONGa, a iniciativa da empresa é bem-sucedida e bem-vista para outras empresas (ou até de outras cadeias) que trabalham com o agronegócio. A EF possui um programa de sustentabilidade que integra a colaboração entre os produtores e outras ONGs como a Imaflora e a Rainforest Alliance. De acordo com os dados, observa-se que a Nespresso trabalha na relação direta com a atividade desenvolvida por cada fazenda, apoiando a implementação de práticas agrícolas sustentáveis em fazendas, investindo em assistência técnica, pagando prêmios diretamente aos cafeicultores e ajudando financiar melhorias na infraestrutura. Em parcerias com ONGs, a EF disponibiliza conhecimentos técnicos que os apoiam a produção de alta qualidade, destacando os cuidados a serem tomados, desde transporte de trabalhadores, chegada à fazenda, na colheita de café, o uso de áreas de conveniência, além de considerar a preservação dos refeitórios e alojamentos dos funcionários.

4.2 Variáveis contingenciais

Relação de poder. Apesar de a literatura apontar que, em geral, a EF é mais poderosa devido a seu papel central *upstream* e *dowstream* na cadeia (Brito e Miguel, 2017; Clauss e Bouncken, 2019; Hajmohamad e Vachon, 2016), o campo empírico revelou que nas cadeias estudadas são os fornecedores de primeiro nível, neste caso os processadores (F1cho) da cadeia do chocolate, e os frigoríficos (F1bov) na cadeia de carne são que possuem poder de influenciar a cadeia. (EspA, EspC, EspD, EspE).

Na cadeia de carne bovina, alguns fatores como o processamento e distribuição da matéria-prima, a alta tecnologia e a pouca quantidade disponível de frigoríficos foram características apontadas pelos especialistas para apontar o poder em favor dos frigoríficos (F1). De acordo com os especialistas (A, C, D e E), a principal etapa desta cadeia envolve o processamento do bovino, que vai desde a coleta da matéria-prima base (o boi vivo), a inspeção do animal, o processo de abate, sangria, evisceração, serragem e refrigeração (F1bov). Em segundo lugar, a tecnologia de processos de produção, inclusive abate e automação industrial, a tecnologia de

informação, identificação, logística, as tecnologias para minimizar impactos ambientais, tecnologias de conservação e armazenamento de produtos, e a tecnologia para desenvolvimento de novos produtos e aproveitamento de resíduos. Por fim, a pouca quantidade de frigoríficos disponíveis no Brasil (EspF e EspG), faz com que o varejista (EF) fica refém de condições como preços, prazo e qualidade dos frigoríficos, e conseqüentemente das questões que envolvem a gestão de sustentabilidade.

Na cadeia do chocolate, as condições que corroboram para compreender o poder em favor dos processadores (F1) são que estes, além de serem processadores do cacau, também processam outros grãos e sementes oleaginosas como trigo, o milho, as oleaginosas, a cevada e o sorgo, assim como óleos vegetais e as rações (F1cho). Ou seja, o *know-how* acerca de todo processo de diversas culturas gera economia em escala e economia e conseqüentemente o acúmulo de lucros em favor dos processadores. Além disso, os processadores têm controle sobre todo o processo, que vai desde a coleta da matéria-prima base na propriedade, o processamento, refrigeração e distribuição do “cacau em líquido” para a empresa focal nesta cadeia (Esp F).

b. Cultura/conscientização.

De acordo com a ONGa, no Brasil as questões de “meio-ambiente” estão entre as 6^{as}, 7^{as} e 8^{as} causas de interesses, onde “*o brasileiro tem evidente preocupação em relação aos “preços”, mas quando se trata das questões ambientais e sociais, tem uma alta tolerância em relação a esses aspectos* (EspG)”. O consumidor não tem a consciência ou formação crítica formada sobre muitos problemas, pois muitas vezes o brasileiro “*não se apropriou realmente da importância de uma determinada situação* (ONGb)”. Outro problema é o “jeitinho brasileiro” (EspG). De acordo com o especialista, esta é uma tentativa de resolver um problema levando “vantagem” sobre uma situação. No contexto de empresas, o “jeitinho” são maneiras de “*sempre ter uma saída para burlar as leis*”. Essa questão dificulta a gestão de cadeias de suprimentos em direção da sustentabilidade no Brasil, e “*isso não se muda da noite para o dia*” (ONGa).

Na cadeia de carne bovina, boa parte do que é produzido na cadeia de bovinos no Brasil é destinado ao próprio mercado, e é neste ponto que a questão cultural interfere na baixa pressão por sustentabilidade. As ONGs A e B concordam que a conscientização tem relevante impacto nas práticas ambientais e sociais entre empresas e fornecedores. “*O brasileiro tem evidente preocupação em relação a preços, mas quando se trata das questões ambientais e sociais, tem uma alta tolerância em relação a esses aspectos*” (EspG). Isso reflete em menor pressão por sustentabilidade nesta cadeia. Com isso, de acordo com a Especialista G o controle de bovinos e todas as outras atividades que estão ligadas a sustentabilidade é menor, “*pois o consumidor brasileiro é menos exigente do que o europeu*”.

Na cadeia do chocolate, de acordo com a ONGa, esta cadeia tem como destino o mercado externo, atendendo diferentes legislações internacionais de países como a França. A pressão por sustentabilidade no mercado externo está diretamente relacionada com o nível de conscientização dos consumidores europeus, os quais possuem maior sensibilidade ligada as questões do meio ambiente, como por exemplo, o aquecimento global. Ainda de acordo com a ONGa, enquanto na Europa se discute o *new green deal*, “*nosso governo ainda caminha para um retrocesso incrível*”. No Brasil, as cadeias ainda enfrentam a baixa conscientização de empresas e consumidores, e isso requer maior investimento em marketing e educação para avançar nestas questões.

4.3 Mecanismos de governança e controle em cadeias de suprimentos

De acordo com as entrevistas com especialistas, cada mecanismo de governança tem uma função específica a ser utilizada pela EF com os fornecedores, e cada cadeia reage de forma diferente a riscos ambientais e sociais. As entrevistas revelaram que os mecanismos de certificação, avaliação, contrato, auditoria, terceiros (ONGs) e a cooperação são comuns em ambas as cadeias, conforme descritos a seguir.

a. Mecanismo relacional: Cooperação

Na cadeia do cacau foi observada a cooperação entre o processador e os produtores para mitigar o risco de sustentabilidade. Por exemplo, a F1cho fez uma analogia para abrir uma discussão que envolve promover a resiliência do produtor em termos de independência financeira, ao invés de aliená-lo o por meio de incentivos financeiros. A F1cho tem um programa que envolve representantes para fornecer assistência técnica, disseminando e compartilhando boas práticas de sustentabilidade por meio do uso correto de fertilizantes e outros produtos químicos que aumentam a produção, sem agredir o ambiente ou o trabalhador. O programa impulsiona o produtor a serem multiplicadores com outros produtores que não estão engajados com o tema sustentabilidade (F1cho). Além disso, a F1cho busca colaborar para que os produtores sejam cada vez mais resilientes, aumentando a renda por meio da diversificação dos tipos de cultura (ou seja, outros tipos de plantações). O projeto é executado em parceria com uma ONG, que faz todo diagnóstico para identificar a melhor opção. Após essa fase, ONG e EF fazem recomendações das formas de culturas de acordo com as condições de cada propriedade, como por exemplo, a borracha produção, de pimenta do reino e assim por diante. Desse modo, o incentivo por meio da diversificação da cultura é importante para aumentar a resiliência do produtor em momentos de crise (F1cho). Além disso, o Especialista F enfatiza a importância de a EF cooperar com o fornecedor desde o início, ajudando no processo de certificações e licenças, caso o fornecedor seja um potencial fornecedor para a EF.

Já na cadeia de carne bovina, não foi identificado um programa de cooperação em EF, F1 com os F2 para mitigação dos riscos. Apesar disso, a F2bov relatou que existe um movimento em direção de maior cooperação entre os agentes da cadeia nos próximos anos. Por exemplo, já existem frigoríficos no Brasil que apoiam pecuaristas a serem certificados pelo código florestal brasileiro (FSC), no sentido de ajudá-los no processo de certificação, oferecendo treinamento e *workshops* (EspB). Além disso, a cadeia tem se organizado para realizar reuniões regulares entre EF e F1, para obter previsibilidade sobre valores e volumes de venda, podendo, em breve, alcançar essas informações aos F2 (pecuaristas).

b. Mecanismo contratual: Certificação

Na cadeia da carne bovina, o Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Bovinos e Bubalinos (SISBOV) é o sistema oficial de identificação individual de bovinos e búfalos. No Brasil, a adesão por parte de produtores rurais é voluntária, exceto quando definida sua obrigatoriedade em ato normativo próprio, ou exigida por controles ou programas sanitários oficiais (MinAgr). A certificação tem o objetivo de rastrear o bovino, identificando, registrando e monitorando individualmente os animais de fazendas. Porém, de acordo com ONGa, esse processo no Brasil é problemático, devido a dificuldade de fiscalização por parte do Serviço de Inspeção Federal (SIF). Com isso, muitos frigoríficos clandestinos conseguem escoar a carne de procedências sanitárias duvidosas. Ou seja, há possibilidade de escoar carne sem seguir qualquer regulamentação, seja sanitária, seja ambiental ou social.

Na cadeia do chocolate, a certificação UTZ é um programa de certificação de agricultores para o cultivo sustentável de cacau. Essa certificação é parte de um programa da Rainforest Alliance, organização internacional que trabalha nas questões de sustentabilidade para promover o uso sustentável da terra e melhorar a vida dos agricultores e das comunidades florestais. Porém, assim como na cadeia de carne bovina, existe o problema de sustentabilidade com a procedência do cacau. A própria EFcho revelou saber que 50% da origem do cacau adquirido não é certificado.

c. Mecanismo contratual: Contrato

Na cadeia de carne bovina, o contrato existente foi identificado entre o frigorífico e o pecuarista. De acordo com o F2bov, esse contrato vincula o empréstimo financeiro para os produtores se adequarem as exigências do frigorífico, com a produção de bovinos da

propriedade do pecuarista. Para fazer esse vínculo, o frigorífico “aumenta” as exigências para inseminar, alimentar e tratar dos animais. Para isso, o frigorífico empresta o dinheiro por meio de um banco próprio, que oferece com maior facilidade subsídios financeiro para o produtor. A questão principal é quando, o frigorífico elabora um contrato para realizar o empréstimo, “comprometendo” a produção de bovinos do pecuarista. *“Toma aqui o dinheiro aqui para o senhor fazer isso, mas é o seguinte, eu já vou garantir a venda desse produto. Daqui um ano, quando for vender esse animal for vender, o senhor vai vender para nós que nós vamos fazer um contrato aqui, e eu vou pagar o mínimo pra você (150,00)”*. É uma forma de “amarrar” o produtor e por isso é que nesta cadeia quem determina as regras geralmente (em 99% dos casos) é o frigorífico (F2bov).

Na cadeia do chocolate, não há contrato (F2cho). De acordo com o fornecedor, apesar de possivelmente alguns produtores estabelecerem contratos com determinadas empresas, o mercado *spot* em que o cacau atua, faz com que o produtor possa vender o cacau para o mercado interno ou mercado externo. O que pode variar um pouco é a qualidade do produto. *“Se é um produto mais sequinhos, o comprador percebe isso na hora (in loco) e pode pagar algo a mais pelo produto, mas nada que seja significativo, 1 ou 2 reais a mais somente”*.

d. Mecanismo relacional: Terceiros

A participação das instituições não governamentais (ONG) é um importante mecanismo para aumentar a credibilidade das ações de sustentabilidade não somente junto aos *stakeholders*, mas também com a imparcialidade e experiência que estes agentes possuem (ONGa). As ONGs são agentes externos que contribuem ativamente na mitigação dos riscos ambientais e sociais, em regiões de maior vulnerabilidade, preenchendo uma lacuna comumente esquecida pelo Estado, principalmente em épocas de pandemia (EspA e EspC). O objetivo das ONGs é o de aprimorar as práticas agrícolas sustentáveis e o bem-estar dos agricultores, e trabalha no sentido de orientar as empresas quando percebe algum risco eminente, buscando ser um porta-voz na sociedade civil para informar determinada questão (ONGa).

e. Mecanismo contratual: Auditoria

Na cadeia de carne bovina, não foi identificado processos de auditoria por parte da EF ou de F1. Apesar disso, alguns comentários dos especialistas devem ser considerados. De acordo com o Especialista D, a auditoria é o mecanismo mais poderoso para analisar e comparar se *“tudo o que está no papel”* (i.e. mecanismos como avaliação, certificação e contrato), estão de fato sendo cumprido, pois fornece um viés *“mais completo”*. Em outras palavras, envolve averiguar se todos os passos/procedimentos estão sendo executados na prática como uma rotina, um padrão. *“Ela vai buscar a linguagem técnica e comparar com o que está sendo feito”*. (EspD e EspH). Por exemplo, quando ao realiza entrevistas *in loco*, diretamente com funcionários, *“os funcionários dizem muitas coisas que os documentos não mostram”*. Para garantir que não tenha mão de obra análoga à escrava, mão de obra infantil, ou ainda para garantir que os impostos foram recolhidos na cadeia, o papel da auditoria é fundamental, mas *“isso custa muito dinheiro”* (ONGd).

Cadeia do Chocolate. De acordo com a EFcho, o processo para auditar fornecedores de primeiro e segundo nível tem o alcance limitado para controlar as características do cacau “físicas químicas e microbiológicas”. Geralmente, a EFcho define critérios adequados para o laboratório (interno) auditar informações referente as condições do cacau, tais como cor, viscosidade e umidade. A EFcho ainda complementa: *“é difícil auditar condições sociais, como as de trabalho”*.

5 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Nesta seção serão detalhadas as descobertas para responder à nossa pergunta de pesquisa: *“Como uma empresa focal estabelece compliance para mitigar riscos sociais e ambientais com fornecedores de níveis inferiores no contexto de cadeias agroindustriais de um país em*

desenvolvimento”. A literatura sugere que a diversificação dos mecanismos de governança depende de variáveis contingenciais, os quais, alguns mecanismos podem ser mais efetivos do que outros (Sousa e Voss, 2008). Embora este artigo não seja o primeiro a argumentar o contexto institucional de países em desenvolvimento (Zhu e Sarkis, 2007; Sancha *et al.*, 2015), percebeu-se que ambas as cadeias experimentam pressões diferentes em relação a países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Enquanto a cadeia de carne bovina experimenta pressões coercitivas por punir funcionários que faltam ao posto de trabalho, a do chocolate compromete a produção dos produtores de cacau por meio de “contratos”. Adicionado a isso, o tipo de mercado “*spot*” fragiliza ambas as cadeias. Esse tipo de contexto fragiliza os fornecedores que estão no início da cadeia, principalmente os pecuaristas na cadeia de carne, expondo-os a venda de bovinos abaixo do valor de mercado, pois o varejista e os frigoríficos, agentes que poderiam defender os interesses dos pecuaristas, oferecem valores abaixo do mercado. Além disso, há poucos frigoríficos disponíveis para a venda de bovinos, e eles (frigoríficos) sabem que, “*quanto mais tempo o gado fica na propriedade, maiores são os gastos de insumos para criação*” (F2bov). Portanto, neste cenário limita as condições financeiras de pecuaristas, impossibilitando toda cadeia pensar em estratégias que mitiguem os riscos de sustentabilidade.

Por outro lado, a pressão mimética (citado no caso da Nespresso) são as boas práticas de sustentabilidade das grandes empresas acabam ditando tendências para outras empresas, e até outras cadeias. Esta é uma pressão que pode preencher a lacuna da fragilidade das pressões normativas de países em desenvolvimento (Sancha *et al.*, 2016), trabalhando com a atividade desenvolvida por cada propriedade, apoiando a implementação de práticas agrícolas sustentáveis e recompensando adequadamente, permitem melhorias na infraestrutura de quem está no início da cadeia. Na visão da ONGa, as grandes empresas (neste caso EF) deveriam promover boas práticas na direção da sustentabilidade. Outro caminho é desenvolver resiliência no elo da pecuária, de maneira a promover diversificação de renda como um componente essencial nesse processo.

Outro ponto relevante identificado em ambas as cadeias foi a relação de poder em favor do F1 (ou seja, do frigorífico e dos processadores de cacau). Apesar de a literatura apontar que a EF é o agente de maior poder, o campo empírico revelou que ambas as cadeias possuem características diferentes da literatura. A mudança de posição de poder em favor dos F1s em ambas as cadeias, coloca não só a EF ao risco de reputação, mas a de todos os agentes da cadeia. Os motivos são a falta de visibilidade em perceber as necessidades do mercado, principalmente no que diz respeito às questões sustentáveis, além do fato desses fornecedores terem conhecimento técnico na interação com EF e F2.

Baixa pressão dos consumidores brasileiros para questões ambientais e sociais refletem em menor pressão por sustentabilidade em ambas as cadeias. O campo empírico revelou que a cultura/conscientização de empresas e consumidores localizados em países em desenvolvimento representa a maior fonte de pressão para as questões sustentáveis. As razões são (i) a falta da pressão dos consumidores na cadeia, aliado (ii) a falta de engajamento do fornecedor de primeiro nível com relação às questões sustentáveis e o (iii) desenvolvimento da comunicação e apelo do produto sustentável. É preciso desenvolver a comunicação acerca das vantagens da produção sustentável para conscientizar a população brasileira da importância desse tipo de produção e o quanto ela vem agregar para nós consumidores e para o meio ambiente. Esse trabalho pode ser concomitante a um trabalho de conscientização da propriedade rural, ou seja, do pequeno e médio produtor, que precisa entender que esse tipo de produção, a partir da conquista de um mercado específico, tenha um retorno financeiro interessante para o produtor rural, e dessa forma ter subsídios que possam atender questões sustentáveis.

O processo de certificação é um dos caminhos para lidar com os riscos envolvidos em ambas

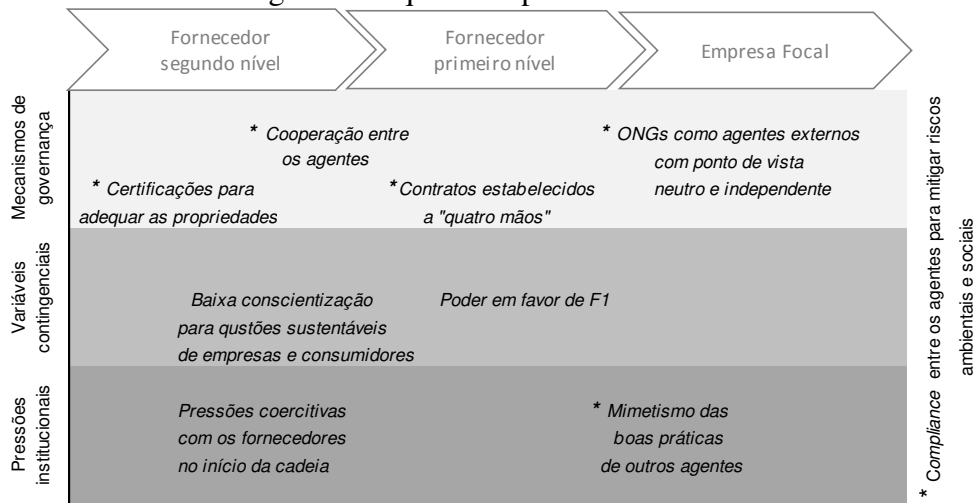
as cadeias. No Brasil, percebeu-se que esse processo corrobora para adequar fornecedores que estão no início da cadeia, mas não mitiga os riscos. Apesar da certificação no Brasil ter problemas como a falta de exigência de empresas certificadas, além da falta de fiscalização de frigoríficos clandestinos, é um caminho promissor para lidar com as mudanças em direção das boas práticas na propriedade, adequando o produtor a criar equilíbrio entre a gestão da propriedade, e com o meio ambiente, obtendo o lucro como forma de continuidade dos negócios, gerando menor impacto negativo no ecossistema. Dessa forma, as grandes empresas (EF e F1) tem a responsabilidade de cooperar em sua cadeia de valor, reconhecendo e recompensando fornecedores (F2) que se esforçam para atingir os objetivos, pois o fato de a empresa simplesmente substituir um fornecedor, pode gerar impactos negativos sociais com relação a emprego e renda.

O mecanismo contrato identificado em ambas as cadeias, são exercidos de maneira coercitiva e não favorece o estabelecimento de *compliance* entre os agentes. Uma das razões para isso é o mercado *spot* das cadeias, que fragiliza principalmente os fornecedores que estão no início da cadeia. O mercado *spot* limita as condições financeiras dos fornecedores, impossibilitando pensar em estratégias que mitigam os riscos de sustentabilidade. Uma solução para lidar com este problema é o de definir “contratos” como objetivo trazer particularidades e possibilidades presentes e futuras, decorrentes do próprio negócio e interesse entre as partes de maneira explícita. De acordo com o EspA, o contrato sempre fará sentido quando preservar regras de negócio de ambas as partes e ainda assim, garantir conformidade. Ao compartilhar a elaboração de “contratos compostos”, os agentes estabelecem regras de negócio em comum, com condições e responsabilidades civis, escritos “*a quatro mãos*”, com o apoio e a ciência das partes. *A clara comunicação dos objetivos estratégicos e a participação do parceiro no desenvolvimento do contrato são formas que permitem essa construção conjunta* (EspC).

Por fim, as ONGs são importantes agentes externos que contribuem ativamente para fomentar melhores práticas sustentáveis no agronegócio, especialmente quando há ausência do Estado. O objetivo é o preencher a lacuna do Estado, bem como o de flexibilizar ações para superar a burocracia. A ONGa procura estabelecer um diálogo em parcerias com os agentes da cadeia, apoiando e implantando iniciativas de ações conjuntas. Desse modo, as ONGs podem associar o relacionamento entre EF, F1 e F2, utilizando sua experiência o conhecimento de atuação (até mesmo de outros setores) para implantar estratégias preventivas no desmatamento de áreas ilegais e de mão-de-obra análoga à escrava. Por exemplo, as ONGs podem atuar na construção de redes colaborativas com EF e fornecedores multiníveis para a recuperação do bioma, fortalecendo o ecossistema de regulação, como o fornecimento de água e a regulação térmica. Neste processo, a participação das ONGs para fomentar melhores práticas sustentáveis do agronegócio é um caminho para mitigar os riscos de sustentabilidade em países em desenvolvimento como o Brasil.

A Figura 3 ilustra o inter-relacionamento propostos entre os elos da cadeia a montante, com as pressões institucionais, variáveis contingenciais e os mecanismos de governança. Se por um lado, as variáveis poder, conscientização e pressões coercitivas incentivam os agentes a não-*compliance* na cadeia, por outro lado a cooperação, certificações, contratos e ONGs, são mecanismos que incentivam o desenvolvimento de *compliance* na mitigação dos riscos ambientais e sociais.

Figura 3. Esquema explicativo dos resultados



Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Esse artigo oferece uma perspectiva exploratória mais ampla de duas cadeias agroindustriais no Brasil que possuem o risco em fornecedores de níveis inferiores. A análise de diferentes perspectivas entre EF, fornecedores de primeiro e segundo nível, ONGs e especialistas, demonstrou a interdependência entre os atores na tentativa de estabelecer *compliance* em cadeias de países em desenvolvimento. Um achado relevante é a situação de relação de poder em favor de F1, diferentemente do que a literatura recente apresentava (ou seja, o poder em favor da EF). Esta situação desafia profissionais e acadêmicos aprofundarem essa temática e buscarem estabelecer novas estruturas na cadeia a montante para lidar com os riscos que envolvem os agentes. Apesar das contribuições, existem limitações nesta pesquisa. A primeira diz respeito à contextualização institucional no Brasil, uma vez que as questões de sustentabilidade neste país impõem desafios específicos. Em segundo lugar, foram delimitadas a duas variáveis contingenciais. Outros contextos (ou seja, outros países) podem existir diferentes variáveis que são mais importantes para determinados estudos. Em terceiro lugar, as descobertas estão limitadas à indústria agroindustriais, particularmente na cadeia de carne bovina e cacau.

Pesquisas futuras são necessárias para incluir decisões acerca de fornecedores *upstream* de níveis inferiores, ou seja, aqueles de terceiros e quartos níveis, localizados em países em desenvolvimento como Brasil, Índia e Rússia (BRICs). A segunda sugestão é avançar em pesquisas em diferentes cadeias, com diferentes ambientes institucionais, que permitem obter uma compreensão mais completa das possíveis variações que existem em cadeias que envolvem diversos fornecedores. Por exemplo, o setor de têxtil, químico e o automobilístico, apresentam os elementos característicos que permitem analisar os riscos envolvidos. E por fim, pesquisas podem utilizar técnicas como a *interpretive structural modelling* (ISM) para determinar a inter-relação hierárquica entre os mecanismos, estruturando-os entre aqueles que são importantes dos menos importantes. Com os resultados obtidos no ISM, é possível criar uma estrutura completa e robusta dos mecanismos de governança e controle utilizados por uma EF.

REFERÊNCIAS

- Awaysheh**, Amrou, e Robert D. Klassen. 2010. "The Impact of Supply Chain Structure on the Use of Supplier Socially Responsible Practices." *International Journal of Operations e Production Management* 30 (12): 1246–1268.
- Bardin**, L. 2008. *Análise de Conteúdo*. 70th ed.

- Bastl, M.**; Jonhson, M.; Choi, T. Y. Who's Seeking Whom? Coalition Behavior of a Weaker Player in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Supply Chain Management*, v. 49, n. 1, p. 8–28, 2013.
- Batalha, M. O.**; Silva, A. L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: Batalha, M. O. (Coord.). *Gestão Agroindustrial*. 4a ed. São Paulo: Atlas, 2021. p.12.
- Carlson, L.A.**, Bitsch, V., 2018. Social sustainability in the ready-made-garment sector in Bangladesh: An institutional approach to supply chains. *Int. Food Agribus. Manag. Rev.* 21, 269-292. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2017.0114>.
- Clauss, Thomas**, e Ricarda B. Bouncken. 2019. “Social Power as an Antecedence of Governance in Buyer-Supplier Alliances.” *Industrial Marketing Management* 77 (December). Elsevier: 75–89.
- Collis, J.**; Hussey, R. 2005. *Pesquisa Em Administração: Um Guia Prático Para Alunos de Graduação e Pós-Graduação*. Edited by Bookman. 2^a.
- DiMaggio, P.** and Powel, W. (1983), “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 147-160.
- Ehrgott, Matthias**, Felix Reimann, Lutz Kaufmann, e Craig R. Carter. 2013. “Environmental Development of Emerging Economy Suppliers: Antecedents e Outcomes.” *Journal of Business Logistics* 34 (2): 131–147.
- Gibbs, H.K.**, Munger, J., Roe, J., Barreto, P., Pereira, R., Christie, M., Amaral, T. and Walker, N.F. (2016), “Did ranchers and slaughterhouses respond to zero-deforestation agreements in the Brazilian Amazon?”, *Conservation Letters*, Vol. 9 No. 1, pp. 32-42.
- Govindan, Kannan**, Mahesh Shaw, e Abhijit Majumdar. 2021. “Social Sustainability Tensions in Multi-Tier Supply Chain: A Systematic Literature Review towards Conceptual Framework Development.” *Journal of Cleaner Production* 279. Elsevier Ltd: 123075.
- Grimm, Jörg H.** Joerg S. Hofstetter, e Joseph Sarkis. 2016. “Exploring Sub-Suppliers’ Compliance with Corporate Sustainability Standards.” *Journal of Cleaner Production* 112: 1971–1984.
- Hajmohammad, Sara**, e Stephan Vachon. 2016. “Mitigation, Avoidance, or Acceptance? Managing Supplier Sustainability Risk.” *Journal of Supply Chain Management* 52 (2): 48–65.
- Haleem, F.**, Farooq, S., Boer, H., Gimenez, C., 2015. The moderating role of stakeholder pressure in the relationship between CSR practices and financial performance in a globalizing world: in Proceedings of 22nd annual EurOMA conference, Neuchâtel-Switzerland.
- Hoejmose, S. U.**; Grosvold, J.; Millington, A. Socially responsible supply chains: Power asymmetries and joint dependence. *Supply Chain Management*, v. 18, n. 3, p. 277–291, 2013.
- Huq, Fahian Anisul**, e Mark Stevenson. 2020. “Implementing Socially Sustainable Practices in Challenging Institutional Contexts: Building Theory from Seven Developing Country Supplier Cases.” *Journal of Business Ethics* 161 (2). Springer Netherlands: 415–442.
- Kannan, Devika**, 2021. Sustainable procurement drivers for extended multi-tier context: A multi-theoretical perspective in the Danish supply chain. *Transportation Research*.
- Lawrence, Paul R.** e Jay W. Lorsch. 1967. “Differentiation e Integration in Complex Organizations.” *Administrative Science Quarterly* 12 (1): 1.
- Lui, S. S.**; Ngo, H. Y. Drivers and outcomes of long-term orientation in cooperative relationships. *British Journal of Management*, v. 23, n. 1, p. 80–95, 2012.
- McLoughlin, K.** Meehan, J. (2021) *The institutional logic of the sustainable organisation: the case of a chocolate supply network*. *International Journal of Operations and Production Management*, 41 (3). 251 - 274.
- Meinlschmidt, Jan**, Martin C. Schleper, e Kai Foerstl. 2018. “Tackling the Sustainability Iceberg: A Transaction Cost Economics Approach to Lower Tier Sustainability

- Management.” *International Journal of Operations e Production Management* 38 (10): 1888–1914. doi:10.1108/IJOPM-03-2017-0141.
- Mena**, Carlos, Andrew Humphries, e Thomas Y. Choi. 2013. “Toward a Theory of Multi-Tier Supply Chain Management.” *Journal of Supply Chain Management* 49 (2): 58–77.
- Nath**, Shobod Deba, Gabriel Eweje, e Aymen Sajjad. 2020. “The Hidden Side of Sub-Supplier Firms’ Sustainability – an Empirical Analysis.” *International Journal of Operations e Production Management* 40 (12): 1771–1799.
- Panorama do Agronegócio no Brasil**. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA). Disponível em: www.cnabrazil.org.br/cna/panorama-do-agro. acesso dia 27 de julho de 2021.
- Pilbeam**, Colin, Gabriela Alvarez, e Hugh Wilson. 2012. “The Governance of Supply Networks: A Systematic Literature Review.” Edited by Richard Wilding. *Supply Chain Management: An International Journal* 17 (4): 358–376.
- Sancha**, Cristina, Christina W.Y. Wong, e Cristina Gimenez Thomsen. 2016. “Buyer-Supplier Relationships on Environmental Issues: A Contingency Perspective.” *Journal of Cleaner Production* 112. Elsevier Ltd: 1849–1860.
- Sauer**, Philipp C. e Stefan Seuring. 2018. “A Three-Dimensional Framework for Multi-Tier Sustainable Supply Chain Management.” *Supply Chain Management* 23 (6): 560–572.
- Seuring**, Stefan, Sadaat Ali Yawar, Anna Land, Raja Usman Khalid, e Philipp C. Sauer. 2020. “The Application of Theory in Literature Reviews – Illustrated with Examples from Supply Chain Management.” *International Journal of Operations e Production Management* 41 (1): 1–20.
- Silvestre**, Bruno S. Fernando Luiz E. Viana, e Marcelo de Sousa Monteiro. 2020. “Supply Chain Corruption Practices Circumventing Sustainability Standards: Wolves in Sheep’s Clothing.” *International Journal of Operations e Production Management* 40 (12): 1873–1907.
- Simpson**, D.; Power, D.; Klassen, R. When One Size Does Not Fit All: A Problem of Fit Rather than Failure for Voluntary Management Standards. *Journal of Business Ethics*, v. 110, n. 1, p. 85–95, 24 set. 2012
- Tachizawa**, Elcio M. e Chee Yew Wong. 2014. “Towards a Theory of Multi-Tier Sustainable Supply Chains: A Systematic Literature Review.” *Supply Chain Management* 19: 643–653..
- Touboulic**, Anne, e Helen Walker. 2015. “Love Me, Love Me Not: A Nuanced View on Collaboration in Sustainable Supply Chains.” *Journal of Purchasing e Supply Management* 21 (3). Elsevier: 178–191..
- Villena**, Verónica H. e Suvrat Dhanorkar. 2020. “How Institutional Pressures e Managerial Incentives Elicit Carbon Transparency in Global Supply Chains.” *Journal of Operations Management* 66 (6): 697–734.
- Wilhelm**, Miriam M. Constantin Blome, Vikram Bhakoo, e Antony Paulraj. 2016. “Sustainability in Multi-Tier Supply Chains: Understanding the Double Agency Role of the First-Tier Supplier.” *Journal of Operations Management* 41. Elsevier Ltd: 42–60.. Williamson, Oliver E. *The Economic*
- Wolf**, Julia. 2014. “The Relationship Between Sustainable Supply Chain Management, Stakeholder Pressure e Corporate Sustainability Performance.” *Journal of Business Ethics* 119 (3): 317–328.
- Zhu**, Q., and J. Sarkis. 2007. “The Moderating Effects of Institutional Pressures on Emergent Green Supply Chain Practices and Performance.” *International Journal of Production*.