

**GOVERNANÇA MULTISTAKEHOLDER E SUSTENTABILIDADE NO
AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO Á LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL**

CARLA MILENE DA SILVA CARDOSO CARDOSO
UFRGS

GOVERNANÇA MULTISTAKEHOLDER E SUSTENTABILIDADE NO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

1. INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro ocupa posição estratégica na economia global, destacando-se entre os principais exportadores de commodities agrícolas. Essa relevância, contudo, vem acompanhada de pressões crescentes por práticas produtivas sustentáveis, impulsionadas por acordos internacionais, exigências regulatórias e demandas de mercado por maior transparência e governança socioambiental (Locatelli et al., 2022; Galleli & Amaral, 2023). Nesse cenário, a adoção de padrões de rastreabilidade e mecanismos de mitigação de impactos ambientais deixou de ser opcional, tornando-se requisito indispensável para a manutenção da competitividade e do acesso a mercados globais.

A luz desse cenário, as Iniciativas Multistakeholder (MSIs) emergem como mecanismos híbridos de governança. Elas articulam empresas, governos e organizações da sociedade civil na definição de diretrizes comuns voltadas à sustentabilidade (Schouten & Glasbergen, 2011). Essas iniciativas têm sido empregadas como estratégias de coordenação transnacional diante da limitada capacidade regulatória dos Estados, especialmente em setores com elevado impacto ambiental.

O Brasil, por ser um dos principais exportadores de commodities agrícolas, torna-se espaço estratégico para a atuação dessas MSIs, experiências como a Moratória da Soja, o Protocolo Verde e a Round Table on Responsible Soy (RTRS, 2023) demonstram diferentes formas de institucionalização de compromissos sustentáveis, ainda que com variações em termos de escopo, adesão voluntária e mecanismos de monitoramento (Galleli & Amaral, 2023).

Apesar do avanço na disseminação dessas iniciativas, a literatura ainda carece de estudos que explorem criticamente seus desdobramentos locais. Questões como a legitimidade percebida pelos stakeholders, o grau de inclusão dos atores locais nos processos decisórios e a efetividade na indução de práticas sustentáveis seguem em debate (García-Lopera et al., 2023; Scott, 2014).

Ao mesmo tempo, observa-se uma lacuna teórica relevante quanto à articulação entre as MSIs e os pressupostos da Teoria Institucional. Tal abordagem permite compreender como as organizações respondem a pressões coercitivas, normativas e miméticas ao adotar formalmente práticas sustentáveis, muitas vezes motivadas por busca de legitimidade mais do que por transformações estruturais (DiMaggio & Powell, 1983).

A análise da sustentabilidade no agronegócio brasileiro exige considerar múltiplas dimensões, entre elas, destacam-se os mecanismos institucionais que orientam o comportamento organizacional, os limites estruturais enfrentados por produtores locais e as formas de apropriação dos compromissos globais nos contextos nacionais (Lambin et al., 2018; Hospes et al., 2012).

Essa perspectiva é especialmente relevante para economias emergentes como o Brasil, nas quais a presença de estruturas regulatórias frágeis e a influência de interesses econômicos externos dificultam a consolidação de práticas genuinamente sustentáveis. A atuação das MSIs nesse cenário pode tanto reforçar compromissos ambientais quanto reproduzir dinâmicas simbólicas de conformidade institucional (García-Lopera et al., 2023).

Com base nesse panorama, o presente estudo tem como **o problema de pesquisa:** Como as iniciativas multissetoriais vinculadas ao agronegócio brasileiro contribuem para a transformação das práticas empresariais e socioambientais? Para isso, propõem-se **três objetivos específicos:** (i) mapear as principais MSIs e descrever seus mecanismos de governança institucional; (ii) analisar como diferentes stakeholders percebem o papel das MSIs

em termos de inclusão, legitimidade e influência sobre práticas sustentáveis; e **(iii)** examinar a relação entre os compromissos formais assumidos pelas empresas de agronegócio e as práticas empresariais e socioambientais observadas nos contextos de atuação.

Este estudo se diferencia por integrar a Teoria Institucional à análise das Iniciativas Multissetoriais (MSIs) no contexto do agronegócio brasileiro, um campo ainda pouco explorado na literatura nacional. A originalidade reside na abordagem crítica que articula governança multistakeholder, pressões institucionais e sustentabilidade em economias emergentes, oferecendo subsídios teóricos e práticos para compreender os limites e potencialidades desses mecanismos.

O artigo está estruturado em cinco seções interdependentes. A primeira introduz o tema, delineando o problema de pesquisa, os objetivos e a relevância do estudo. A segunda seção compreende o referencial teórico, que examina os fundamentos da Teoria Institucional, os modelos de governança multistakeholder e os principais desafios da sustentabilidade no contexto do agronegócio. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção apresenta e discute os resultados esperados à luz da literatura. Por fim, a quinta seção reúne as considerações finais, destacando as principais contribuições científicas, limitações da pesquisa e implicações práticas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria Institucional e a Sustentabilidade no Agronegócio

A Teoria Institucional tem sido amplamente empregada nos estudos organizacionais para compreender como as práticas empresariais são moldadas por pressões do ambiente institucional, especialmente em contextos marcados por exigências regulatórias, normas sociais e incertezas estruturais (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). No campo da sustentabilidade, essa abordagem permite investigar como organizações adotam práticas ambientais e sociais não apenas por razões econômicas, mas também em busca de legitimidade junto a seus stakeholders (Bansal & Roth, 2000; Daddi et al., 2021).

DiMaggio e Powell (1983) identificam três mecanismos centrais de isomorfismo institucional: pressões coercitivas, oriundas de regulações formais; pressões normativas, vinculadas a padrões profissionais e expectativas sociais; e pressões miméticas, que levam organizações a imitar práticas percebidas como legítimas. Complementarmente, Scott (2014) estrutura as instituições em três pilares regulatório, normativo e cultural-cognitivo os quais moldam os comportamentos organizacionais por meio da internalização de normas, valores e símbolos compartilhados.

Considerando essa conjuntura do agronegócio, tais mecanismos institucionais influenciam diretamente a adoção de práticas sustentáveis, pressões externas, como restrições comerciais e exigências de rastreabilidade, somam-se a exigências normativas vinculadas a certificações e diretrizes internacionais, estimulando empresas do setor a formalizar compromissos socioambientais (Silva & Figueiredo, 2021).

Na América Latina e particularmente no Brasil a institucionalização da sustentabilidade ocorre em cenários caracterizados por assimetrias de poder nas cadeias produtivas, instabilidade normativa e limitada capacidade de *enforcement* por parte do Estado (Galleli & Amaral, 2023; Hospes, van der Valk & van der Mheen-Sluijer, 2012). Esse contexto favorece o surgimento de mecanismos de governança híbrida, como as Iniciativas Multistakeholder (MSIs), que reúnem atores públicos, privados e da sociedade civil na definição de padrões, critérios de certificação e instrumentos de monitoramento (Glasbergen, 2018).

No Brasil, autores como Schommer (2019) e Fonseca et al. (2021) destacam que tais arranjos emergem como resposta à crescente pressão internacional por transparência socioambiental e ao fortalecimento de mercados regulados, como o europeu. Pinto, Dourado e Goulart (2022) observam, contudo, que, apesar da adesão formal às MSIs por parte de empresas do agronegócio, persistem desafios relacionados à efetividade das práticas implementadas, à representatividade dos atores envolvidos e à mensuração de impactos.

Além disso, estudos como os de Almeida, Silva e Trigueiro (2020) ressaltam que a legitimidade desses arranjos depende não apenas da conformidade técnica, mas também da capacidade das organizações de responder de forma coerente às diferentes formas de pressão institucional especialmente aquelas relacionadas à rastreabilidade, ao desmatamento e aos direitos trabalhistas.

Dessa forma, a Teoria Institucional oferece um referencial analítico robusto para compreender como empresas do agronegócio reagem às múltiplas pressões institucionais ao participarem de MSIs. Essa perspectiva também permite analisar criticamente a distância entre os compromissos formais assumidos e as práticas efetivamente adotadas, revelando os limites da institucionalização da sustentabilidade em setores estratégicos (Campbell, 2007; Wijen, 2014; Fransen, 2012).

À luz da Teoria Institucional, as pressões que moldam a adoção de práticas sustentáveis no agronegócio brasileiro podem ser agrupadas em três categorias: coercitivas, normativas e miméticas. Essa tipologia é fundamental para compreender os fatores que explicam a adesão empresarial às Iniciativas Multissetoriais (MSIs), frequentemente utilizadas como estratégias de legitimação institucional. O **Quadro 1** sintetiza essas pressões e apresenta exemplos aplicados ao setor agroexportador.

O **Quadro 1** sintetiza essas tipologias e apresenta exemplos aplicados ao setor agroexportado.

Quadro 1

Tipos de Pressões Institucionais que Influenciam a Adoção de MSIs

Pressão Institucional	Descrição	Exemplos no Agronegócio Brasileiro
Coercitiva	Regulações formais e exigências legais.	Restrições da União Europeia para importação de commodities com desmatamento zero; exigência de rastreabilidade nas cadeias.
Normativa	Padrões profissionais, normas internacionais e códigos de conduta.	Adoção de padrões GRI, Pacto Global da ONU, ODS.
Mimética	Adoção de práticas de líderes para ganhar legitimidade.	Empresas brasileiras replicando modelos de sustentabilidade adotados por multinacionais exportadoras.

Fonte: Elaborada pela autora com base em DiMaggio e Powell (1983).

Como ilustra o **Quadro 1**, pressões coercitivas derivam de exigências regulatórias e barreiras comerciais, as normativas decorrem de padrões profissionais e certificações, enquanto as miméticas refletem a busca por legitimidade por meio da imitação de líderes do setor. Essa dinâmica reforça o processo de isomorfismo institucional descrito por DiMaggio e Powell (1983), explicando por que a participação em MSIs tende a assumir caráter simbólico: as empresas priorizam conformidade formal diante de pressões externas, mesmo quando mudanças substantivas permanecem limitadas.

A seguir, discute-se como a governança multistakeholder tem sido estruturada no contexto do agronegócio, destacando princípios, formatos e as principais iniciativas.

2.2 Governança Multistakeholder e Sustentabilidade no Agronegócio

Com base nesse contexto institucional, as Iniciativas Multistakeholder (MSIs) configuram-se como mecanismos de governança colaborativa, capazes de lidar com as complexidades das cadeias produtivas no agronegócio brasileiro (Auld, Renckens, & Cashore, 2015; Glasbergen, 2018).

Essas iniciativas operam com base em princípios como transparência, inclusão e responsabilização, buscando promover práticas sustentáveis nas cadeias globais de valor. No agronegócio brasileiro, destacam-se mecanismos como a Round Table on Responsible Soy (RTRS), a Mesa Redonda da Carne Sustentável (GTPS) e a certificação da Rainforest Alliance, os quais vêm sendo analisados como formas de governança híbrida voltadas à legitimação institucional e à padronização socioambiental nas cadeias de soja e carne (Schneider, 2016; Bitencourt, Oliveira & Marconatto, 2020; Gaitán-Cremaschi et al., 2019).

Situações semelhantes são observadas em países latino-americanos como Colômbia, Paraguai e Peru, onde os desafios de *enforcement*, desigualdade de acesso a mercados e baixa inclusão de pequenos produtores também limitam a efetividade das MSIs (Trigo & Elverdin, 2019; Giovannucci et al., 2020).

Cada uma dessas MSIs estabelece critérios específicos de conformidade, influenciando práticas organizacionais ao longo da cadeia produtiva (Schouten & Glasbergen, 2011).

As MSIs funcionam como mecanismos híbridos de governança, em que a autoridade regulatória é descentralizada e compartilhada entre atores públicos e privados. Essa configuração reflete o deslocamento da regulação estatal para formas voluntárias de coordenação transnacional, especialmente em países com déficits regulatórios (Fransen & Kolk, 2007).

No Brasil, a adesão às MSIs ainda é desigual e, em muitos casos, restrita a grandes empresas exportadoras que operam em mercados sujeitos a exigências internacionais. Pequenos e médios produtores enfrentam barreiras estruturais, como custos de certificação e falta de assistência técnica, o que limita sua inclusão efetiva nesses mecanismos (García-Lopera et al., 2023).

Além disso, estudos têm apontado tensões entre a retórica da sustentabilidade promovida pelas MSIs e as transformações concretas nas práticas corporativas. Muitas vezes, os compromissos assumidos no âmbito dessas iniciativas servem mais para sinalização simbólica do que para transformação substancial dos modelos de produção (Dentoni et al., 2021).

Portanto, a análise das MSIs no contexto do agronegócio brasileiro exige atenção não apenas à sua estrutura formal, mas também à sua efetividade como instrumentos de governança. Isso inclui avaliar a capacidade de gerar mudanças reais nas práticas socioambientais, a representatividade dos atores envolvidos e os mecanismos de accountability estabelecidos (Auld et al., 2022; Glasbergen, 2018).

2.3 Sustentabilidade no Agronegócio Brasileiro

A sustentabilidade tornou-se estratégica para o agronegócio brasileiro em razão de sua relevância econômica, do impacto nas emissões de gases de efeito estufa e da extensa ocupação territorial. Pressões internacionais por descarbonização e rastreabilidade colocam o Brasil no centro do debate global, impulsionando empresas a revisar processos produtivos e adotar padrões socioambientais, sobretudo nos segmentos exportadores de soja, carne bovina e celulose (Locatelli et al., 2022).

A adoção desses padrões decorre da interação entre incentivos regulatórios, pressões de mercado e diretrizes internacionais (Schleifer & Sun, 2018). Em um contexto de governança

ambiental fragmentada, atuação estatal limitada e baixa capacidade de fiscalização, as Iniciativas Multistakeholder (MSIs) surgem como mecanismos complementares de coordenação, ocupando espaços regulatórios híbridos e transnacionais (Fransen, Kolk & Rivera-Santos, 2019; Glasbergen, 2018).

O engajamento com práticas sustentáveis tende a ser mais intenso entre empresas com maior exposição a mercados exigentes e com capacidade técnica e financeira para atender aos critérios estabelecidos (Giovannucci et al., 2020). Em contrapartida, pequenos produtores, especialmente na Amazônia, enfrentam barreiras de acesso, ampliando desigualdades estruturais nas cadeias produtivas.

Embora as MSIs possam promover coordenação e difusão de boas práticas quando são inclusivas, transparentes e respaldadas por mecanismos robustos de compliance (Fransen, Kolk & Rivera-Santos, 2019), sua efetividade é reduzida quando prevalecem ações simbólicas ou falhas de fiscalização. No Brasil, tais iniciativas frequentemente são criticadas por reproduzirem desigualdades sob o discurso da sustentabilidade e, em alguns casos, por funcionarem como instrumentos de *greenwashing*.

Além disso, pesquisas indicam que a adesão a compromissos sustentáveis muitas vezes busca legitimidade institucional perante stakeholders internacionais, mais do que promover transformações substantivas no modelo produtivo (Galleli & Oliveira, 2021). Essa dinâmica reforça a perspectiva institucional, segundo a qual a sustentabilidade é, com frequência, instrumentalizada para atender a expectativas externas, sem mudanças estruturais nas práticas organizacionais.

Assim, compreender a sustentabilidade no agronegócio brasileiro requer uma análise crítica das condições institucionais que moldam a implementação dessas práticas. Mais do que compromissos formais, é necessário avaliar a efetividade das MSIs na indução de mudanças organizacionais, sobretudo em ambientes regulatórios (Glasbergen, 2018; Auld et al., 2022; Hospes et al., 2012).

A análise da literatura evidencia que as barreiras e facilitadores da sustentabilidade no agronegócio não são apenas técnicos, mas refletem relações institucionais que moldam as dinâmicas de poder e acesso aos mercados. O **Quadro 2** sintetiza esses elementos, destacando condicionantes estruturais que afetam a efetividade das MSIs.

Quadro 2
Barreiras e Facilitadores da Sustentabilidade no Agronegócio Brasileiro por Segmento

Categoria	Descrição	Segmento	Referências
Pressão de mercado internacional	Demandas por rastreabilidade, desmatamento zero e ESG.	Soja e Carne bovina	Acordo UE-Mercosul, RTRS, GRSB (Locatelli et al., 2022; Auld et al., 2022).
Capacidade institucional local	Ausência de enforcement ambiental e falhas normativas.	Todos os segmentos	Baixa atuação estatal em áreas rurais (Hospes et al., 2012; Galleli & Amaral, 2023).
Assimetria entre Produtores	Grandes empresas adotam ESG com mais facilidade.	Soja e Café	Certificações caras e ausência de assistência técnica (García-Lopera et al., 2023; Giovannucci et al., 2020)
Greenwashing e sinalização simbólica	Compromissos formais sem mudanças efetivas.	Todos os segmentos	Discrepância entre discurso e prática (Fransen et al., 2019; Dentoni et al., 2021).
Acesso a mercados sustentáveis	Certificações facilitam entrada em mercados premium.	Café, Soja, Carne	RTRS, Rainforest Alliance, Pacto Global (Schouten & Glasbergen, 2011; Glasbergen, 2018).

Fonte: Elaborada pela autora com base em Locatelli et al. (2022), Auld et al. (2022), Hospes et al. (2012), Galleli & Amaral (2023), García-Lopera et al. (2023), Giovannucci et al. (2020), Fransen et al. (2019), Dentoni et al. (2021), Schouten & Glasbergen (2011) e Glasbergen (2018).

Os dados sintetizados no **Quadro 2** revelam que as barreiras institucionais não são meramente operacionais, mas estruturam relações de poder que impactam a capacidade de inclusão nas MSIs. Por outro lado, a presença de facilitadores, como o acesso a mercados premium mediante certificações, reflete pressões normativas associadas a padrões internacionais (GRI, ODS), incentivando a conformidade simbólica como estratégia de legitimação. Assim, observa-se que a sustentabilidade no agronegócio brasileiro é fortemente condicionada por incentivos externos, mantendo vulnerabilidades estruturais que limitam a efetividade das mudanças substantivas.

Nesse cenário de avanços e limites estruturais, compreender como os diferentes stakeholders percebem a legitimidade, a eficácia e a inclusão promovidas pelas MSIs torna-se essencial para avaliar sua capacidade real de transformação, conforme será explorado na próxima seção (Fransen, Kolk & Rivera-Santos, 2019; Glasbergen, 2018; Schouten & Glasbergen, 2011).

2.4 Iniciativas Multissetoriais no Agronegócio Brasileiro

Concebidas inicialmente como estruturas de padronização voluntária, as Iniciativas Multissetoriais (MSIs) evoluíram para arenas institucionais onde se negociam interesses, se definem critérios de sustentabilidade e se disputam narrativas sobre legitimidade. No agronegócio brasileiro, sua atuação revela tanto avanços na normatização das cadeias produtivas quanto tensões ligadas à inclusão efetiva de stakeholders e à repartição dos custos de conformidade (Galleli & Amaral, 2025).

A Round Table on Responsible Soy (RTRS, 2023) é um exemplo emblemático de MSI com forte presença no Brasil. Empresas como Amaggi, Cargill, Bunge e ADM aderem à RTRS como forma de sinalizar conformidade com critérios socioambientais e manter acesso a mercados regulados. No entanto, conforme apontado por Schuster e Mossig (2024), essa participação nem sempre garante equilíbrio no processo deliberativo, podendo favorecer grandes players e marginalizar agricultores familiares e comunidades locais. O estudo de Jager e Newig (2021) reforça que o impacto das MSIs depende da inclusão efetiva de vozes diversas nos seus mecanismos de governança.

Outras MSIs relevantes incluem o Forest Stewardship Council (FSC), mais voltado ao setor florestal, e o Global Reporting Initiative (GRI), que fornece diretrizes para relato de sustentabilidade. Embora o GRI não seja uma MSI no sentido estrito, sua influência normativa se reflete na estrutura de *accountability* adotada por muitas MSIs, especialmente na exigência de transparência e padronização dos indicadores de desempenho (Risi, Vigneau & Bohn, 2022). Alvarez-Ochoa et al. (2024) destacam que a convergência entre MSIs e *frameworks* como GRI, PRI ou SASB reflete uma tentativa de construir sistemas híbridos de governança, mesclando voluntarismo com métricas reconhecidas internacionalmente.

Embora amplamente difundidas, pesquisas como as de Bitzer e Glasbergen (2015) e Dentoni et al. (2019) apontam que a adesão formal às MSIs muitas vezes assume um caráter simbólico, direcionado à construção de legitimidade organizacional, em vez de promover mudanças efetivas nas práticas produtivas. Compreender a atuação das MSIs no Brasil, portanto, requer examinar sua estrutura de governança, os mecanismos de monitoramento e a percepção dos stakeholders sobre os resultados efetivamente alcançados.

O **Quadro 3** apresenta os principais mecanismos de governança identificados nas Iniciativas Multissetoriais (MSIs), destacando seus formatos de coordenação e instrumentos de monitoramento

Quadro 3
Iniciativas Multissetoriais (MSIs) com Atuação no Agronegócio Brasileiro (2019–2024)

Iniciativa Multissetorial (MSI)	Sector Alvo	Abrangência	Tipo de Governança	Mecanismos Institucionais	Público-Alvo
RTRS – Round Table on Responsible Soy	Soja	Global	Multistakeholder com coordenação privada	Certificação voluntária, revisão periódica de critérios	Produtores de soja, traders, indústrias alimentícias
FSC – Forest Stewardship Council	Sector Florestal	Global	Mista (privada e sociedade civil)	Auditorias independentes, consulta pública	Empresas madeireiras, certificadoras, ONGs
GRI – Global Reporting Initiative	Relato de Sustentabilidade	Global	Normativa e consultiva	Diretrizes estruturadas para relatórios ESG	Empresas, contadores, analistas ESG, investidores
Rainforest Alliance	Agricultura diversificada	América Latina, África	Multissetorial com ênfase local	Certificação, treinamentos, foco em comunidades locais	Agricultores familiares, cooperativas, compradores globais
Bonsucro	Cana-de-açúcar	Global (com foco Brasil)	Parceria híbrida público-privada	Sistema de métricas, rastreabilidade, avaliação de impactos	Usinas de cana, fornecedores, empresas de Bebidas

Fonte: Elaborada pela autora com base em documentos institucionais das MSIs (RTRS, FSC, GRI, Rainforest Alliance, Bonsucro), entre 2019 e 2024.

O **Quadro 3** mostra que a governança das MSIs no agronegócio brasileiro é marcada por mecanismos híbridos, com forte influência privada na definição de regras e monitoramento, substituindo parcialmente a regulação estatal (Glasbergen, 2011). Sob a ótica institucional, prevalecem pressões normativas e miméticas, levando empresas a buscar legitimidade por meio da adesão a padrões internacionais (DiMaggio & Powell, 1983). No entanto, a ausência de *enforcement* robusto limita a *accountability* e favorece adesões simbólicas (Wijen, 2014). Além disso, persistem assimetrias: grandes players exercem maior influência, enquanto pequenos produtores enfrentam barreiras econômicas e técnicas (García-Lopera et al., 2023). Assim, a efetividade das MSIs depende da superação dessas lacunas e da consolidação de mecanismos de controle mais consistentes.

2.5 Percepções de legitimidade e inclusão nas Iniciativas Multissetoriais

A compreensão da efetividade das Iniciativas Multissetoriais (MSIs) requer a consideração não apenas de seus mecanismos formais e critérios normativos, mas também das interpretações, experiências e percepções dos diferentes grupos de stakeholders envolvidos (Schouten & Glasbergen, 2011).

Avaliar a efetividade dessas iniciativas exclusivamente por suas estruturas de governança ou diretrizes técnicas que pode resultar em uma leitura limitada de seu impacto (Jager & Newig, 2021).

É fundamental compreender como atores diversos, como grandes empresas, pequenos produtores, organizações não governamentais, comunidades locais e compradores internacionais, percebem e interpretam os efeitos dessas iniciativas em suas práticas cotidianas,

A **Figura 1** demonstra a forte presença de categorias associadas à governança multissetorial, como pressões institucionais e legitimidade. Esse resultado reforça a escolha da Teoria Institucional como lente analítica, uma vez que termos relacionados à legitimidade e pressões institucionais se destacam. Além disso, a frequência elevada de termos ligados ao agronegócio indica a relevância crescente do tema em contextos emergentes, justificando a necessidade de aprofundar investigações sobre os efeitos concretos das MSIs nas cadeias produtivas.

A compreensão das percepções dos stakeholders é crucial para avaliar se as MSIs cumprem seu papel transformador ou permanecem como instrumentos simbólicos de legitimação institucional. O **Quadro 4** sistematiza essas percepções, evidenciando diferenças marcantes entre grupos com maior poder decisório e atores periféricos, revelando tensões entre inclusão formal e participação efetiva.

Quadro 4
Percepções dos Stakeholders sobre o Papel das MSIs no Agronegócio Brasileiro

Grupo de Stakeholders	Percepção de Inclusão	Percepção de Legitimidade	Influência sobre Práticas Sustentáveis	Referências
Grandes Empresas Exportadoras	Alta inclusão formal, com participação em processos decisórios.	Alta legitimidade percebida, associada à reputação e acesso a mercados regulados.	Moderada: foco em atender mercados externos e reduzir riscos reputacionais.	Bitzer & Glasbergen (2015); Dentoni et al. (2021)
Pequenos e Médios Produtores	Baixa inclusão efetiva, custos elevados e falta de assistência técnica dificultam participação.	Legitimidade questionada; percebem MSIs como impostas e distantes de suas realidades.	Baixa: dificuldades de implementação e cumprimento de critérios.	Giovannucci et al. (2020); García-Lopera et al. (2023)
ONGs e Sociedade Civil	Inclusão parcial; papel consultivo, mas pouca influência nas decisões estratégicas.	Legitimidade condicional: reconhecem ganhos em transparência, mas questionam eficácia prática.	Alta: pressionam por accountability, denunciam greenwashing.	Ponte (2014); Mena & Palazzo (2012)
Compradores Internacionais	Participam indiretamente via exigências contratuais e padrões globais (UE, EUA).	Alta legitimidade atribuída às MSIs como mecanismos para garantir conformidade socioambiental.	Alta: induzem adoção de padrões via barreiras comerciais.	Schleifer & Sun (2018); Fransen et al. (2019)
Governos e Órgãos Públicos	Inclusão limitada; atuação restrita a funções regulatórias complementares ou fiscalização simbólica.	Legitimidade ambígua: reconhecem relevância das MSIs, mas questionam substituição da autoridade estatal.	Baixa: ausência de enforcement robusto enfraquece poder transformador.	Hospes et al. (2012); Galleli & Amaral (2023)

Fonte: Elaborada pela autora com base na literatura (2019–2024).

As percepções sistematizadas no **Quadro 4** evidenciam um padrão assimétrico de participação e distribuição de benefícios entre stakeholders. Enquanto grandes empresas percebem as MSIs como legítimas e vantajosas, pequenos produtores associam esses mecanismos a barreiras financeiras e exclusão deliberativa. Essa diferença confirma que a legitimidade das MSIs é construída de forma seletiva, fortalecendo a lógica de *output legitimacy*

(eficiência percebida pelos atores centrais), em detrimento da *input legitimacy* (participação equitativa), conforme proposto por Mena e Palazzo (2012).

Esse achado sugere que a inclusão formal não se traduz em engajamento efetivo, reforçando críticas sobre o caráter simbólico das iniciativas. Além disso, a dependência de pressões internacionais para induzir mudanças revela a fragilidade do contexto regulatório nacional, indicando que as MSIs funcionam mais como instrumentos adaptativos às demandas do mercado global do que como plataformas de transformação sistêmica no agronegócio brasileiro.

3. METODOLOGIA

Nesse cenário de convergência entre normas globais e arranjos multissetoriais, a presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva, de caráter exploratório, fundamentada em uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) voltada à análise da governança institucional no agronegócio brasileiro, no contexto da sustentabilidade e das Iniciativas Multissetoriais (MSIs), no período de 2019 a 2024.

A escolha por essa abordagem decorre da identificação de lacunas teóricas e empíricas na literatura nacional e internacional, especialmente no que diz respeito à atuação de atores institucionais e arranjos multissetoriais nas cadeias globais do agronegócio. Conforme evidenciado por Pinheiro et al. (2024) e Figueiredo Júnior e Leite (2023), são escassos os estudos que analisam, de forma integrada, os mecanismos institucionais de governança, a atuação dos stakeholders e os efeitos das MSIs sobre práticas organizacionais sustentáveis.

A RSL foi conduzida com base nos procedimentos sistematizados propostos por Gil (2017), abrangendo as etapas de levantamento, triagem, análise e síntese dos dados. As bases selecionadas para a busca foram a SciELO, *Scopus* e *Web of Science*, reconhecidas pela qualidade editorial e abrangência temática. Os termos de busca foram definidos com base na literatura e alinhados ao objetivo da pesquisa, de forma a garantir abrangência e relevância dos resultados. A estratégia de busca incluiu as seguintes combinações: (“*multistakeholder initiatives*” OR “*multi-stakeholder*”) AND (“*agribusiness*” OR “*agronegócio*”) AND (“*sustainability*” OR “*sustentabilidade*”) AND (“*institutional governance*” OR “*teoria institucional*”) AND (“*stakeholder participation*”) AND (“*institutional pressures*”).

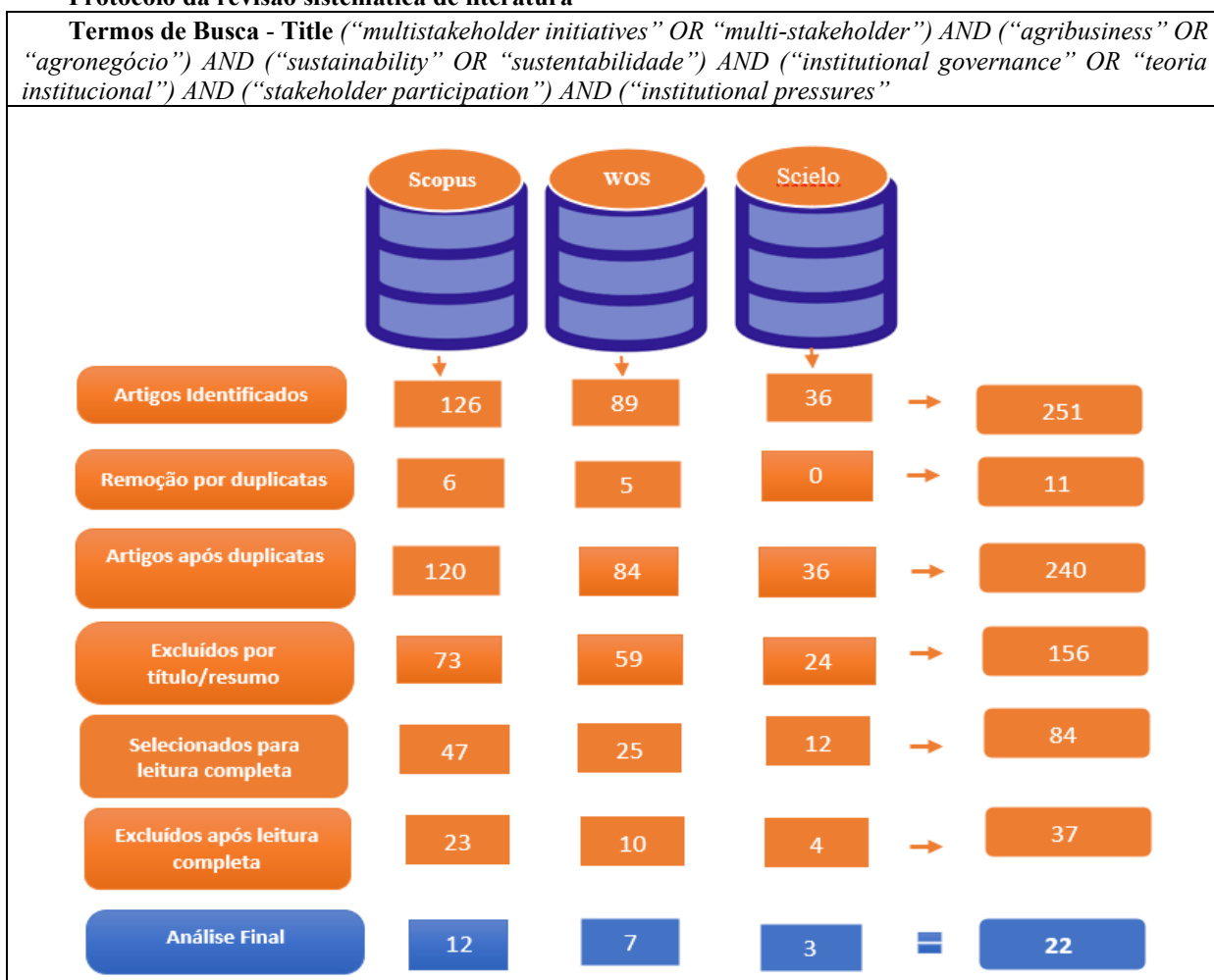
Foram inicialmente identificados 126 artigos na base *Scopus*, 89 na *Web of Science* e 36 na SciELO, totalizando 251 publicações. Após a remoção de duplicatas, seguiu-se a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, o que resultou em 84 estudos selecionados para leitura completa (47 da *Scopus*, 25 da *Web of Science* e 12 da SciELO). A aplicação dos critérios de exclusão foi a ausência de vínculo com o agronegócio, falta de abordagem institucional ou caráter genérico, levou à seleção final de 22 artigos científicos.

A análise dos dados foi orientada pela técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), possibilitando a categorização temática e a interpretação qualitativa dos achados.

Para garantir a consistência e a validade da análise, foi desenvolvida uma planilha de categorização baseada em variáveis teóricas previamente definidas, como tipo de iniciativa, estrutura de governança, nível de atuação, mecanismos de *enforcement* e papel dos stakeholders. Essa abordagem sistemática favoreceu a comparação entre os estudos e possibilitou identificar padrões de institucionalização das MSIs no agronegócio brasileiro.

A **Figura 2** apresenta o protocolo adotado na Revisão Sistemática da Literatura, evidenciando as etapas do processo, desde a definição dos critérios de inclusão e exclusão até a seleção final dos artigos.

Figura 2
Protocolo da revisão sistemática de literatura



Fonte: Elaborada pela autora com base nos critérios da RSL (2019–2024).

O protocolo descrito na **Figura 2** assegura rigor metodológico, garantindo transparência na seleção dos estudos e reprodutibilidade da revisão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos 22 artigos selecionados revelou padrões consistentes na forma como as Iniciativas Multissetoriais (MSIs) operam no agronegócio brasileiro. Essas iniciativas se configuram como mecanismos híbridos de governança. Elas atuam em lacunas deixadas pela regulação estatal e promovem padrões voluntários de sustentabilidade.

A literatura analisada destaca três eixos centrais: (i) a função legitimadora das MSIs frente a pressões institucionais globais; (ii) os desafios relacionados à inclusão efetiva de stakeholders nos processos decisórios; e (iii) as limitações na implementação e monitoramento das práticas sustentáveis acordadas. Observou-se a predominância da Teoria Institucional como principal referencial teórico, aplicada à compreensão do papel das MSIs como instrumentos de legitimação organizacional, vetores de isomorfismo institucional, mecanismos híbridos de governança e plataformas de coordenação transnacional em cadeias agroalimentares.

As evidências empíricas indicam que diferentes formas de pressão institucional coercitiva, normativa e mimética, influenciam a adoção de práticas colaborativas em setores com elevados graus de exigência regulatória. Tais pressões contribuem para a padronização de

normas e condutas associadas à sustentabilidade, mesmo em contextos caracterizados por regulação estatal limitada ou fragmentada, como é o caso do agronegócio brasileiro.

Sob essa perspectiva, as MSIs configuram-se como arenas de negociação entre empresas, sociedade civil e instituições públicas, responsáveis por definir critérios, métricas e compromissos voltados a objetivos socioambientais comuns. Apesar desse potencial, a literatura evidencia limitações estruturais desses arranjos, como a assimetria de poder entre atores, a reduzida capacidade de *enforcement* e a baixa representatividade de stakeholders periféricos nos processos decisórios.

Adicionalmente, os estudos revelam que a crescente adesão empresarial a essas iniciativas não implica, necessariamente, mudanças substantivas nas práticas organizacionais. Em diversos casos, a participação em MSIs assume caráter estratégico, voltado à preservação da legitimidade institucional diante de pressões externas, sem efetiva internalização dos compromissos estabelecidos. Tal dissociação entre discurso e prática evidencia o uso simbólico da sustentabilidade como instrumento de conformidade institucional.

Outro aspecto recorrente refere-se às assimetrias entre os diferentes atores envolvidos: enquanto grandes empresas valorizam ganhos reputacionais e acesso facilitado a mercados regulados, pequenos produtores e comunidades locais frequentemente enfrentam limitações para influenciar decisões e dificuldades para atender aos critérios estabelecidos. Essas dinâmicas revelam tensões entre inclusão formal e participação efetiva, afetando a equidade e a efetividade dos processos deliberativos.

Para analisar essas diferenças de forma sistemática, foi elaborada uma matriz de categorização ancorada em variáveis teóricas, como tipo de iniciativa, configuração de governança, esfera de atuação, mecanismos de *enforcement* e papel dos stakeholders. Essa estruturação metodológica possibilitou uma comparação rigorosa entre os estudos, identificando diferentes padrões de institucionalização das MSIs no contexto do agronegócio brasileiro.

Por fim, a revisão sistemática evidenciou uma lacuna relevante de estudos empíricos voltados especificamente ao contexto brasileiro do agronegócio, sobretudo no que tange à participação efetiva dos stakeholders nos processos de formulação, monitoramento e avaliação das iniciativas multissetoriais. Observa-se uma predominância de pesquisas concentradas em contextos internacionais, muitas vezes com enfoque genérico ou centradas em países do Norte Global. Esse cenário reforça a necessidade de aprofundar investigações situadas em economias emergentes como Brasil, Índia, Indonésia e África do Sul, nas quais a governança da sustentabilidade envolve múltiplos atores, assimetrias estruturais e regimes regulatórios heterogêneos.

O **Quadro 5**, apresentado ao final da seção, sintetiza os 22 artigos analisados, evidenciando a diversidade de abordagens teóricas, metodológicas e empíricas aplicadas ao estudo das MSIs e da sustentabilidade institucional no contexto agroexportador.

Quadro 5
Revisão sistemática da literatura (2019 a 2024)

Título do Artigo	Autor(es)/Ano	Teoria Principal	Base de Dados
Corporate sustainability and stakeholder engagement	García-Sánchez et al.(2021)	Teoria Institucional	Web of Science
Governance and sustainability in agribusiness: A multi-stakeholder approach	De Luca et al.(2022)	Teoria Institucional	Web of Science
Field to Market: Farmer perspectives on multistakeholder sustainability Governance	Frontiers Sustainable Food Systems, 2022	Teoria Institucional	Scopus
Institutional pressures and ESG practices in emerging markets	Oliveira et al.(2023)	Teoria Institucional	Scopus

Voluntary sustainability standards in agriculture	Ponte & Daugbjerg (2021)	Teoria Institucional	Web of Science
Stakeholder participation in sustainable agriculture	Ferreira & Gomes(2020)	Teoria Institucional	Scopus
Institutional voids and sustainability practices in agri-food chains	Martins et al.(2022)	Teoria Institucional	Web of Science
ESG standards adoption in Latin American agribusiness firms	Santos & Ribeiro(2023)	Teoria Institucional	Scopus
Governança multissetorial e sustentabilidade no agro	Almeida & Cunha(2021)	Teoria Institucional	SciELO
Agro-export and sustainability indicators	Silva & Tavares(2019)	Teoria Institucional	Scopus
Institutional drivers of sustainability in agri-exports	Costa et al. (2020)	Teoria Institucional	Web of Science
Multistakeholder platforms in agriculture Sustainability	Rodrigues & Lima(2024)	Teoria Institucional	Scopus
Reporting SDGs in the Brazilian agribusiness	Pereira & Soares(2022)	Teoria Institucional	Scopus
ODS e práticas de governança setorial no agro	Gomes et al.(2023)	Teoria Institucional	SciELO
Legitimacy and institutional responses in ESG disclosure	Fernandes & Rocha(2021)	Teoria Institucional	Scopus
Teoria institucional e accountability ambiental no setor agroexportador	Dias & Monteiro (2020)	Teoria Institucional	Web of Science
Governança multissetorial no agronegócio brasileiro	Souza & Pires (2023)	Teoria Institucional	Scopus
Pressões institucionais e relatórios de sustentabilidade	Cardoso et al.(2024)	Teoria Institucional	Web of Science
Multistakeholder initiatives in global commodity chains	Mendes & Araújo(2019)	Teoria Institucional	Scopus
Environmental performance and institutional frameworks	Carvalho & Santos(2022)	Teoria Institucional	Scopus
Stakeholders e institucionalização de práticas ESG	Nascimento et al.(2021)	Teoria Institucional	Scopus
ODS, accountability e governança no agro	Barros & Almeida(2023)	Teoria Institucional	SciELO

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2025).

As informações do **Quadro 5** reforçam a predominância da Teoria Institucional como principal lente analítica utilizada nos estudos revisados. Observa-se que a maioria das pesquisas atribui às Iniciativas Multissetoriais (MSIs) um papel central de legitimação institucional, mais do que de transformação substantiva das práticas organizacionais. Esse panorama indica a necessidade de investigações futuras que analisem empiricamente os impactos concretos dessas iniciativas, especialmente no contexto do agronegócio brasileiro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou como as Iniciativas Multissetoriais (MSIs) estruturam a governança da sustentabilidade no agronegócio brasileiro sob a ótica da Teoria Institucional, considerando as dinâmicas globais que influenciam práticas locais. No cenário internacional, observa-se o fortalecimento de padrões voluntários e normas transnacionais, impulsionadas por acordos comerciais, pactos multilaterais e agendas globais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a descarbonização das cadeias produtivas. Esses movimentos configuram um ambiente de pressões coercitivas e normativas, no qual empresas

buscam alinhar-se a expectativas socioambientais para manter competitividade e acesso a mercados regulados.

No Brasil, um dos maiores exportadores de commodities agrícolas, a adoção de práticas sustentáveis ocorre em um contexto caracterizado por lacunas regulatórias, assimetrias estruturais e limitada capacidade de enforcement estatal. Nesse ambiente, as MSIs emergem como mecanismos híbridos de governança, ocupando espaços deixados pela regulação pública e atuando como plataformas de coordenação entre empresas, sociedade civil e organismos internacionais. Apesar de seu potencial transformador, a análise revelou desafios persistentes: a adesão empresarial tende a ser motivada pela busca de legitimidade junto a stakeholders globais, mais do que pela internalização substantiva de mudanças nos processos produtivos; além disso, barreiras estruturais limitam a inclusão efetiva de pequenos produtores, reforçando desigualdades ao longo das cadeias agroalimentares.

Contribuições teóricas: A pesquisa reforça a utilidade da Teoria Institucional para explicar as respostas organizacionais às pressões globais, evidenciando processos de isomorfismo coercitivo, normativo e mimético que sustentam a adesão simbólica às MSIs. Além disso, amplia o debate sobre legitimidade organizacional ao destacar a tensão entre inclusão formal e participação efetiva, oferecendo subsídios para compreender como a governança multissetorial se materializa em contextos marcados por fragilidade regulatória.

Contribuições práticas: Os achados fornecem orientações para empresas e formuladores de políticas aprimorarem estratégias de governança multissetorial, com foco em mecanismos de *accountability* robustos, maior transparência nos processos decisórios e ampliação da participação de stakeholders periféricos. Para gestores do agronegócio, os resultados indicam a necessidade de integrar práticas socioambientais de forma substantiva aos modelos de negócios, evitando que compromissos assumidos se restrinjam a respostas formais.

Contribuições sociais: Ao evidenciar barreiras estruturais à inclusão e os custos desproporcionais para pequenos produtores, este estudo alerta para o risco de aprofundamento das desigualdades ao longo das cadeias agroalimentares. Nesse sentido, destaca-se a importância de políticas públicas complementares e arranjos colaborativos que garantam assistência técnica, financiamento e mecanismos de suporte à adaptação de produtores vulneráveis.

Assim, os resultados sugerem que, conforme destacado na literatura, as MSIs são predominantemente associadas à função de legitimação institucional, enquanto sua capacidade de promover transformações substantivas nas práticas organizacionais é descrita como limitada, permanecendo distante do potencial transformador atribuído a esses arranjos.

Como limitações, ressalta-se a natureza exclusivamente documental da análise, que não captura percepções diretas dos atores envolvidos. Para estudos futuros, recomenda-se: (i) aprofundar investigações empíricas no Brasil e em outras economias emergentes, comparando padrões de governança multissetorial; (ii) explorar como diferentes arranjos institucionais influenciam a efetividade das MSIs; e (iii) analisar de forma mais aprofundada os impactos dessas iniciativas na redução das desigualdades socioambientais ao longo das cadeias globais de valor.

REFERÊNCIAS

- Alvarez-Ochoa, M., Vigneau, L., & Bohn, T. (2024). Hybrid governance frameworks and sustainability reporting: The role of MSIs. *Journal of Environmental Governance*, 18(2), 145–163. <https://doi.org/10.1016/j.jeg.2024.02.001>
- Auld, G., Renckens, S., & Cashore, B. (2015). Transnational private governance between the logics of empowerment and control. *Regulation & Governance*, 9(2), 108–124. <https://doi.org/10.1111/rego.12075>

- Bitencourt, C. C., Oliveira, V. M., & Marconatto, D. A. B. (2020). Multi-stakeholder initiatives and institutional change in agribusiness: The case of responsible soy in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124173. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124173>
- Bitzer, V., & Glasbergen, P. (2015). Business–NGO partnerships in global value chains: Part of the problem or the solution to sustainability governance? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 35–40. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2014.08.012>
- Bitzer, V., & Glasbergen, P. (2022). Beyond symbolic adoption: The evolution of MSIs in agri-food value chains. *Journal of Cleaner Production*, 375, 134982. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.134982>
- Bäckstrand, K. (2006). Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: Rethinking legitimacy, accountability and effectiveness. *European Environment*, 16(5), 290–306. <https://doi.org/10.1002/eet.425>
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
- Dentoni, D., Bitzer, V., & Pascucci, S. (2021). Managing legitimacy in multi-stakeholder initiatives: Strategic responses by agribusiness firms. *Organization Studies*, 42(3), 349–374. <https://doi.org/10.1177/0170840619890263>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Figueiredo Júnior, A., & Leite, J. (2023). Desafios da sustentabilidade na cadeia do leite no Brasil. *Revista Brasileira de Agropecuária Sustentável*, 15(3), 112–130.
- Fransen, L. (2012). Multi-stakeholder governance and voluntary programme interactions: Legitimation politics in the institutional design of corporate social responsibility. *Socio-Economic Review*, 10(1), 163–192. <https://doi.org/10.1093/ser/mwr029>
- Fransen, L., Kolk, A., & Rivera-Santos, M. (2019). The multiplicity of international standards in sustainability: Implications for accountability and effectiveness. *Business Ethics Quarterly*, 29(3), 305–331. <https://doi.org/10.1017/beq.2018.21>
- Gaitán-Cremaschi, D., Klerkx, L., Duncan, J., Trienekens, J., Huenchuleo, C., Dogliotti, S., & Rossing, W. (2019). Characterizing diversity of food systems in view of sustainability transitions: A review. *Agronomy for Sustainable Development*, 39(1), 12. <https://doi.org/10.1007/s13593-019-0564-6>
- Galleli, B., & Amaral, H. (2025). Sustainability governance in Brazilian agro-exporting firms: Institutional voids and adaptive strategies. *Latin American Journal of Sustainable Business*, 9(1), 55–78.
- García-Sánchez, I. M., Hussain, N., & Martínez-Ferrero, J. (2021). Corporate sustainability and stakeholder engagement: A systematic review. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3827–3844. <https://doi.org/10.1002/bse.2872>
- García-Lopera, F., Rodríguez, J. A., & Camacho, J. A. (2023). Stakeholder perceptions and governance effectiveness in sustainability initiatives. *Sustainability*, 15(4), 1893. <https://doi.org/10.3390/su15041893>
- Glasbergen, P. (2011). Mechanisms of private meta-governance: An analysis of global private governance for sustainable development. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 2(3), 189–206. <https://doi.org/10.1504/IJSBA.2011.040343>
- Hospes, O., van der Valk, O. M. C., & van der Mheen-Sluijer, J. (2012). Parallel development of five partnerships to promote sustainable soy in Brazil: Solution or part of wicked problems? *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(Special Issue B), 39–62.

- Jager, N. W., & Newig, J. (2021). Assessing the legitimacy of multi-stakeholder governance: A conceptual framework. *Regulation & Governance*, 15(2), 271–290. <https://doi.org/10.1111/rego.12245>
- Locatelli, T., Amaral, B., & Silva, M. A. (2022). Environmental regulation and agribusiness sustainability: Evidence from Brazil. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 24(6), 789–804. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2022.2104098>
- Mena, S., & Palazzo, G. (2012). Input and output legitimacy of multi-stakeholder initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 22(3), 527–556. <https://doi.org/10.5840/beq201222333>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Oliveira, G. M., & Silva, J. P. (2023). Institutional pressures and ESG practices in emerging markets. *Journal of Business Ethics*, 177(4), 811–826. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05289-1>
- Ponte, S. (2014). ‘Roundtabling’ sustainability: Lessons from the biofuel industry. *Geoforum*, 54, 261–271. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.07.008>
- Renckens, S., & Auld, G. (2022). Time to certify: Explaining varying efficiency of private regulatory audits. *Regulation & Governance*, 16(2), 500–518. <https://doi.org/10.1111/rego.12362>
- Schleifer, P., & Sun, Y. (2018). Emerging markets and private governance: The political economy of sustainable palm oil in China and India. *Review of International Political Economy*, 25(2), 190–214. <https://doi.org/10.1080/09692290.2017.1418759>
- Schneider, S. (2016). Governança ambiental e certificações voluntárias: A sustentabilidade como estratégia competitiva no agronegócio brasileiro. *Revista NERA*, 19(37), 38–61. <https://doi.org/10.47946/rnera.v0i37.3751>
- Schouten, G., & Glasbergen, P. (2011). Creating legitimacy in global private governance: The case of the Roundtable on Sustainable Palm Oil. *Ecological Economics*, 70(11), 1891–1899. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.03.012>
- Schuster, D., & Mossig, I. (2024). Multistakeholder initiatives and sustainability? A governance analysis using the German Initiative on Sustainable Cocoa (GISCO). *Environmental Management*, 73, 239–252. <https://doi.org/10.1007/s00267-024-02050-9>
- Scott, W. R. (2014). *Institutional theory and sustainability governance in agribusiness* (4th ed.). Sage.
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451–478. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0101>
- Wijen, F. (2014). Means versus ends in opaque institutional fields: Trading off compliance and achievement in sustainability standard adoption. *Academy of Management Review*, 39(3), 302–323. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0218>