

UMA PROPOSTA PARA ESTUDO DE PADRÕES DE PRODUÇÃO SUSTENTÁVEIS EM CADEIAS AGROALIMENTARES

ARLETE REDIVO

UNEMAT - UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

arlete@unemat-net.br

LUCIANA MARQUES VIEIRA

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

lmvieira@unisinossinos.br

GEOVANE PAULO SORNBERGER

UNEMAT - UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO

gps@unemat.br

Área temática: Operações - Gestão de Operações Sustentáveis

UMA PROPOSTA PARA ESTUDO DE PADRÕES DE PRODUÇÃO SUSTENTÁVEIS EM CADEIAS AGROALIMENTARES

Resumo

O objetivo do estudo é desenvolver um *framework* que possibilite compreender as relações da gestão da cadeia de suprimentos (SCM) com o desenvolvimento de padrões de produção sustentável em cadeias agroalimentares. O método utilizado para desenvolver o tema da pesquisa foi uma revisão sistemática por meio de artigos das principais bases de dados e *journals* da área de SCM. Os dados evidenciaram um campo de estudo em desenvolvimento com os conceitos ainda sendo estruturados. A construção do *framework* também possibilitou evidenciar que não existe um conceito de como os instrumentos de gestão e agentes externos interagem na adoção de padrões em cadeias agroalimentares.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos, padrões sustentáveis e cadeias agroalimentares.

Abstract

The objective of this study is to develop a framework that enables the understanding of the relationships of supply chain management (SCM) with the development of sustainable production patterns in agri-food chains. The method used to develop the topic of research was a systematic review through articles of major databases and journals of SCM area. The data showed a developing field of study with the concepts still being structured. The construction of the framework also enabled the demonstration that there is not a concept of how the instruments of management and external agents interact in the adoption of standards in agri-food chains.

Keywords: Supply chain, sustainable standards and agri-food chains

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o Brasil potencializou suas exportações de grãos e carne bovina com a abertura de mercados antes não atendidos. Por outro lado, estudos demonstram que a pecuária e a agricultura são tidas como uma das principais causas do desmatamento na Amazônia Legal brasileira (RIVERO *et al.*, 2009, MOTA; GAZONI, 2012). Daí a necessidade de elaborar estudos aprofundados sobre a cadeia agroalimentar, que apresenta problemas de coordenação entre seus elos. Um dos prováveis motivos seria o fato do Brasil ser um país com vastas extensões e com agentes muito heterogêneos envolvidos na cadeia. Outro motivo seria o surgimento ou o crescimento de normas privadas (HENSON; REARDON, 2005; LEE; GEREFFI; BEAUVAIS, 2012), sendo que muitas decisões importantes a respeito dos riscos de segurança alimentar, impactos ambientais e saúde pública estão cada vez mais presentes nos cenários da cadeia agroalimentar global (VIEIRA; TRAILL, 2007).

Dadas às pressões, tanto no âmbito nacional como internacional, contextualizadas acima, não há um consenso ou, até mesmo, um entendimento claro na literatura sobre quais seriam as iniciativas criadas no sentido de atender ou amenizar tais pressões que remetem à produção dentro de padrões sustentáveis nas cadeias agroalimentares. Diante desse contexto, avaliar aspectos de melhoria para os agentes envolvidos na gestão em cadeias agroalimentares é uma forma de detectar prováveis oportunidades e ameaças para a implementação de uma política institucional alinhada à sustentabilidade para produção de alimentos.

Nessa perspectiva, alguns autores (SHEPHERD; WILSON, 2013; MAERTENS; SWINNEN, 2009; HENSON, 2007; HATANAKA; KONEFAL; COSNTACE, 2012; SCHUSTER; MAERTENS, 2013) evidenciam que há lacunas de pesquisa nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, relacionadas a normas de produção de produtos tanto de ordem ambiental como social, instrumentos para regular os padrões em cadeias agroalimentares, além da adequação aos padrões de exportações exigidos pelos mercados importadores. Especificamente, esses autores fazem menção quanto à necessidade de se investigar melhor como vêm sendo trabalhadas tais exigências em países em desenvolvimento, principalmente no que tange à produção dentro de padrões sustentáveis.

Dessa forma, analisando as lacunas teóricas identificadas, o presente estudo busca pesquisar: Como os padrões de produção sustentável são introduzidos/implementados por meio da gestão da cadeia agroalimentar?

Nesse contexto, o objetivo deste ensaio é elaborar um *framework* que sistematize o entendimento dos agentes responsáveis pela gestão da cadeia de suprimentos quanto ao desenvolvimento e implementação de padrões de produção sustentáveis em cadeias agroalimentares. Para atingir este propósito, os seguintes passos foram desenvolvidos: a) compreender a gestão da cadeia de suprimentos agroalimentares; b) conhecer as abordagens teóricas em SCM e c) explorar e compreender os conceitos relacionados a padrões sustentáveis.

O estudo está organizado em quatro seções, além desta introdução. A seção dois inicia contextualizando o método utilizado para construção da pesquisa. Na seção seguinte são apresentadas as principais proposições dos autores da área, envolvendo os conceitos da gestão da cadeia de suprimentos, abordagens teóricas em SCM, cadeias agroalimentares e padrões sustentáveis. A seção quatro apresenta o *framework* e as questões de pesquisa relacionadas. Ao final, serão expostas as considerações finais envolvendo as contribuições da pesquisa para a gestão em cadeias agroalimentares quanto a adoção de padrões sustentáveis de produção.

2 MÉTODO PARA REVISÃO

O método utilizado para desenvolver a proposta foi uma revisão sistemática, que contou com quatro etapas distintas de busca de material:

1) Na primeira etapa, foi realizada uma busca nas bases de dados científicas *Web of Knowledge*, *EBSCO*, *Emerald* e *Science Direct*, por estudos seminais da área de cadeia de

suprimento. O objetivo dessa seleção foi esclarecer a evolução dos conceitos relacionados à cadeia de suprimentos.

2) Na segunda etapa, foram selecionados artigos que discutem a temática SCM e padrões, simultaneamente, nas bases de dados científicas *Web of Knowledge*, *EBSCO*, *Emerald* e *Science Direct*; as expressões utilizadas foram *supply chain management* e *standards*. Os resultados dessa busca foram avaliados e, quando o *abstract* evidenciava alguma relação com a pesquisa, os artigos eram selecionados para posterior revisão. A finalidade foi identificar as problemáticas atuais que envolvem a temática explorada.

3) A terceira etapa consistiu em selecionar artigos em *journals* da área que se destacam pelo alto fator de impacto de suas publicações científicas. Os periódicos acessados e o número de artigos selecionados foram *Journal of Management* (15), *Journal of Operations Management* (90), *Journal of Supply Chain Management* (52), *Supply Chain Management: A Journal International* (61), cujo principal objetivo foi identificar artigos publicados nos últimos cinco anos, relacionados com a pesquisa sobre SCM e padrões. A busca nos *journals* também teve o objetivo de identificar as teorias mais utilizadas nessas publicações nos últimos cinco anos. Percebeu-se que a Teoria dos Custos de Transação é a mais utilizada para trabalhos em cadeia de suprimentos (32 artigos), seguida pela Abordagem Visão Baseada em Recursos (18 artigos) e Teoria da Troca Social (10 artigos).

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

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

A definição de *gestão da cadeia de suprimentos* (*Supply Chain Management – SCM*), amplamente empregado na literatura, é a utilizado por Lambert e Cooper (2000) com base na definição do *Global Supply Chain Forum* (GSCF): a SCM é a integração dos processos-chave de um negócio, partindo do usuário final até os fornecedores iniciais de informações, serviços e produtos que acrescentem valor para o consumidor e para outros *stakeholders*.

A primeira vez que o conceito de cadeia de suprimentos surgiu na literatura foi em 1982 (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997) e ganhou expressividade nos anos 1990. Na primeira década do século XXI, solidificou-se como prática empresarial e disciplina acadêmica. Chen e Paulraj (2004) descrevem que o conceito da SCM foi inspirado por várias áreas como a revolução da qualidade (DALE et al., 1994); noções de gestão de materiais e logística integrada (CARTER; PRICE, 1993); interesse crescente em mercados industriais e redes (FORD, 1990; JARILLO, 1993) e a influência de estudos de indústrias específicas (LAMMING, 1993). A partir da década de 1990, o conceito de gestão da cadeia de suprimentos voltou-se para a integração dos processos de negócio na cadeia de suprimentos. Storti e Vieira (2013) relatam que, a partir dessa época, intensificaram-se os estudos voltados para a cadeia de suprimentos, destacando a importância dos relacionamentos entre os elos a jusante e a montante.

Rao e Holt (2005) e Bowersox et al. (2014) complementam que a visão da cadeia de suprimentos pode estar relacionada com o foco na cooperação, reconhecimento e confiança, a partir da articulação dos elos envolvidos. Nos últimos anos, a SCM passou a exercer um papel importante de influência nas empresas. Essa inovação pode ter ocorrido por pressões globais, avanços na tecnologia da informação, pelo aumento da competitividade internacional e por arranjos tradicionais no canal de distribuição que passaram a pensar mais na integração e na colaboração. Desse modo, a cadeia de suprimentos pode ser visualizada de forma holística, a fim de garantir a sustentabilidade em toda cadeia de abastecimento, fornecendo mais

suprimento para o papel central da abordagem colaborativa na gestão da cadeia de suprimentos, especialmente no domínio da sustentabilidade (BLOME; PAULRAJ; SCHUETZ, 2014).

Para Seuring e Müller (2008) e Seuring (2013), a sustentabilidade aplicada à SCM é conceituada por eles como a gestão de materiais, informações e fluxo de capital, e tem como objetivo, integrar as três dimensões do desenvolvimento sustentável (ambiental, social e econômico). Para tanto, a cooperação entre as empresas que compõem a cadeia de suprimentos é de suma importância, pois leva à execução de objetivos estratégicos em longo prazo e a atributos não imitáveis. Os autores destacam também que muitas vezes as empresas acabam respondendo por pressões externas a favor da aplicação de práticas sustentáveis. Deste modo entender a influência dos aspectos contratuais abordados pela Teoria dos Custos de Transação, e relacionais, contemplados na Visão Baseada em Recursos e Teoria da Troca Social na gestão da cadeia de suprimentos, podem contribuir para adoção de padrões sustentáveis.

3.2 Abordagens Teóricas em Gestão da Cadeia de Suprimentos

Para o desenvolvimento desta etapa, foi utilizado o material selecionado nos *journals* com alto fator de impacto, que foi revisado com a finalidade de verificar qual teoria estava sendo mais utilizada em estudos da gestão da cadeia de suprimentos. Um dos critérios de escolha da teoria a ser explanada deu-se pela quantidade de vezes que a teoria foi utilizada na amostra dos artigos; outro critério foi a análise das teorias que melhor relação tinham com o tema de pesquisa. A seguir, serão apresentados os principais conceitos relacionados às teorias selecionadas: a Teoria dos Custos de Transação, Visão Baseada em Recursos e Teoria da Troca Social.

3.2.1 Teoria dos Custos de Transação (TCT)

O funcionamento e a relação na cadeia de suprimentos podem ser explicados pela Teoria dos Custos de Transação, a relação no intuito de se conhecer como as relações acontecem e o funcionamento no sentido de explicar a organização da empresa e a sua interação com a cadeia de suprimentos. As pesquisas sobre a Teoria dos Custos de Transação iniciaram com o trabalho *The nature of the firm*, de Coase, em 1937. Seu estudo evidenciou uma nova forma de entender as estratégias empresariais ao mostrar que existem custos, além dos custos de produção, relacionados ao funcionamento dos mercados, isto é, os custos de transação. Introduziu uma nova abordagem teórica de rompimento com os princípios de certeza, racionalidade e concorrência perfeita das teorias neoclássicas.

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

Para Williamson (1996), os atributos que caracterizam uma transação e cujo alinhamento deve ser levado em consideração, quando da escolha de estruturas de governança, são três: a frequência, a incerteza e a especificidade de ativos, sendo o último o mais decisivo pela importância estratégica. O autor ainda lembra os pressupostos comportamentais, descrevendo que as principais razões para que as transações sejam efetivadas dentro das fronteiras de uma organização são: a) Racionalidade limitada: provém da noção de incompletude contratual, isto é, devido às fronteiras cognitivas que se distinguem os agentes, impossibilitando o estabelecimento de contratos que deem conta de todas as contingências futuras; b) A existência de oportunismo: relaciona-se à mitigação pelas relações autoritárias e pela identificação existente entre agentes que estão em uma mesma organização.

Em estudos recentes da teoria dos custos de transação, aparece que a integração de fornecedores está associada aos custos de transação (PEROLS; ZIMMERMANN; KORTMANN, 2013). Pilbeam, Alvarez e Wilson (2012) examinam o papel da confiança e do poder como mecanismos alternativos para os expedientes mais convencionais de custos de

transação. O estudo de Ebers e Oerlemans (2013) descreve e explica os diferentes tipos de estruturas de gestão que são utilizadas pelas empresas.

Nesse contexto, a abordagem de gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser entendida pela Teoria dos Custos de Transação, a qual pode compor uma base teórica para avaliar a eficiência e a competitividade de cadeias produtivas no âmbito de adoção de padrões de produção sustentáveis. Apesar das informações apresentadas pela Teoria dos Custos de Transação, a qual consegue explicar boa parte da gestão na cadeia de suprimentos, faz-se necessário também incluir uma abordagem que estude a relação cliente-fornecedor como uma fonte de vantagem competitiva. Essas considerações estão presentes na abordagem Visão Baseada em Recursos, conforme apresentação a seguir.

3.2.2 Visão Baseada em Recursos (RBV)

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

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

Para Barney (1991), os recursos da organização podem ser divididos em categorias, como: de capital físico (tecnologia física ocupada pela empresa), de capital humano (treinamento, relacionamento e percepção dos gestores) e de capital organizacional (estrutura de relatórios, planejamento formal e informal). Dessa forma, cada organização necessita verificar quais recursos próprios permitem ser potencializados e quais podem ser extintos ou reestabelecidos.

Estudos recentes mostram que a visão baseada em recursos é utilizada para demonstrar um modelo estrutural de relações entre a estrutura de governança relacional, serviço logístico ao consumidor e a performance da firma (LEUSCHNER et al; 2014), para propor e testar um modelo de diferentes aspectos da implementação da ISO 9000 com três práticas fundamentais da cadeia de suprimentos (processos e relacionamento com fornecedores e clientes) (PRAJOGO; HUO; HAN, 2012). Blome, Paulraj e Schuetz (2014), usaram a RBV para analisar o desvio entre um perfil ideal de colaboração na cadeia de suprimentos e seus efeitos negativos na performance quanto a sua sustentabilidade, bem como o seu desempenho no mercado.

A RBV, elaborada por Wernerfelt (1984) e Barney (1991), evidencia os riscos, a capacidade e os recursos da cadeia de suprimentos que podem ser transformados em vantagem competitiva. Em um contexto geral, a RBV concentra-se em maximização de valor por meio da utilização eficaz dos recursos e das capacidades das organizações; contudo, nem a Teoria dos Custos de Transação e nem a Visão Baseada em Recursos conseguem explicar por completo algumas estruturas que se formam, sobretudo, aquelas onde há a presença de relacionamento, confiança e poder nas transações, conforme apresenta a Teoria da Troca Social.

3.2.3 Teoria da Troca Social (SET)

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

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

A SET sustenta as pesquisas sobre relacionamento na cadeia de suprimento ao explicar a dinâmica dessa relação. Conforme essa perspectiva, as trocas sociais são fundamentadas nas reações recompensadoras (tanto positivas quanto negativas) advindas dos agentes envolvidos. Caso as recompensas sejam positivas, as trocas tendem a perdurar ao longo do tempo, gerando transações e relacionamentos de benefício mútuo (HOMANS, 1958, YEN-TSANG; SILVA, 2013). Pulles et al. (2014) usaram a SET para examinar o poder e a confiança como mecanismos que podem ajudar as empresas à obtenção de melhores resultados junto aos fornecedores. Narasimhan et al. (2009) procuraram mostrar o avanço do discurso teórico sobre a capacidade da SET para melhorar a compreensão da SCM (como exemplo, a relação díade entre comprador-fornecedor). Huang, Cheng e Tseng (2014) e Narasimhan et al., (2009) enfatizaram algumas razões para que as empresas constituíssem relações de troca: poder, justiça e interdependência, usadas para explorar questões de relação entre comprador-fornecedor.

A literatura apresenta diversas teorias que circunscrevem a gestão da cadeia de suprimento. A Teoria dos Custos de Transação tem sido usada para explicar o comportamental (racionalidade limitada e oportunismo) e a relação entre empresas, sustentada na compreensão dos mecanismos de governança (WILLIAMSON, 1996). A abordagem baseada em recursos contribui para conhecer os recursos de capital físico, os de capital humano e os de capital organizacional (BARNEY, 1991) no qual cada cadeia de suprimento deve identificar os recursos próprios que podem ser potencializados, eliminados ou complementados. A Teoria da Troca Social contribui para esclarecer o processo de construção e manutenção de relacionamento (EMERSON, 1976; HOMANS, 1958). Nesse contexto, busca-se por meio das teorias apresentadas, compreender a racionalidade limitada e o oportunismo da TCT, os recursos de capital físico, humano e organizacional da RBV e as interações dos indivíduos por meio de trocas mútuas da SET, na gestão de cadeias agroalimentares, especificamente, em adotar padrões de produção sustentáveis. O quadro 1 apresenta uma síntese das teorias.

Quadro 1 – Teorias na gestão da cadeia de suprimentos

Teorias	Dimensões	Conceitos	Autores
Teoria dos Custos de Transação	Contratual: - Contratos; - Custos; - Comportamento (Racionalidade limitada e oportunismo).	Compreendida como uma estrutura de governança que ajuda a entender os custos de transação no processo de interação e integração das empresas na cadeia de suprimentos. A racionalidade limitada e o oportunismo podem ser considerados uma das principais razões para que as transações sejam efetivadas dentro das fronteiras de uma empresa.	Williamson (1975, 1996); Grover e Malhotra (2003); Ebers e Oerlemans (2013), Huang, Yen e Liu (2014)
Visão Baseada	Relacional:	Os recursos de capital físico, humano e organizacional são visualizados a partir de seu	Wernerfelt (1984); Barney (1991, 2001);

em Recursos	- Relação cliente-fornecedor; - Estrutura da empresa; - Coordenação e relação.	sentido estratégico, que podem ser controlados e gerenciados como fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Na cadeia de suprimento, auxiliam na integração por meio da relação cliente-fornecedor.	Leuschner, et al. (2014); Blome, Paulraj e Schuetz (2014)
Teoria da Troca Social	Relacional: - Relacionamento; - Confiança; - Poder.	Relaciona-se a um processo de trocas negociadas entre duas partes, quando grupos ou indivíduos interagem por meio de expectativa de recompensa. Na cadeia de suprimentos, pode-se verificar a relação de poder e confiança entre comprador-fornecedor, com o objetivo de alcançar melhores resultados junto aos membros interligados na cadeia de suprimentos.	Homans (1958); Thibaut e Kelly (1959); Blau (1964); Emerson (1976); Narasimhan et al., (2009); Pulles et al (2014)

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 Cadeias Agroalimentares

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

A evolução da análise das relações produtivas nas cadeias agroalimentares tem como ponto de partida duas abordagens principais: a primeira parte de estudos sediados nos Estados Unidos, com trabalhos iniciais de Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968), influenciados pelos estudos de relações inter setoriais trazidos por Leontieff, com foco de pesquisas voltadas para o agronegócio (*agrobusiness*). Na segunda abordagem, os estudos foram sediados na Europa, no início dos anos 1970, com as pesquisas de Yon, Malassis e, mais recentemente, de Floriot (1986), na França, em busca do conceito de fileira (*filière*) (ZYLBERSZTAJN, 1993; VIAL, 2010).

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

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

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

cenário limita o fluxo de transparência e confiabilidade, atributos frequentemente ambicionados por uma cadeia de suprimento tradicional.

Os conceitos de cadeia agroalimentar, apresentados pelos autores Zylbersztajn, Neves e Neves (2005), Batalha (2009) e Deep e Dani (2009), podem ser sintetizados como sendo um conjunto de fases consecutivas que passam para o processamento de produtos agroindustriais, que se inicia desde a produção de insumos até a chegada do produto ao consumidor final. Nesse aspecto, pode se perceber a relação que os diferentes agentes têm em uma cadeia produtiva, sejam eles diretos sejam indiretos. A análise de todos os agentes envolvidos contribui para que se entendam as modificações que ocorrem em uma dada cadeia produtiva. Acrescenta-se que, quanto ao aspecto da gestão das cadeias agroalimentares, ela é definida ou determinada pela dominância de atores globais que operam em nome de grandes varejistas e detentores de marcas globais e aos quais cabe o pleno exercício de poder em relação à gestão do acesso ao mercado; a determinação do estilo de relacionamento e a distribuição dos ganhos em rede (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000; VERMEULEN; SAURING, 2009).

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

3.4 Padrões Sustentáveis

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

Os padrões estão presentes em qualquer economia de mercado, como forma suave de regulação, tornando-se cada vez mais importantes tanto no que diz respeito ao comércio nacional quanto internacional (BUSCH, 2000; TIMMERMANS, EPSTEIN, 2010). Padrões consistem em acordos documentados, contendo especificações técnicas ou quaisquer outros critérios específicos a serem utilizados de forma consistente, como regras, orientações e definições, para assegurar que materiais, produtos, processos e serviços estejam compatíveis com seus propósitos (ISO, 2014). Nesse contexto, gerenciar o processo de criação e revisão de padrões é, em si, um elemento essencial de gestão para cadeias sustentáveis (PONTE; CHEYNS, 2013).

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

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

Para Geibler (2010, 2013), as iniciativas de desenvolvimento de padrões de produção sustentável em cadeia de suprimentos visam resolver questões conflitantes e traduzir os requisitos da sustentabilidade em princípios orientadores para os atores chave e indicadores para certificação da cadeia suprimento. Assim, o desenvolvimento de um padrão em si é, em muitos casos, uma iniciativa em que, inicialmente, devem ser consideradas as condições importantes para elaboração das normas, como relação de custo/benefício e benefícios individuais para motivar os atores chave a contribuir, uma vez que, sem sua participação, norma alguma pode ser desenvolvida.

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

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

3.4.1 Padrões em Cadeias Agroalimentares

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

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

Henson e Humphrey (2010) apontam três principais variações de padrões aplicados globalmente em cadeias agroalimentares. O primeiro identificado é o padrão individual, o qual é desenvolvido por organizações individuais, geralmente representadas por grandes empresas varejistas, que aplicam as normatizações ao longo de suas cadeias. Esses padrões são, na maioria das vezes, comunicados aos consumidores por meio da criação de marcas e de selos

nos próprios produtos. A segunda modalidade são os padrões coletivos nacionais que, por sua vez, são desenvolvidos por organizações coletivas, como associações industriais e ONGs. As organizações podem representar os interesses de entidades comerciais, como varejistas, processadores ou produtores ou, ainda, organizações não governamentais. Tais entidades podem adotar ou não as normatizações. O terceiro tipo de variação é representado pelos padrões coletivos internacionais, cujo cenário é o mesmo da segunda modalidade, a diferença é que esses padrões serão adotados e implementados internacionalmente.

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

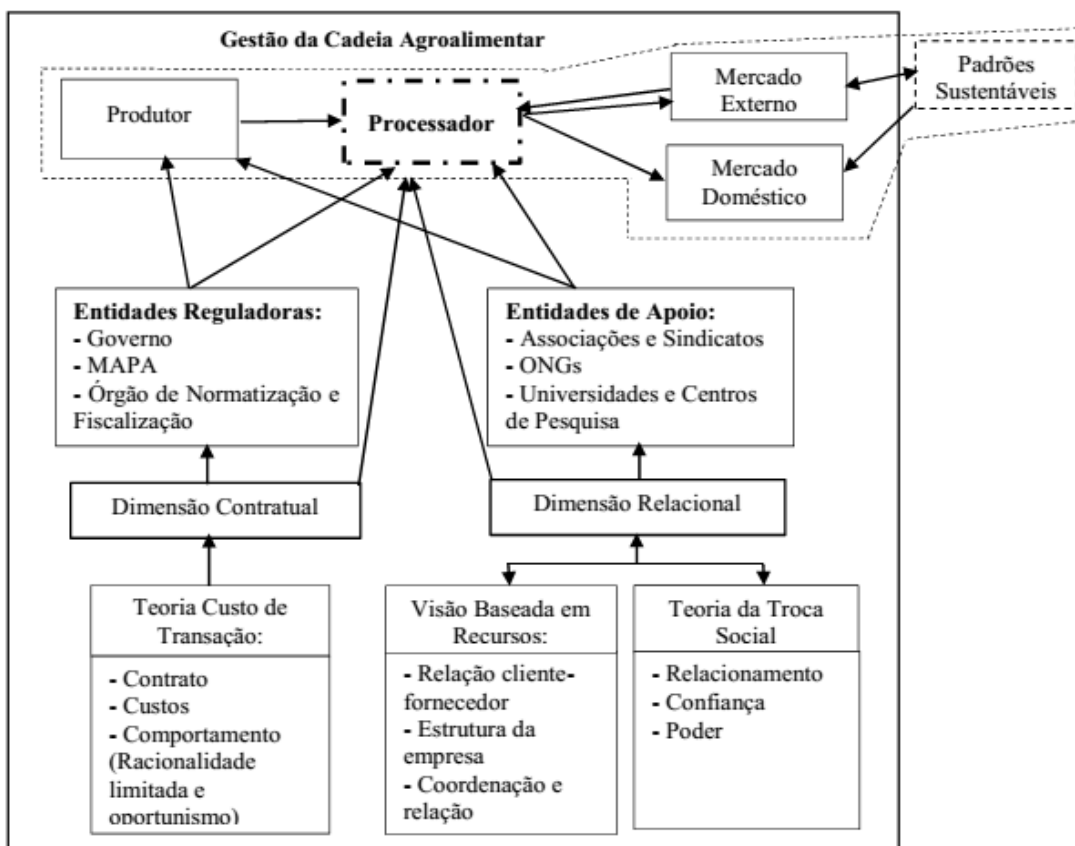
Outro ponto interessante a ser destacado quanto aos padrões alimentares é que se tornaram um negócio em si. Como os mercados de varejo tornaram-se altamente competitivos e mercados de alimentos tornaram-se mais saturados na América do Norte e da União Europeia, a parceira corporativa alcançada por meio de marcas e da diferenciação de produtos tornou-se uma característica importante ao capitalismo contemporâneo (FREIDBERG, 2007; HENSON; HUMPHREY, 2010). Nesse contexto, as grandes empresas varejistas usam os padrões de produção agroalimentar como uma forma de exercício do poder que possuem dentro do desenho institucional, uma vez que tais padrões provêm indicadores de qualidade e segurança para os consumidores. A determinação desse modelo de qualidade e de segurança busca mostrar aos compradores que os produtos agroalimentares contêm atributos tanto intrínsecos quanto relativos à sua produção que os diferenciam de seus substitutos. Desse modo, a utilização de um modelo de produção certificada como padrão é uma estratégia que se tenta introduzir no ambiente de consumo com vistas a criar vantagens competitivas para as empresas que o fazem; no entanto, para que isso aconteça, é necessário que o modelo seja legitimado não só pelo sistema produtivo, mas também pela percepção dos consumidores (HATANAKA; BAIN; BUSCH, 2005).

Em pesquisas recentes, os autores estão discutindo os padrões agroalimentares para países em desenvolvimento. Asfaw, Mithofer e Weibel (2010) discorrem sobre normas de segurança alimentar exigidas pelo mercado europeu, onde a produção de alimentos em países em desenvolvimento deve atender os limites máximos de resíduos e ter boas práticas agrícolas (*GlobalGap*). Sagheer, Yadav e Deshmukh (2009) colocam que o canal de exportação muitas vezes concorda com padrões exigidos pelo mercado importador, principalmente em países em desenvolvimento; porém, o mercado doméstico pratica regras mais liberais. Produtores desse mercado não se atentaram ainda às novas tecnologias de produção agregadas a padrões de produção de alimentos internacionais.

4 FRAMEWORK E QUESTÕES NORTEADORAS

A elaboração do *framework* partiu primeiramente para o entendimento dos elementos que compõem a cadeia agroalimentar composta por produtores, processadores, mercado externo e interno e padrões sustentáveis. Em seguida, pelos possíveis elementos que interferem na cadeia, denominados de entidades reguladoras, que consistem nas regras, leis, padrões e sanções por parte do governo; e, entidades de apoio, que provêm da demanda do próprio mercado em estabelecer requisitos mínimos de padrões de produção, neste caso, representadas por entidades de pesquisa, associações, sindicatos e ONGs. E, na sequência, encontram-se as dimensões contratual e relacional apoiadas na Teoria dos Custos de Transação, e, Visão Baseada em Recursos e da Troca Social, respectivamente. A figura 1 sintetiza esses elementos.

Figura 1 – *Framework* de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

As relações apresentadas na figura 1 foram elaboradas por entender-se que a composição da gestão da cadeia acontece por meio da rede de membros e as ligações entre eles (LAMBERT; COOPER, 2000; PAULRAJ; CHESS; LADO, 2012; LAMBERT; COOPER; PUGH, 1998; SEURING; MÜLLER, 2008); porém, não necessariamente, todos agindo ao mesmo tempo. Dessa maneira, destacam-se a seguir algumas argumentações advindas dessas indagações.

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

Outro ponto importante para a adoção de padrões, reporta-se às exigências de se atender determinados mercados, como por exemplo, os países que compõem a União Europeia, mercado considerado um dos mais exigentes quanto se trata da produção de alimentos, pois demandam um rigoroso controle quanto a padrões de produção, principalmente quando se fala em qualidade dos alimentos e questões ambientais e sociais (ASFAW; MITHOFER; WEIBEL, 2010; HENSON; HUMPHREY, 2010). Dessa maneira, as exigências do mercado externo, quando da adoção e da implementação de padrões de produção sustentáveis, pode interferir na

gestão da cadeia de suprimentos de países em desenvolvimento quando da busca por produção de produtos que atendam tais requisitos.

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

Em seguida, a ligação apresentada no *framework* das entidades reguladoras e de apoio na cadeia foi no sentido de se verificar se podem influenciar os agentes envolvidos na gestão da cadeia de suprimentos quando da adoção e implementação de padrões de produção sustentáveis. De acordo com as informações levantadas pelos autores Deep e Dani (2009) e Bowersox et al. (2014), por meio de suas pesquisas, na medida em que há um mapeamento das entidades empresariais participantes na cadeia de suprimentos, podem haver informações valiosas, que possam contribuir na melhoria do relacionamento com os fornecedores, bem como podem ampliar a cooperação e a coordenação entre os elos envolvidos na cadeia agroalimentar.

A parte seguinte do *framework* apresenta a ligação da dimensão contratual e relacional junto às entidades reguladoras e de apoio e os agentes envolvidos na cadeia agroalimentar, foi pautada em três teorias: a Teoria dos Custos de Transação, que traz a relação entre os membros da cadeia formalizada por meio de mecanismos de governança, bem como tenta explicar o comportamento por meio da racionalidade limitada e o oportunismo que envolve os agentes da cadeia de suprimentos; e, a Visão Baseada em Recursos e a Teoria da Troca Social, contribuíram para conhecer os recursos, relacionamentos e confiança que envolve os membros da cadeia agroalimentar.

A partir da relação das três teorias com a cadeia agroalimentar (como apresentado no *framework*), busca-se verificar como os elementos apresentados pelas teorias estão sendo empregados na implementação de padrões de produção sustentáveis, ou seja, entender qual das teorias está mais presente, ou ainda, se um misto dessas teorias explica o processo de implementação de padrões de produção sustentáveis. Além disso, as teorias podem fornecer subsídios às barreiras de manutenção desses padrões no longo prazo e esclarecer como os atributos dos relacionamentos podem influenciar nesse processo.

A ligação das dimensões aos agentes reguladores e de apoio, apresentam-se no sentido de conhecer se padrões de produção sustentáveis são influenciados pela imposição de contratos exigidos pelo mercado externo, ou se são induzidos pelos recursos, relacionamento e confiança entre os agentes envolvidos na cadeia agroalimentar.

Dessa forma, a partir das ligações apresentadas no *framework* de pesquisa, levantam-se algumas questões de pesquisa possíveis de serem desenvolvidas empiricamente: 1) Como a relação das entidades reguladoras e de apoio altera a gestão da cadeia de suprimentos quando da adoção e implementação de padrões de produção sustentáveis nos países em desenvolvimento? 2) Como as pressões do mercado externo afetam a SCM para adotar padrões de produção sustentáveis?; e, 3) Como instigam o mercado doméstico para melhorar os padrões atualmente adotados?

As questões desenvolvidas remetem aos aspectos envolvidos na SCM e sua relação com o desenvolvimento de padrões de produção sustentáveis em cadeias agroalimentares. Têm o desígnio de serem desenvolvidas empiricamente para identificar as contribuições ao desenvolvimento e ao uso de padrões de produção sustentáveis na gestão das cadeias agroalimentares em países em desenvolvimento. Especificamente, se essas questões podem ser consideradas verdadeiras para o caso das cadeias agroalimentares da carne e da soja que se desenvolvem na Região Amazônica, as quais são influenciadas pelo Novo Código Florestal, aprovado em 2012, e necessitam comprovar ao mercado externo, que os produtos ali produzidos estão atendendo aos padrões de produção ambiental e social.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da cadeia de suprimentos está relacionada com todos os agentes envolvidos, desde o fornecedor da matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor. Para que esse processo ocorra, no entanto, é necessária a integração dos elos envolvidos, a fim de atender as necessidades exigidas pelos consumidores. No caso de cadeias agroalimentares, pode-se colocar como exemplo a segurança do alimento, a qualidade e os padrões de produção. Nesse contexto, o objetivo do estudo foi elaborar um *framework* que sistematize o entendimento dos agentes responsáveis pela gestão da cadeia de suprimentos quanto ao desenvolvimento e implementação de padrões de produção sustentáveis em cadeias agroalimentares.

Como resultado principal dessa discussão, o *framework* sistematizado teve o propósito de demonstrar os agentes que estão envolvidos e que interferem na gestão da cadeia agroalimentar, bem como contribuir na elaboração de indagações capazes de nortear a pesquisa empírica futura. A revisão teórica sobre SCM apresentou um campo de estudo em desenvolvimento com conceitos ainda não bem estruturados. Percebe-se, no entanto, que os autores concordam que a SCM remete a um conjunto de operações com o objetivo de integrar os elos da cadeia (LAMBERT; COOPER, 2000; SEURING; MÜLLER, 2008; PAULRAJ; CHEN; LADO, 2012); porém, a teoria evidenciou que ainda não existe clareza sobre como os instrumentos de gestão interagem na adoção de padrões e como os agentes externos podem contribuir para a adoção e implementação de padrões sustentáveis em cadeias agroalimentares.

A estruturação do estudo como apresentada, foi construída na intenção de ampliar a perspectiva sobre a problemática proposta inicialmente, a qual foi atendida à medida que se utilizou uma metodologia de revisão sistemática, na qual, procurou-se identificar os autores e seus estudos seminais, bem como se conhecer o estado da arte em cada estrutura apresentada no texto. É importante ressaltar, que a literatura aqui consultada não se esgota por essa amostra. Contudo, esse recorte possibilitou apresentar alguns conceitos centrais que oportunizaram a elaboração do *framework* proposto por este ensaio teórico, o qual poderá ser utilizado empiricamente como forma de aprofundar o estudo da temática.

REFERÊNCIAS

- ASFAW, S.; MITHOFER, D.; WAIVEL, H. Agrifood supply chain, private-sector standards, and farmers' health: evidence from Kenya. *Agricultural Economics*, v. 41, p. 251–263, 2010.
- BAIN, C.; RANSOM, E.; HIGGINS, V. Private Agri-food Standards: Contestation, Hybridity and the Politics of Standards. *Int. J. Soc. of Agr. & Food*, v. 20, n. 1, pp. 1–10, 2013.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BATALHA, M. O. *Gestão Agroindustrial*. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., v. 2, 2009.
- BLAU, P. *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, NY, 1964.

- BLOME, C.; PAULRAJ, A.; SCHUETZ, K. Supply chain collaboration and sustainability: a profile deviation analysis. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 34, n. 5, p. 639-663, 2014.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. *Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos*. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- BREWER, L.; ASHENBAUM, B.; CARTER, J. R. Understanding the supply chain outsourcing cascade: when does procurement follow manufacturing out the door? *Journal of Supply Chain Management*, v. 49, n. 3, 2013.
- BUSCH, L. The moral economy of grades and standards. *Journal of Rural Studies*, v. 16, p. 273–283, 2000.
- CHALLIES, E. The Limits to Voluntary Private Social Standards in Global Agri-food System Governance. *Int. J. of Soc. of Agr. & Food*, v. 20, n. 2, p. 175–195, 2012.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*. v. 22, n. 2, 2004.
- CHRISTOPHER, M. L. *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman Publishing, 1992.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PUGH, J.D. Supply chain management more than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*. v. 8, n. 1, 1997.
- DAVIS, J., GOLDBERG, R. *A concept of agribusiness*. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.
- DEEP, A.; DANI, S. Managing Global Food Supply Chain Risks: A Scenario Planning Perspective. *POMS 20th Annual Conference*, n. 011-0371, Orlando, Florida, 1-4 may, 2009.
- EBERS, M.; OERLEMANS, L. The Variety of Governance Structures Beyond Market and Hierarchy. *Journal of Management*, v. 20, n. 10, p. 1–39, 2013.
- ELLARM, L. M.; COOPER, M. C. Supply chain management, partnerships and the shipper-third party relationship. *International Journal of Logistics Management*, v. 1, p. 1-10, 1990.
- EMERSON, R. M. Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, v. 2, p. 335–362, 1976.
- FAO. *Private Standards in the United States and the European Union Markets for Fruits and Vegetables*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome: FAO, 2007.
- FREIDBERG, S. Supermarkets and imperial knowledge. *Cultural Geographies*, v.14, p. 321–42, 2007.
- GEIBLER, J.V. *Nachhaltigkeit in globalen Wertschöpfungsketten: Nichtstaatliche Standards als Steuerungsinstrument im internationalen Biomassehandel*. Dissertation at Ruhr Universität Bochum. Metropolis Verlag, Marburg, 2010.
- _____. Market-based governance for sustainability in value chains: conditions for successful standard setting in the palm oil sector. *Journal of Cleaner Production*, v.56, p. 39-53, 2013.
- GOLDBERG, R. A. *Agribusiness coordination*. Boston: Harvard University. 1968.
- GRIFFITH, D. A.; HARVEY, M. G.; LUSCH, R. F. Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. *Journal of Operations Management*, v. 24, p. 85–98, 2006.
- GROVER, V.; MALHOTRA, M. K. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. *Journal of Operations Management*, v. 21, 2003.
- HATANAKA, M.; BAIN, C.; BUSCH, L. Third-party certification in the global agrifood system. *Food Policy*, v. 30, p. 354-369, 2005.
- HATANAKA, M.; KONEFAL, J.; CONSTANCE, D. H. A tripartite standards regime analysis of the contested development of a sustainable agriculture standard. *Journal Agric Hum Values*, v.29, p. 65–78, 2012.
- HENSON, S. J. The role of public and private standards in regulating international food markets. *Journal of International Agricultural Trade and Development*, v. 4, n. 1, p. 52–66, 2007.
- HENSON, S; REARDON, T. Private Agri-Food Standards: Implications For Food Policy And The Agri-Food System. *Food Policy*, v. 30, n. 3, p. 241-253, 2005.

- HENSON, S. J.; HUMPHREY, J. Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries. *Journal of Development Studies*, v. 46, p. 1628–1646, 2010.
- HOBBS, J. E. A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 1, n. 2, p. 15-27, 1996.
- HOMANS, G. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, v. 63, p. 597–606, 1958.
- HUANG, M-C.; CHENG, H-L.; TSENG, C-Y. Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer–supplier cooperative performance. *Industrial Marketing Management*, v. 43, p. 704-716, 2014.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading: linking industrial clusters and global value chain research. *IDS Working Paper*, n. 120, p. 1-37, 2000.
- International Organization for Standardization – ISO. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home.html>. Acesso em: jan/2014.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. *The International Journal of Logistics Management*. Flórida, v. 29, 2000.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*. Flórida, v. 9, n. 8, 1998.
- LEE, J.; GEREFFI, G.; BEAUVAIS, J. Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries. *PNAS*, v. 109, no. 31, 2012.
- LEUSCHNER, R.; CARTER, C. R.; GOLDSBY, T. J.; ROGERS, Z. S. Third-party logistics: a meta-analytic review and investigation of its impact on performance. *Journal of Supply Chain Management*, v. 50, n. 1, 2014.
- MAERTENS, M.; SWINNEN, J. F.M. Trade, standards and poverty: evidence from Senegal. *World Development*, v. 37, n. 1, p. 161–178, 2009.
- MORVAN, H. Filière de production in fondaments d’economie industrielle. *Economica*, 1985.
- MOTA, J. A.; GAZONI, J. L. Plano Amazônia Sustentável: interações dinâmicas e sustentabilidade ambiental. *Texto Para Discussão*, n.1731, p.7-29, 2012.
- NARASIMHAN, R.; NAIR, A.; GRIFFITH, D. A.; ARLBJORN, J. S.; BENDOLY, E. Lock-in situations in supply chains: A social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, v. 27, p. 374–389, 2009.
- OUMA, S. Global Standards, Local Realities: Private Agrifood Governance and the Restructuring of the Kenyan Horticulture Industry. *Journal Economic Geography*, v.86, p. 197-222, 2010.
- PAULRAJ, A.; CHEN, I. J.; LADO, A. A. An empirical taxonomy of supply chain management practices. *Journal of Business Logistics*, v. 33, n. 3, 2012.
- PENROSE, E. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2006.
- PEROLS, J.; ZIMMERMANN, C.; KORTMANN, S. On the relationship between supplier integration and time-to-market. *Journal of Operations Management*, v. 31, p. 153–167, 2013.
- PILBEAM, C.; ALVAREZ, G.; WILSON, H. The governance of supply networks: a systematic literature review, *Supply Chain Management-An International Journal*, v.17, n. 4, p. 358-376, 2012.
- PONTE, S.; CHEYNS, E. Voluntary standards, expert knowledge and the governance of sustainability networks. *Global Networks*, v.13, n. 4, p. 459–477, 2013.
- PRAJOGO, D.; HUO, B.; HAN, Z. Os efeitos de diferentes aspectos da implantação ISSO 9000 sobre as práticas de gerenciamento de chaves da cadeia de suprimento e desenho operacional. *Supply Chain Management: International Journal*, v. 17, n. 3, p. 306-322, 2012.
- PULLES, N. J.; VELDMAN, J.; SCHIELE, H.; SIERKSMA, H. Pressure or pamper? The effects of power and trust dimensions on supplier resource allocation. *Journal of Supply Chain Management*. v. 50, n. 3, 2014.
- RANSOM, E.; BAIN, C.; HIGGINS, V. Private Agri-food Standards: Supply Chains and the Governance of Standards. *Int. Jrnl. of Soc. of Agr. & Food*, v. 20, n. 2, p. 147–154, 2013.

- RAO, P.; HOLT, D. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 9, p. 898 – 916, 2005.
- RIVERO, S.; ALMEIDA, O. T.; ÁVILA, S.; OLIVEIRA, W. Pecuária e desmatamento: uma análise das principais causas diretas do desmatamento na Amazônia. *Nova Economia*, v.19, p. 41-66, 2009.
- SAGHEER, S.; YADAV, S. S.; DESHMUKH, S. G. An application of interpretative structural modeling of the compliance to food standards. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 58, n. 2, p. 136-159, 2009.
- SANTACOLOMA, P. Nexus between public and private food standards: main issues and perspectives. *In: Voluntary Standards for Sustainable Food Systems: Challenges and Opportunities A Workshop of the FAO/UNEP Programme on Sustainable Food Systems*. June, 2013. FAO headquarters, Rome.
- SCHUSTER, M.; MAERTESN, M. Do private standards create exclusive supply chains? New evidence from the Peruvian asparagus export sector. *Journal Food Policy*, v. 43, p. 291–305, 2013.
- SHEPHERD, B.; WILSON, N.L.W. Product standards and developing country agricultural exports: The case of the European Union. *Journal Food Policy*, v. 42, p. 1–10, 2013.
- SEURING, S. A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. *Decision Support Systems*, v. 55, n. 4, p. 1513–1520, 2013.
- SEURING, S.; MULLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, v. 16, n. 15, p. 1699–1710, 2008.
- STORTI, A. T.; VIEIRA, L. M. Relacionamentos em cadeia de suprimentos internacionais de uma multinacional: O caso Marfrig em suas unidades na Argentina, Brasil e Uruguai. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, v. 8, n. 2, Art.4, 2013.
- TIMMERMANS, S.; EPSTEIN, S. A World of Standards but not a Standard World: Toward a Sociology of Standards and Standardization, *Annual Review of Sociology*, 36, p. 69-89, 2010.
- THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. H. *The social psychology of groups*. New York: John Wiley, 1959.
- TSOLAKIS, N. K.; KERAMYDAS, C. A.; TOKA, A. K.; AIDONIS, D. A.; IAKOVOU, E. T. Agrifood supply chain management: A comprehensive hierarchical decision-making framework and a critical taxonomy. *Biosystems Engineering*, v.120, p. 47-64, 2014.
- VERMEULEN, W. J. V.; SEURING, S. Sustainability through the market – the impacts of sustainable supply chain management: introduction. *Sustainable Development*, v.17, n.5, p. 269-273, 2009.
- VIAL, L. A. M. *Encurtando distâncias entre produtores consumidores: A abordagem da fileira corta para cadeias agroalimentares*. São Leopoldo; UNISINOS, 2010. 140 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistema) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS, 2010.
- VIEIRA, L. M.; TRAILL, W. B. The role of food standards in international trade: Evidence from brazilian beef exports to the eu market. *Journal of International Development*, v.19, p.755–764, 2007.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, p.171- 180, 1984.
- WILLIANSO, O. E. *Market and hierarchies: managerial objectives in a theory of the firm*. New York: Free Press, 1975.
- WILLIANSO, O. E. *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, New York, 1996.
- WTO - World Trade Organization. *Technical barriers to trade: technical explanation*. Information on technical barriers to trade. Geneva, Switzerland, 2013.
- YEN-TSANG, C.; SILVA, A. O. C. S. Steppin’ into the bad side: o lado negro da relação colaborativa sob a perspectiva do capital social. *In: XXXVII ENANPAD - Encontro Nacional Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, Anais do ENANPAD, 2013.
- ZYLBERSZTAJN, D. P&D e a articulação do agribusiness. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 73-78, 1993.
- ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. NEVES, E. M. *Agronegócio no Brasil*. São Paulo: Saraiva. 2005.