

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGOCIOS**

RAFAEL SOARES COSTA

**ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS DO GTPS (GRUPO DE
TRABALHO DA PECUÁRIA SUSTENTÁVEL): PROBLEMAS
ENFRENTADOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA PECUÁRIA
SUSTENTÁVEL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

**BRASÍLIA-DF
JUNHO/2014**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGOCIOS**

**ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS DO GTPS (GRUPO DE
TRABALHO DA PECUÁRIA SUSTENTÁVEL): PROBLEMAS
ENFRENTADOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA PECUÁRIA
SUSTENTÁVEL**

RAFAEL SOARES COSTA

ORIENTADORA: DENISE BARROS DE AZEVEDO

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS
PUBLICAÇÃO 109/2014**

**BRASÍLIA-DF
JUNHO/2014**

RAFAEL SOARES COSTA

**ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS DO GTPS (GRUPO DE TRABALHO DA
PECUÁRIA SUSTENTÁVEL): PROBLEMAS ENFRENTADOS PARA A
IMPLANTAÇÃO DA PECUÁRIA SUSTENTÁVEL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado/Doutorado do Programa de Pós-graduação Agronegócios da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:



**Prof. Dra. Denise Barros de Azevedo (UnB)
(ORIENTADOR)**

**Prof. Dra. Solange da Costa Nogueira (UnB)
(EXAMINADOR INTERNO)**

**Prof. Dra. Roberta Dalla Porta Gründling (EMBRAPA)
(EXAMINADOR EXTERNO)**

Brasília, 11 de Junho de 2014

Aos meus pais com amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que fizeram parte desse trabalho, ao meus pais e irmãos: José Costa, Maria de Lourdes Costa, Daniel Costa, Priscila Costa, Thiago Costa e Elayne Costa. Muito obrigado pelo carinho, apoio e compreensão durante esse período.

Aos meus amigos/anjos: Ana Laura Cabral, Dyego Soares, Émile Andrade, Elvio Andade, Hayanna Carvalho, Iara Ribeiro, Ivy de Siqueira, Otávio Lago e Wilian Pereira. Sou eternamente grato por todos os momentos em que aguentaram o meu desespero e angústia, com conselhos e abraços. Com absoluta certeza eu não teria concluído sem a ajuda de vocês.

À minha orientadora, Prof. Dr(a) Denise Barros de Azevedo, pela paciência e compreensão, e por acreditar em mim. Ao GTPS, pela oportunidade de estar presente nos eventos e reuniões e, principalmente a Sheila Guebara, pelo acesso aos entrevistados, pelas respostas dos e-mails. Foi realmente muito importante esse apoio para a conclusão deste trabalho.

Ao PROPAGA/ UnB, à Suely e Danielle pela paciência, e todo o corpo docente, pelas disciplinas oferecidas e o auxílio durante esse mestrado. E, finalmente, agradeço à CAPES, financiadora deste projeto, fundamental e indispensável, ao pesquisador brasileiro.

“Insanidade é fazer a mesma coisa repetidamente e esperar resultados diferentes.”

(Albert Einstein)

RESUMO

No últimos anos, o consumo de carne bovina vem sendo modificado por meio de mudanças dos padrões alimentares, ocasionados pelo acréscimo de renda e pela preocupação com meio ambiente, saúde, e bem estar social. Estes fatores levaram a cadeia de pecuária de corte bovina a rever seus modelos, com o objetivo de se adaptar aos padrões do desenvolvimento sustentável. Entretanto, este tipo de desenvolvimento só faz sentido se for implantado por todos segmentos da cadeia de pecuária de corte bovina – do produtor ao consumidor –, uma difícil tarefa, permeada por diversas barreiras a serem solucionadas. O objetivo desse trabalho é aplicar no GTPS - Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável - o modelo de identificação de *stakeholders* proposto originalmente por Mitchel, Agle e Wood (1997). Este modelo propõe que a caracterização de *stakeholders* baseado na combinação de três atributos: poder, legitimidade e urgência. O estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa exploratória, com foco na categorização dos *stakeholders* do GTPS por meio do critério da saliência, que pode influenciar as decisões tomadas pelo grupo acerca do desenvolvimento sustentável na bovinocultura. Para tanto, foi analisada também a importância dada aos três pilares da sustentabilidade (social, econômico e ecológico), e também foram identificadas as principais barreiras da cadeia da pecuária de corte bovina e seus respectivos segmentos. Adotou-se a análise qualitativa dos dados primários, obtidos por meio de reuniões e eventos promovidos, e da aplicação de um questionário junto aos executivos representantes das organizações membros do GTPS. Os dados secundários foram obtidos por meio de referências bibliográficas referentes às principais demandas e soluções para a sustentabilidade do setor em análise. Este trabalho visa a contribuir para a fomentação de estratégias para implantação da pecuária sustentável, por meio da categorização dos *stakeholders*, e análise de suas respectivas saliências sobre demandas e decisões tomadas para o desenvolvimento sustentável na bovinocultura.

Palavras-chave: Pecuária, desenvolvimento sustentável, diálogos, *stakeholders*.

ABSTRACT

In the past years, the consume of cattle meat has been modified by changes on nourishment standards, resulted by income increase and environment, health, and social well-being awareness. Such factors has led the beef cattle chain to revise its models in order to adapt to the sustainable development standards. Nevertheless, this kind of development only makes sense if it is implanted by each and every branch of the beef cattle chain – from the producer to the consumer – which is a challenging task, pervaded by many obstacles that must be overcome. The aim of this work is to apply on the GTPS – Brazilian Roundtable for Sustainable Livestock – the stakeholders identification model originally proposed by Mitchel, Angle and Wood (1997). This model proposes that the characterization of the *stakeholders* is based on the combination of three features: power, legitimacy and urgency. The study can be regarded as being an exploratory research, focusing the categorization of the GTPS *stakeholders* through the salience, that may have influence on the decisions made by the group about the sustainable development in cattle breeding. In this manner, the importance given to the three bases of sustainability (social, economic and ecologic) and the identification of the main obstacles in the beef cattle chain and its respective branches, has also been analyzed. A quality-quantitative analysis of the primary data was carried out, which was obtained through meetings and promoted events and the application of a questionnaire answered by the executives representing the member organizations of WGSB. The secondary data were obtained through bibliographic references related to the principal demands and solutions for sustainability in the analyzed sector. This work aims to contribute to the fomentation of strategies for the implantation of sustainable beef cattle through a categorization of the *stakeholders* and, its respective salience over demands and decision making in the direction of sustainable development in beef cattle.

Keywords: Beef cattle, sustainable development, dialogues, *stakeholders*.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Maiores importadores de carne bovina brasileira..	29
Quadro 2 – Classificação do stakeholders..	49
Quadro 3 – Taxa anual de contribuição do GTPS, conforme o tipo de negócio.....	61
Quadro 4 – Quantidade de questionários respondidos..	63
Quadro 5 – Comparação entre os Graus de poder, legitimidade e urgência.....	70
Quadro 6 – Barreiras e segmentos de acordo com o questionário respondido pelo entrevistado 1 - Associação de produtores..	71
Quadro 7 – Barreiras e segmentos de acordo com o questionário respondido pelo entrevistado 2 - Órgão governamental.....	73
Quadro 8 – Barreiras e segmentos de acordo com o questionário respondido pelo entrevistado 3 - Órgão não governamental.....	74
Quadro 9 – Barreiras e segmentos de acordo com o questionário respondido pelo entrevistado 4 - Instituição financeira.....	76
Quadro 10 – Barreiras e segmentos de acordo com o questionário respondido pelo entrevistado 5 - Indústria farmacêutica	77
Quadro 11 – Barreiras e segmentos de acordo com o questionário respondido pelo entrevistado 6 – Organização não governamental	78
Quadro 12 – Notas atribuídas aos aspectos do desenvolvimento sustentável.....	80
Quadro 13 – Médias dos atributos da sustentabilidade.....	81
Quadro 14 – Notas atribuídas para o grau de poder..	89
Quadro 15 – Notas atribuídas para o grau de legitimidade..	90
Quadro 16 – Notas atribuídas para o grau de urgência.....	90
Quadro 17 – Comparação entre os grau de poder, legitimidade e urgência..	90
Quadro 18 – Dimensões avaliadas de cada grupo de <i>stakeholder</i> ..	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Maiores produtores de carne do mundo:	26
Gráfico 2 – Aumento da demanda por carnes, por região, entre 2011 e 2021:.....	28
Gráfico 3 – Maiores consumidores de carne bovina do mundo.....	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Movimentação financeira por setor da bovinocultura de corte em 2010 ..	27
Figura 2 - Classificação quanto a Saliência dos stakeholders	48
Figura 3 - Representação da classificação dos stakeholders de acordo com a classificação quanto à saliência	92

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de pesquisa.	17
1.2	Objetivos da pesquisa.	19
1.3	Objetivo Geral.....	19
1.4	Objetivos Específicos	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Desenvolvimento Sustentável.....	21
2.2	Bovinocultura de corte.	25
2.2.1	Bovinocultura de corte sustentável.....	32
2.2.1.2	Bovinocultura orgânica... ..	37
2.2.1.3	O Sistema de Pastoreio Racional (Método <i>Voisin</i>).....	39
2.1.2.3	Integração Lavoura-Pecuária-Floresta.....	41
2.3	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	44
2.3.1	Classificação dos stakeholders por saliência	47
2.3.2	Poder, Legitimidade e Urgência.....	50
2.3.2	Diálogo entre <i>stakeholders</i>	54
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	58
3.1	Caracterização da pesquisa.....	58
3.2	Caracterização do GTPS.....	59
3.3	Delineamento da pesquisa.....	61
3.4	Procedimentos de coleta de dados.....	64
3.5	Análise dos dados.....	64
3.5.1	Barreiras enfrentadas pela cadeia da pecuária de corte bovina e seus respectivos segmentos.....	64
3.5.2	Desenvolvimento sustentável.....	65
3.5.3	Caracterização dos <i>stakeholders</i> de acordo com o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997).....	66
3.5.3.1	Poder.....	67
3.5.3.2	Legitimidade.....	68
3.5.3.3	Urgência.....	68
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	71

4.1 Barreiras enfrentadas pela cadeia da pecuária de corte bovina e seus respectivos segmentos.....	71
4.2 Desenvolvimento sustentável	79
4.3 Categorização dos <i>stakeholders</i> de acordo com o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997).....	88
4.4 Diálogos que estão norteando a bovinocultura de corte sustentável no Brasil por meio do GTPS	95
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	102
REFERÊNCIAS.....	105
ANEXOS	117

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

O Brasil é considerado um dos mais importantes atores globais no setor do Agronegócio, sendo responsável pela exportação de *commodities* para o mundo inteiro, os quais incluem a carne bovina. Apenas o setor da pecuária movimentou R\$ 242,7 bilhões em 2011, cerca de 6,6% do PIB (SOARES, 2012, p. 9).

Essa atividade tem sido alvo de críticas em nível internacional, devidos a fatores como: grandes áreas florestais devastadas para a construção de novas pastagens, emissão de gases do efeito estufa emitidos pelos animais por meio do processo de fermentação entérica, péssimas condições de trabalho, alto custo de produção, dentre outros. (MACHIARELLI, 2009; BALBINO, 2011; MACEDO 2009).

Segundo dados da FAO - Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (2013, p. 3), a população mundial deve passar dos atuais 7,2 bilhões para 9,2 bilhões de habitantes em 2050, com aumento de 100% na demanda por carne; ou seja, se o padrão produtivo der continuidade a tradicionais formas de manejo, o ônus ambiental pode ser ainda maior.

O sistema agroindustrial da carne, o que inclui a bovinocultura de corte, responde por 14,5% da emissão de gases do efeito estufa (GEE) provocados pela ação antrópica; destes, apenas o setor de produção representa 41% das emissões da cadeia de pecuária de corte bovina, e o restante é proveniente do processamento e transporte de produtos de origem animal (FAO, 2013, p. 2). Portanto, é extremamente necessária a mudança no manejo da pecuária, tornando-a mais sustentável, para poder-se acompanhar as próximas demandas de consumo sem prejudicar as gerações futuras (MACHIARELLI, 2009)

Combater as alterações climáticas tornou-se algo extremamente urgente. Os anos de 2010 e 2005 foram classificados como os mais quentes da história fazendo com que se registrasse a primeira década do século 21 com a mais quente desde os tempos registros (FAO, 2013). Portanto, torna-se urgente a articulação de todos os setores da sociedade, em prol de práticas que mitiguem as mudanças climáticas. Nesse

sentido, a pecuária de corte bovina - um setor encadeado por diversas organizações - tem a necessidade de rever as práticas adotadas em todo o sistema agroindustrial¹, principalmente por ser ela responsável por uma produção de grande participação na alimentação mundial e, logo, seus impactos são bastante sentidos por todos.

É este o propósito do GTPS - Grupo de Trabalho de Pecuária Sustentável - um grupo formado por representantes de diferentes segmentos da cadeia da pecuária, que incluem: produtores, indústria, varejo e serviço, organizações da sociedade civil, organizações sindicais, instituições de ensino, pesquisa e extensão e instituições governamentais, e que, juntamente com as demais partes interessadas na cadeia da pecuária de corte bovina, pretendem recuperar 15 milhões de hectares até 2020, por meio de parcerias entre os agentes da cadeia da produtiva da pecuária(GTPS 2013).

O grupo tem como agenda estratégica planos para prevenir e recuperar áreas desmatadas, e a aplicação de modelos e padrões de desenvolvimento para gerar uma cultura sustentável, que possa permear todos os elos da cadeia. Porém, para que a viabilização de uma pecuária de corte sustentável se concretize, é importante a existência de diálogos acerca da problemática ambiental entre os *stakeholders* - organizações ou indivíduos interessados no negócio - para a consolidação da sustentabilidade.

Para o gestor, classificar e reconhecer a relevância dos agentes envolvidos no negócio torna-se uma tarefa indispensável para o processo de diálogo entre as partes do negócio. Segundo Azevedo (2012), os diversos *stakeholders* do agronegócio brasileiro apresentam interesses, valores e culturas ecléticas em relação às mudanças climáticas que necessitam de diálogos e negociação entre as partes, para serem resolvidos.

Dada a importância dos agentes envolvidos no ambiente de negócios, os autores Mitchell, Agle e Wood (1997) criaram o modelo da saliência dos *stakeholders* e que foi que operacionalizada por Martins, Fontes e Filho (1999) e aplicada pelo pesquisador

¹ Sistema Agroindustrial é o conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, cujo objetivo final é disputar o consumidor de determinado produto (Zylbersztajn, 2000, p. 13).

deste trabalho ao GTPS. A pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar as relações entre os *stakeholders* do GTPS por meio de suas saliências, frente a importância dada por eles às questões da sustentabilidade, bem como a identificação das principais barreiras de segmentos que a cadeia de pecuária bovina de corte sustentável tem, e os diálogos que estão norteando a pecuária de corte sustentável.

1.1 Problema de Pesquisa

Segundo Balbino (2011), o modelo de produção agropecuária predominante nas propriedades rurais em todo o mundo tem mostrado sinais de saturação, em virtude da demanda elevada por energia e por recursos naturais; fatores que levaram a comunidade científica e as organizações empresariais a repensar as formas de produção, na busca por sistemas produtivos sustentáveis que conciliem a preservação dos recursos naturais, o aumento da produtividade e o bem estar social.

O equilíbrio entre os recursos utilizados e os resíduos dispersos na natureza é fator chave para que os problemas ambientais não se tornem ainda mais graves. A possibilidade de o Brasil se tornar o maior fornecedor mundial de carne bovina nos próximos anos deve estar ligada a uma política de crescimento sustentável. Entretanto, para que tal fato ocorra, é crucial que as exigências sociais, econômicas e ecológicas sejam atendidas (FILHO, 2004).

A pecuária de corte bovina, seguindo os pressupostos da sustentabilidade, deve atender aos seguintes pilares: ser socialmente justa, economicamente viável e ecologicamente correta; e, para obter sucesso, necessita de negociações para chegar às ações de acordo comum, com soluções para os conflitos entre os diferentes atores envolvidos (*stakeholders*). Tais discussões devem ter a participação de um número cada vez maior de diferentes segmentos, sendo estes: o governo, bancos, produtores, frigoríficos, agroindústrias, varejo e consumidor (FILHO, 2004).

Atualmente, existem diversas iniciativas governamentais e não governamentais para a melhoria dos padrões de sustentabilidade na pecuária, como a agenda da Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças no Clima (COP 15), realizada em Copenhague, Dinamarca, em 2009, na qual o governo brasileiro firmou o compromisso de reduzir em até 39% as emissões de gases do efeito estufa até o ano de 2020 (MAPA, 2012).

Os principais objetivos nos estudos sobre os *stakeholders* têm sido identificar quem são os envolvidos no negócio, e determinar quais tipos de influência eles exercem sobre o andamento das negociações (LYRA, GOMES, JACOVINE, 2009). Essa teoria propõe a eficácia dos interesses de todas as partes, ou seja, a satisfação, por meio de um consenso em busca de um meio ambiente melhor. Uma organização que pretende trilhar um caminho estável e duradouro deve atender às necessidades das partes interessadas, de acordo com os objetivos almejados (LADEIRA, 2009).

É preciso identificar quais *stakeholders* devem ser considerados na discussão e priorizá-los para manter o equilíbrio de demandas (LADEIRA, 2009, p. 32). Nesse sentido, para concretizar a questão da sustentabilidade, são necessários planos e programas criados a partir de uma comunicação entre as diferentes partes. É este o trabalho do GTPS, que promove a construção de modelos sustentáveis, buscando alternativas a serem seguidas por todos os elos da cadeia dentro do grupo.

Pelo diálogo, e utilizando os pressupostos elencados na teoria do desenvolvimento sustentável, é possível contribuir para a ocorrência de mudanças nas atitudes e comportamentos que alteram negativamente o meio ambiente. A identificação dos diferentes *stakeholders*, bem como a sua classificação por meio da relevância dentro do negócio, permite um melhor conhecimento de suas características, que possa fomentar ações mais estratégicas sobre as relações entre as organizações.

Seguindo a importância da influência das partes interessadas, relacionada com os níveis de relevância dos *stakeholders* sobre as negociações, os autores Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram o modelo de saliência dos *stakeholders*; para classificar os grupos que exercem saliência nas negociações. Este modelo foi operacionalizado por Martins, Fontes e Filho (1999) e utilizado na presente pesquisa.

Realizar uma análise dos *stakeholders*, por meio de suas influências tem como objetivo operacional utilizar as informações disponíveis acerca das variáveis pertinentes (poder, legitimidade e urgência) como ferramenta para implementar medidas do alcance dos resultados esperados.

O estudo será orientado pela seguinte questão: “Como ocorre a categorização dos *stakeholders* para a fomentação dos diálogos acerca da pecuária sustentável?”

1.2 Objetivos de Pesquisa

1.1 Objetivo Geral:

O presente estudo visa identificar os diálogos que estão norteando a pecuária de corte sustentável no Brasil, por meio do Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS), para a criação de estratégias de ação para a sua implantação.

1.2 Objetivos Específicos:

- i) Classificar os *stakeholders* do GTPS de acordo com sua saliência, à luz dos pressupostos de Mitchell, Agle e Wood (1997);
- ii) Identificar as principais barreiras da bovinocultura de corte, enfrentadas pelos membros do grupo analisado;
- iii) Identificar a importância dada ao desenvolvimento sustentável pelos membros do grupo analisado;

iv) Identificar os diálogos sobre pecuária sustentável, em que grupo analisado está inserido.

Capítulo 2 - REFERENCIAL

2.1 Desenvolvimento Sustentável

A crescente percepção dos problemas ambientais e da eminente falta dos recursos naturais corroborou para a necessidade de rever os modelos de desenvolvimento até agora adotados, com o intuito de criar alternativas que envolvam o desenvolvimento econômico, sem prejudicar a biosfera. Neste sentido, diversos setores da sociedade vêm buscando meios para dar conta das conexões, que existem entre os alicerces ecológicos e as atividades de produzir e consumir, e que representam o cerne de qualquer sistema econômico (CAVALCANTI, 2004).

O avanço desenfreado do uso de recursos naturais, juntamente com o aumento populacional, têm gerado pressões por mudanças, para o atendimento de diversas demandas da sociedade, tais como: energia, qualidade de vida nas metrópoles, proteção e recuperação do meio ambiente, ampliação e melhoria da produção de alimentos, monitoramento e previsão de fenômenos meteorológicos extremos, uso e proteção dos recursos hídricos, exploração e conservação da biodiversidade, além de desenvolvimento de produtos e serviços (CAPES, 2012, p. 9).

Esta preocupação ambiental e o início das primeiras discussões em busca de solução, teve início em 1972, a partir do relatório do clube de Roma, intitulado de "Os Limites do Crescimento", abordando questões sobre o futuro da humanidade. No mesmo ano, ocorreu a Primeira Conferência das Nações Unidas, em Estocolmo, considerada a primeira grande discussão internacional, tratando dos riscos da degradação ambiental (BRUSEKE, 1994, p.12).

Em 1973, Ignacy Sachs utiliza pela primeira vez, o conceito de eco desenvolvimento, como uma alternativa aos modelos tradicionais de desenvolvimento. Neste novo conceito de desenvolvimento, era baseado em cinco princípios:

i) A sustentabilidade social: pode ser entendida como a criação de um processo baseado na equidade social, por meio da distribuição de renda e de bens, de modo a reduzir as diferenças sociais;

ii) A sustentabilidade econômica: se torna possível quando existe eficiência na alocação dos recursos, provenientes tanto de investimentos públicos quanto privados. Esta eficiência deve ter abrangência macrossocial, e não apenas por meio de critérios da rentabilidade empresarial ou de abrangência microeconômica; ou seja, deve alocar de forma eficiente os recursos provenientes do comércio macroeconômico, de forma que reduza as barreiras protecionistas, por exemplo, por parte das nações mais desenvolvidas sobre as menos desenvolvidas;

iii) A sustentabilidade ecológica: por meio da intensificação da potencialidade dos recursos naturais, com o mínimo de danos aos ecossistemas. Portanto, limitando o consumo de energia de fontes não renováveis, reduzindo o volume de resíduos, incentivando as pesquisas para a obtenção de tecnologias limpas, definindo normas para a adequada proteção ambiental, bem como realizando a fiscalização para o seu cumprimento;

iv) A sustentabilidade espacial: prevê a obtenção de uma configuração rural-urbana com maior equilíbrio e melhor distribuição territorial dos assentamentos urbanos e atividades econômicas. Para isso, visa à redução da concentração excessiva de pessoas nas cidades, a promoção da agricultura familiar, a descentralização das indústrias, e a criação de oportunidades de empregos não agrícolas em áreas rurais;

v) A sustentabilidade cultural: refere-se ao equilíbrio entre o respeito às tradições e as inovações, com aumento da capacidade de autonomia da população local. Além disso, inclui a criação de oportunidades de desenvolvimento para as populações de minoria, como os indígenas e as comunidades locais.

Em 1976, o mesmo autor elabora um trabalho que integra seis aspectos para os caminhos do desenvolvimento sustentável, que eram: (i) a satisfação das necessidades básicas; (ii) a solidariedade para com as gerações futuras; (iii) a participação popular nas decisões políticas; (iv) a preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em

geral; (v) a elaboração de um sistema social que garanta emprego, segurança social e respeito a outras culturas; (vi) programas de educação (BRUSEKE, 1994, p. 12).

O conceito de desenvolvimento sustentável surge em 1987, como resultado do trabalho da Comissão da ONU - *World Commission on Environment and Development* – por meio do Relatório de *Brundtland*, ou Nosso Futuro Comum (JACOBI, 2007, p. 52).

O desenvolvimento sustentável segundo o Relatório de Brundtland, “é o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades; significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os *habitats* naturais”.

Esta sustentabilidade, como foco do desenvolvimento sustentável, tem como critério básico integrar e estimular, de forma permanente as responsabilidades éticas, na medida em que o crescimento econômico seja permeado por justiça social, qualidade de vida e equilíbrio ambiental, rompendo com o defasado padrão de desenvolvimento tradicional (JACOBI, 2004, p. 1).

Este novo conceito para o desenvolvimento passa para um patamar além do crescimento econômico, em que primeiro desafio passa a ser a incorporação da dimensão ambiental e social sobre o crescimento econômico. Há uma necessidade de repensar os paradigmas existentes, tais como o aquecimento global, a destruição da camada de ozônio, o agravamento dos problemas sociais, dentre outros (AMBROSINI; FILIPPI, 2009, p. 72).

Em 1992, foi aprovada a Agenda 21, um documento compartilhado por 170 países durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, realizada no Rio de Janeiro, e mais conhecida como ECO92. Este evento foi um marco que representou a consolidação de um processo de entendimento entre as nações sobre a adoção de medidas concretas para a reconciliação entre as atividades econômicas e a proteção ao meio ambiente, buscando construir um futuro sustentável (JACOBI, 2007, p. 54).

Dez anos depois, em 2002, em Johannesburgo, na África do Sul, foi realizada a Rio+10, que apesar das frustrações do último encontro, teve destaque no reconhecimento do desenvolvimento sustentável como possível e aceitável forma de solução para os problemas sociais, ecológicos e econômicos enfrentados pelo mundo (CAMARGO, 2004, *apud* BARBOSA, 2008, p. 6).

E, por fim, citamos o último maior evento sobre sustentabilidade, a Rio+20, realizada no Rio de Janeiro, em 2012. Teve como resultado a construção de um compromisso político irreversível com o desenvolvimento sustentável, com os seguintes desafios: (i) regulação do sistema financeiro, de forma que priorize os investimentos a longo prazo e não os especulativos; (ii) redistribuição da riqueza, combate ao desemprego, e promoção da equidade; (iii) segurança alimentar e nutricional, de forma a garantir inserção social e acesso a alimentos em quantidade e qualidade a todas as populações; (iv) erradicação da pobreza; (v) combate ao desemprego, frente ao mundo em crise e às mudanças tecnológicas; (vi) fortalecimento da democracia, com participação social. Além disso, enfrentar os desafios para a solução de problemas relativos a mudanças climáticas, comércio exterior, e instabilidade dos preços da *commodities* (RIO+20, 2011, p. 17).

O documento “Um acordo para o Desenvolvimento Sustentável e a Conferência Rio+20” (2011) foi resultado da disposição da sociedade civil em produzir uma proposta comum, juntamente com o governo brasileiro, na preparação e o no posicionamento estratégico/político nos temas a serem tratados na conferência. Foram 76 instituições formadas por organizações sociais, ambientais e empresariais e de trabalhadores, que subscreveram o documento e entenderam a relevância em articular um esforço mundial para a sustentabilidade.

Portanto, o desenvolvimento sustentável está relacionado ao atendimento das necessidades básicas das presentes e futuras gerações; à preservação dos recursos naturais; de afirmação de um novo paradigma² de desenvolvimento; à transformação

² “Paradigmas são as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência.” (Kuhn, 1991, p. 13).

econômica, social, tecnológica, ambiental e geração de mais cidadania para e, assim, apresentar maiores condições de manutenção do sistema ao longo dos anos (DEPONT, ALEMEIDA, 2001, p. 42).

2.2 Bovinocultura de corte

O Brasil possui um dos maiores rebanhos de gado do mundo. No ano 2000, o rebanho brasileiro possuía 169,9 milhões de cabeças; já no ano de 2013, houve um crescimento para mais de 208 milhões de cabeças, ou seja, um aumento de 22,42%, enquanto a taxa média de crescimento do rebanho mundial foi de 8.7%. Para toda essa produção, a bovinocultura de corte emprega cerca de 7,5 milhões de pessoas e gera R\$ 242,7 bilhões ao ano, o que corresponde a 6,6% do PIB nacional, além de arrecadar R\$ 36,8 bilhões em impostos (ABIEC, 2014).

De acordo com a ABIEC³ - Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes –, em 1995, o Brasil produzia 5,71 milhões de toneladas de carne. Em 2011, foram 9.1 milhões de toneladas, o que corresponde a um aumento de 59,5%, taxa bem acima da média mundial, que foi de 16,5%. No *ranking* mundial, conforme o gráfico a seguir, o Brasil só fica atrás do EUA (gráfico 1), que produziram 12.48 milhões de toneladas em 2011.

³ ABIEC - entidade que reúne os frigoríficos responsáveis por 90% das exportações brasileiras.

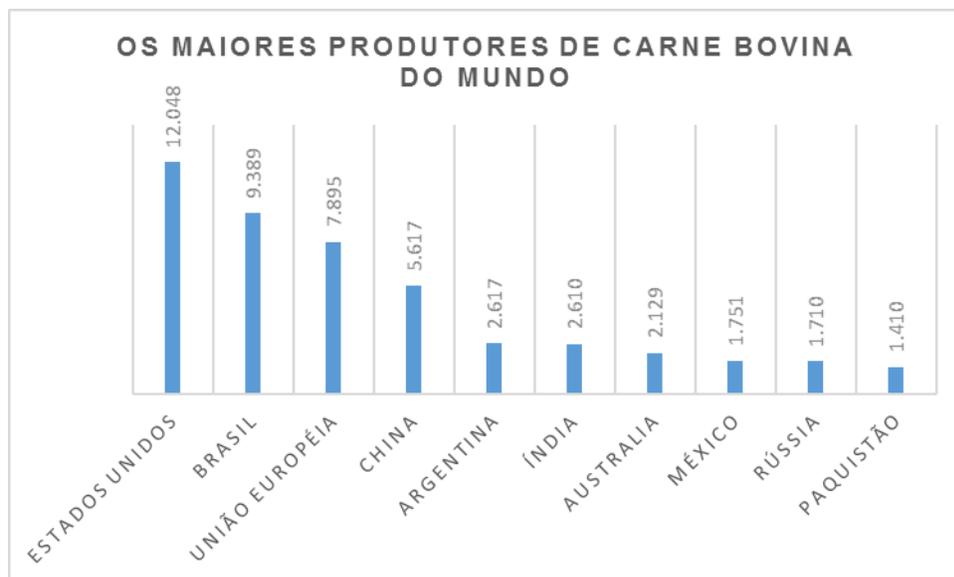


Gráfico 1. Maiores produtores de carne bovina do mundo

Fonte: ABIEC (2014).

O Brasil despontou como o maior exportador de carne bovina em 2004 e perdeu sua posição de primeiro lugar em 2011, devido às barreiras impostas pelos EUA, Rússia e União Europeia no mesmo ano. A febre aftosa é uma das principais justificativas para as barreiras à entrada de carne brasileira nesses países (GIORDANO, DE VITA, 2014). Especialistas apontam o Brasil como um dos mercados mais promissores para a bovinocultura, tanto para o consumo interno quanto para a exportação. A produção não será suficiente para atender à demanda por carne vermelha, justificada pelo aumento populacional, pela urbanização, pelo aumento da capacidade de compra e da ocidentalização da dieta dos países em desenvolvimento. Para se ter uma noção desse aumento, em 1965 os países em desenvolvimento respondiam por 15,4% das importações de carne. Em 2012, esse valor saltou para 55,4% das importações (SOARES, 2012).

No ano de 2010, a produção mundial em milhões de toneladas foi de 57,74, e o consumo foi de 57,59; ou seja, quase que a demanda não foi atendida, no mesmo ano cadeia produtiva da carne bovina movimentou cerca de US\$ 167,5 bilhões, sendo o

setor da indústria frigorífica e o de distribuição, os responsáveis por quase US\$ 100 bilhões (figura 1).

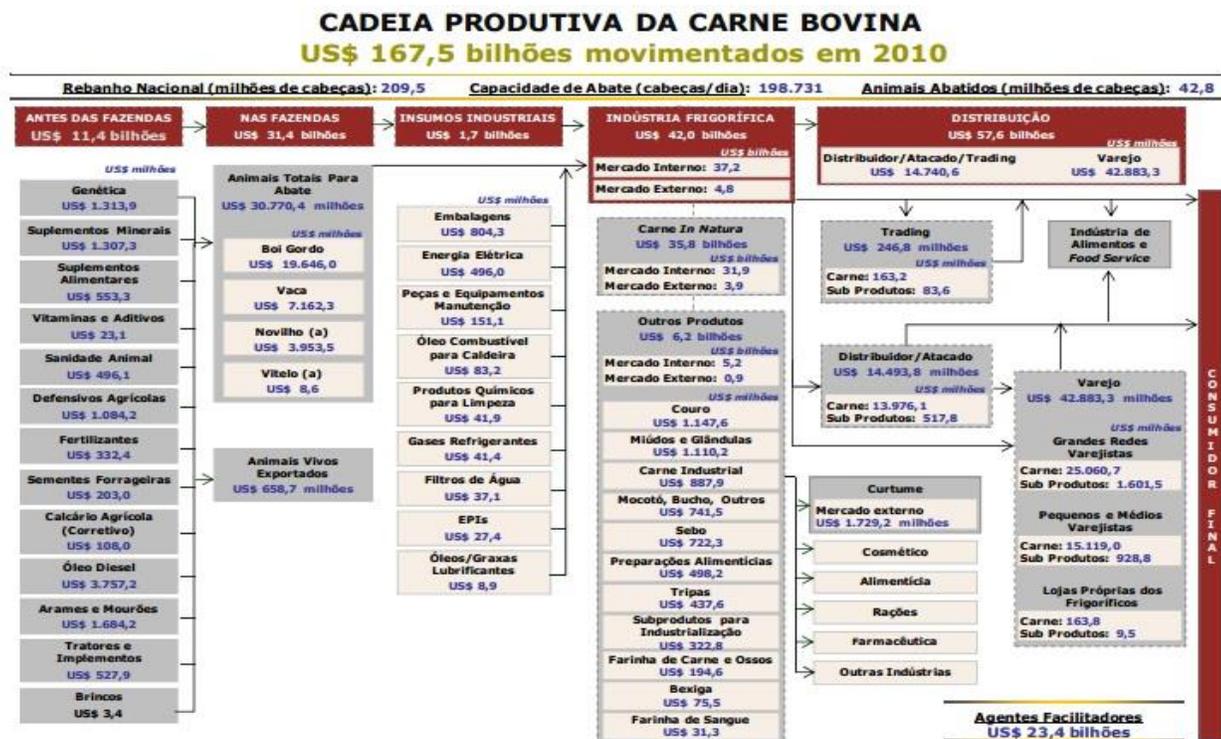


Figura 1. Movimentação financeira por setor da bovinocultura de corte em 2010.

Fonte: ABIEC (2010)

Já a previsão para 2015 é a produção de 60,56 milhões de toneladas, para um consumo de 66,13. Portanto, pode haver uma alta no preço da carne, devido à alta demanda e oferta insuficiente (SOARES, 2012). Apesar de uma possível falta de carne no mercado, ainda de acordo com a projeção da ABIEC, o Brasil deve chegar ao patamar de maior exportador mundial de carnes em 2015.

A previsão de alta dos preços da carne bovina terá como resultado lucros maiores na exportação, o que deverá ser um estímulo para o investimento nos mercados internacionais, mesmo havendo barreiras relacionadas a questões sanitárias e à segurança alimentar. Da mesma maneira, os fortes preços resultarão em lucros de exportação sustentados, que encorajarão os grandes países exportadores de carne a

investir nos mercados internacionais, apesar da alta incidência de barreiras de importação relacionadas a questões sanitárias e de segurança alimentar (OCDE, FAO, 2013, p.176).

O crescimento nos países em desenvolvimento absorverá 82% do consumo global de carne durante o período de 2012 a 2021. O crescimento na demanda será impulsionado principalmente pelas grandes economias da Ásia, América Latina e de países exportadores de petróleo.

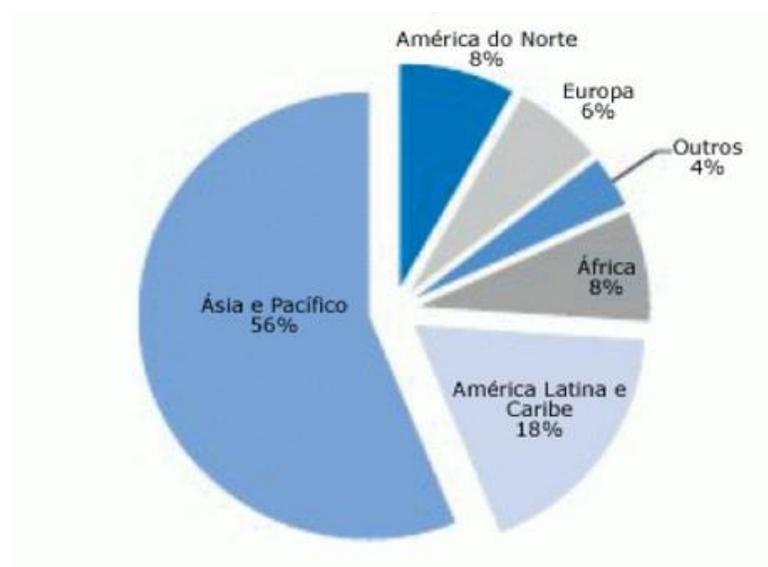


Gráfico 2 - Aumento da demanda por carnes, por região, entre 2011 e 2021

Fonte OCDE, FAO, 2013, p. 180

Apesar do aumento do consumo nos países emergentes, nos países desenvolvidos existe previsão de uma demanda decrescente, devido a uma desaceleração da renda e ao crescimento populacional, o envelhecimento e à reincidência de medos relacionados aos alimentos (*E. coli* e salmonela) (OCDE, FAO, 2013, p.180). Porém, apesar de uma diminuição do consumo, estes mercados são extremamente exigentes, e estão dispostos a pagar valores mais altos, por carnes de primeira qualidade.

No Brasil, além da grande produção de carne bovina, uma parcela é destinada

ao mercado internacional. Cerca de 20% da produção de carne bovina são exportados para até 175 países, principalmente da Ásia, do Oriente médio (quadro 1).

	US\$	Toneladas
Rússia	1.197.940	303.623
Hong Kong	977.622	216.873
Venezuela	844.275	156.952
Egito	463.680	133.793
Chile	387.336	74.766
Irã	266.304	58.963
Itália	188.603	26.481
Países baixos	154.660	19.255
Argélia	90.842	20.898
Israel	82.901	16.864

Quadro 1 - Maiores importadores de carne bovina brasileira.

Fonte: ABIEC (2014)

Seguindo a alta da demanda mundial por carne bovina, a previsão de crescimento da produção de carne bovina é de 24,2% entre 2011 e 2022, com aumento de 13% no consumo interno de carne, e de 87,2% para a exportação, o que aumenta a participação brasileira no comércio mundial de carne de 26,1% para 38% (SOARES, 2012).

Segundo um relatório produzido em fevereiro de 2014 pelo PENSA - Centro de Conhecimento em Agronegócios -, o Brasil pode se tornar um dos maiores supridores de carne bovina do mundo, por diversos fatores:

- Disponibilidade de terras para intensificação de atividades de pecuária de corte sem a necessidade de abertura de novas áreas;
- Disponibilidade de água;

- Clima favorável ao ganho de peso dos animais a pasto, sem invernos rigorosos e com mínimo gasto de energia para aquecimento, etc.;
- Disponibilidade de raças adaptadas às diferentes regiões do país;
- Genética de qualidade obtida através de anos de programas de melhoramento;
- Tecnologia em manejo de pastagens e forrageiras desenvolvida por meio das redes de pesquisa lideradas pela EMBRAPA, Universidades e Institutos de Pesquisa;
- Crescente aumento na utilização de confinamentos, representando ao redor de 10% do abate total anual, ou seja, mais de 4 milhões de cabeças;
- O tamanho do seu rebanho, que ultrapassa as 200 milhões de cabeças;
- Melhoria no estado geral das condições sanitárias e campanhas de sucesso no combate à febre aftosa, que ajudam o esforço coletivo;
- Preocupação maior com a qualidade final impulsiona um início de modificação nas relações indústria x produtor;
- Indústria frigorífica processadora internacionalizada, com plantas em diversos países;
- Mercado interno crescente e firme com demanda por carne bovina consumindo até 82% da sua produção;
- Consumo doméstico *per capita* de carne bovina em aproximadamente 40 kg/ano;
- Mercado internacional também crescente e com demanda por carne bovina em países cujos mercados sequer foram explorados.

Além desses dados, o Brasil ainda possui o segundo maior mercado consumidor de carne bovina do mundo (gráfico 3). Mesmo possuindo um consumo *per capita* de 34,6 quilos/ano, (um valor bem inferior ao do argentino que é de 68,2 quilos/ano), especialistas acreditam no aumento do consumo de carne vermelha, por parte do

brasileiro, dado que os gastos das famílias brasileiras com carnes em geral saltaram de R\$ 22,22 bilhões, em 1997, para R\$ 42,9 bilhões, em 2011 (SOARES, 2012).

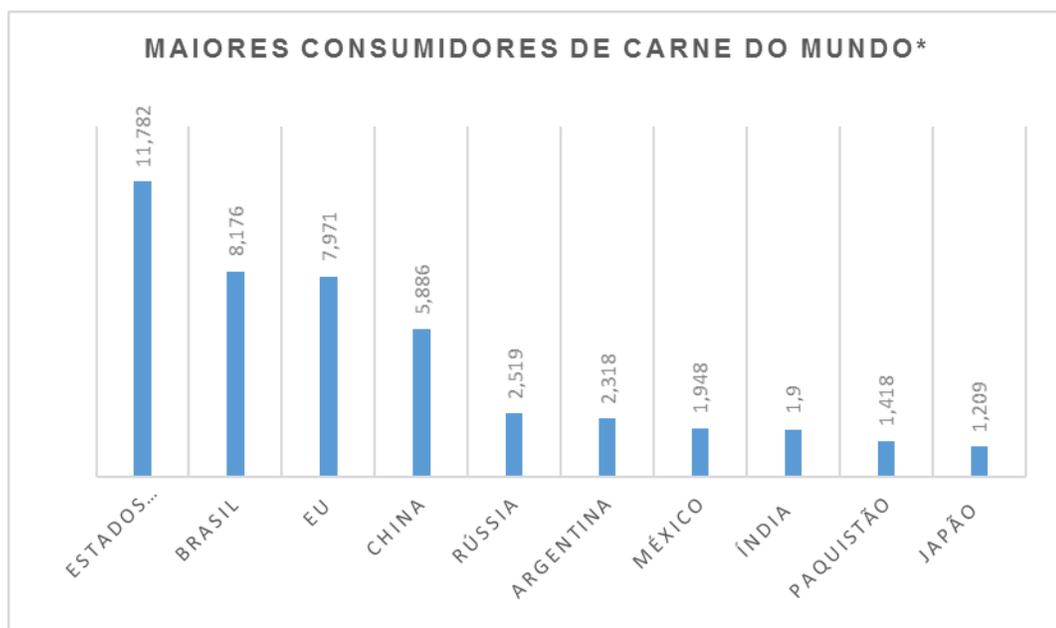


Gráfico 3 - Maiores consumidores de carne bovina do mundo.

Fonte: VALOR ECONÔMICO (2012) * Em milhões de toneladas.

Tais dados constataam que o Brasil se posiciona em uma situação bastante favorável no mercado de carnes. Entretanto, apesar de existirem perspectivas favoráveis ao Brasil em relação à produção e exportação de carne bovina, ainda existem diversas barreiras que podem dificultar nosso acesso ao primeiro lugar no *ranking* mundial.

Existem também as barreiras, por meio das cotas de importação, feitas principalmente pela UE e Colômbia. Na UE, por exemplo, o Brasil tem o limite de

exportação de 10 mil toneladas por ano, seguindo a Cota Hilton⁴. Para quantidades acima da cota, é cobrada uma taxa de 12,8%, mais US\$ 3 mil por tonelada. A Colômbia cobra um imposto de 11,4% para as 4 mil toneladas da cota concedida ao Brasil, e para volumes acima da cota, é cobrado um imposto de 64% (SOARES, 2012).

Agregar valor é mudar a imagem brasileira no comércio externo, que associa a imagem da carne brasileira ao desmatamento na Amazônia. A pecuária sustentável pode ser um diferencial junto aos mercados de consumidores mais exigentes, tanto em nível internacional quanto nacional, em relação ao consumo de carne de melhor qualidade e que se adeque às normas da sustentabilidade.

2.2.1 Bovinocultura de corte sustentável

No ano de 2005, por exemplo, o desmatamento para abrir espaço para a pecuária foi responsável por 43% das emissões brasileiras de gases do efeito estufa, sendo que 57% das emissões foram provenientes do desmatamento e cerca de 75% das áreas desmatadas foram ocupadas por pastos, sendo a maioria do desmatamento de modo ilegal. Os pecuaristas afirmam que eles só ocuparam as áreas que a indústria madeireira deixou para trás (BARRETO, SILVA, 2009, p. 4). De acordo com o INPE – Instituto Nacional de Pesquisa Espaciais (2011) - as áreas desmatadas ocupadas por lavouras correspondem a 4,9% das referidas regiões.

Segundo Melado (2007), o uso constante de combustível na pecuária tem mesmo grande responsabilidade pelo aquecimento global, começando pelo desmatamento e queimada de florestas para o estabelecimento de pastagens, e chegando à produção de metano pela fermentação ruminal e pela fermentação

⁴ A cota Hilton compreende uma determinada quantidade de carne bovina fresca ou resfriada, sem osso e com alto padrão de qualidade, destinada à exportação para a UE. A ela somente têm acesso os países credenciados: Argentina, Austrália, Brasil, Uruguai, Nova Zelândia, Estados Unidos, Canadá e Paraguai (ABIEC, 2014).

anaeróbica dos dejetos.

Para Macedo (2009), os problemas mais recorrentes da pecuária tradicional são: a degradação das pastagens por falta de alimentos nas sazonalidades climáticas e a baixa produtividade por animal/área. Segundo o relatório do PENSA (2014), há várias barreiras na cadeia da pecuária de corte bovina brasileira, como:

- Má formação das pastagens, bem como degradação gerada por problemas de manejo de rebanhos;
- A qualidade genética do rebanho em geral é baixa, por conta de baixos investimentos;
- Falta de mão de obra qualificada, bem como de programas de capacitação dos trabalhadores e de qualificação nas tarefas específicas à produção sustentável e de boas práticas;
- Baixa qualidade da carne;
- Falta de padronização do rebanho;
- Falta de planejamento;
- Falta de recursos financeiros para investimento;
- Baixa lucratividade da atividade (margem baixa);
- Perfil conservador do pecuarista, resistente a mudanças em direção a boas práticas e sustentabilidade;
- Informalidade;
- Assimetria informacional;
- Falta de dados e de confiabilidade nos mesmos;

- Ausência de Modelos Regionais de Exploração baseados em agroecossistemas regionalizados;
- Falta de informações específicas sobre sustentabilidade na pecuária;
- Regras do ambiente institucional mais rígidas que em países concorrentes (código ambiental, legislação trabalhista e outros).

Visto que o Brasil possui cerca de 110 milhões de hectares de pastagens cultivadas, onde cerca de 70% apresentam algum grau de degradação, com baixa capacidade produtiva de forragens e, conseqüentemente, de baixa produção de carne e/ou leite, além de perda de solo e água (erosão), parece mais sensato recuperar a capacidade produtiva das áreas antropizadas e degradadas do que explorar novas terras (TRECENZI, 2009).

Os países importadores da carne brasileira têm feito exigências em prol de mudanças sustentáveis em relação à temática. Conforme Machiavelli (2009), o eminente risco de perder grandes mercados globais compradores de *commodities* – vitais para o desenvolvimento brasileiro – pode ser um importante indutor de políticas e diretrizes voltadas para a sustentabilidade.

As pressões ambientais sobre a bovinocultura exigem meios para tornar o setor mais sustentável, incluindo: a regularização fundiária; fiscalização ambiental e de abates clandestinos; apoio à conservação florestal e ao aumento da produtividade nas áreas já desmatadas. (BARRETO, SILVA, 2009, p. 1).

Atender às exigências dos referidos mercados não é tarefa elementar, porém, é de fundamental importância para se manter no mercado. Os principais clientes, os grandes varejistas no mercado interno, os países europeus e os asiáticos, exigem ou estão na iminência de exigir uma “carne verde” (MACHIARELLI, 2009). Portanto, as empresas estão numa constante busca por soluções viáveis para seus negócios, por meio do diálogo com outras organizações e mostrando que as empresas devem encarar as mudanças como novas oportunidades de negócios, construindo uma

legitimidade na sociedade que mantenha e crie oportunidades de acesso aos mercados (MAGALHÃES, 2009).

A cartilha elaborada pelo GRSB⁵ - *Global Roundtable for Sustainable Beef* (2014) elenca os princípios e critérios para que a carne bovina seja considerada sustentável:

- Os objetivos ambientais e de conservação devem ser alcançados e monitorados por meio de sistemas de gestão baseados em resultados adaptativos, contribuindo para a melhoria contínua da gestão dos recursos naturais;
- A gestão ambiental precisa ser reforçada por meio da educação e de parcerias em que existam oportunidades apropriadas.
- Devem ser implementadas práticas que minimizem os impactos negativos sobre a qualidade do ar, incluindo poeira, odores e partículas em suspensão;
- Emissões de GEEs - Gases do Efeito Estufa -, provenientes dos sistemas de carne bovina, incluindo os de conversão do uso da terra, devem ser minimizados;
- Os recursos hídricos devem ser utilizados de forma responsável e eficiente, incluindo a gestão de escoamento da água da superfície e a manutenção de áreas ribeirinhas para promover a função ecológica adequada;
- Atividades de uso do solo protegem e melhoram a saúde dos ecossistemas e áreas de conservação de alto valor em todas as fases do sistema de produção da carne bovina. A qualidade do solo é mantida ou melhorada por meio da adoção de práticas de manejo adequado;
- Sempre que possível, a alimentação deve ser proveniente de fontes sustentáveis verificáveis;
- A biodiversidade vegetal da comunidade deve ser mantida e melhorada utilizando de pastejo adequado, a produção e as práticas de manejo integrado de pragas;

⁵ GRSB é uma mesa redonda global para carne bovina sustentável. É uma iniciativa global, *multi-stakeholder*, desenvolvida para promover a melhoria contínua na sustentabilidade da cadeia de valor global (GRSB, 2014).

- Práticas de manejo de pastagem, forragem e corte devem ser implementadas para promover a resistência às mudanças climáticas.

Esforços vêm sendo construídos na pecuária brasileira ao longo dos últimos anos. A bovinocultura de corte tem explorado cada vez menos espaço para a produção de carne. De acordo com o último censo agropecuário, realizado no ano de 2006, afirma-se que, em 1996, eram 177,7 milhões de hectares de áreas de pastagem; dez anos depois, essas áreas de pastagens diminuíram para 10,66%, o que corresponde a 158,7 milhões de hectares, ao mesmo tempo em que taxa de lotação, na década de 90, por exemplo, era 0,86 boi por hectare; dez anos depois, saltou para 1,75 boi/hectare em algumas regiões do Brasil. A estimativa é a de que essa taxa de lotação passe a ser de até 1,93 boi por hectare até 2020 (SOARES, 2012).

A pecuária sustentável incentiva o uso de tecnologias que levam à recuperação de áreas degradadas, utilizando métodos que proporcionem alimentos saudáveis, livre de agrotóxicos, em harmonia com o meio ambiente, em boas condições de trabalho, e de criação saudável dos animais (OLIVEIRA, 2009). Entretanto, para a implantação do manejo sustentável, é preciso analisar inúmeros fatores que envolvem particularidades físicas, sociais e econômicas (BALBINO, 2011). São diversas as iniciativas governamentais de incentivo para a implantação do manejo sustentável, como: pecuária orgânica os sistemas de integração, método *voisin*, entre outros.

De fato, a produção sustentável mostra muitas vezes ser uma alternativa lucrativa para os produtores rurais, acompanhando as tendências e necessidades do mercado, e oferecendo produtos, de alto valor agregado e diferenciado para os consumidores cada vez mais preocupados com a saúde, e com questões sociais e ambientais (NEVES, 2012).

Entretanto, é importante conhecer cada elo da cadeia de pecuária de corte bovina, para então se construir um desenvolvimento sustentável que permeie todos os envolvidos. E assim, os consumidores poderão decidir pela compra de produtos sustentáveis, e pelo pagamento de valores justos, optando pelos efeitos positivos à sua

saúde e pela redução de impacto ambiental, dentre outras características, obtendo, então, um produto de origem garantida (OLIVEIRA, 2009).

2.2.1.2 Bovinocultura de corte orgânica

A preocupação com os impactos ambientais dos padrões e níveis de consumo se fortaleceu a partir da década de 1990, onde se passou a discutir os “problemas ambientais relacionados com a produção”, surgindo, assim, uma nova categoria de consumidores, os chamados “consumidores responsáveis” – aqueles que se preocupam intensamente com as questões sociais e ambientais, e sentem-se diretamente responsáveis por melhorar o meio ambiente e a vida de outras pessoas, por meio do engajamento no consumo de alimentos orgânicos como uma forma de contribuir com os aspectos sociais, ambientais e econômicos (NEVES, 2012).

A bovinocultura de corte orgânica apresenta-se como o método que visa o estabelecimento de sistemas agropecuários ecologicamente equilibrados e estáveis, economicamente viáveis em grande, média e pequena escala, de elevada eficiência quanto à utilização dos recursos naturais e socialmente bem estruturados, que resultem em alimentos saudáveis, livres de resíduos tóxicos ao homem e ao ambiente, produzidos em total harmonia com a natureza e com as reais necessidades da humanidade (OLIVEIRA, 2009).

Entretanto, a produção de bovinos de corte orgânica, ocorre em pequena escala, sendo a maioria comercializada na venda direta do consumidor ou nos canais tradicionais (abatedouros, matadouros e frigoríficos), sem a qualificação (selo, prêmio) orgânica (FONSECA, 2002). A certificação dos produtos orgânicos é um fator essencial no processo de comercialização e na conquista da confiança de diversos mercados, haja vista que a certificação ou o selo de garantia são ferramentas indispensáveis na transação comercial e diminuição da assimetria de informação entre as partes envolvidas. Contudo, é um processo que envolve custos adicionais e exige um

envolvimento de todos os agentes ao longo dos canais de produção e distribuição (NEVES, 2012).

Para que o produto receba a certificação, o produtor deve ser acompanhado pelas certificadoras credenciadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). A Instrução Normativa (IN) nº. 007/1999, de 17 de maio de 1999, dispõe detalhadamente sobre as normas de produção, tipificação, processamento, envase, distribuição, identificação e certificação da qualidade para os produtos orgânicos de origem vegetal e animal, na qual são detalhadas as etapas de conversão e transição das propriedades rurais que os produzem (EMBRAPA, 2005).

A maior parte da alimentação deve ser orgânica e obtida dentro da propriedade, buscando a sustentabilidade da produção e a independência dos recursos externos. O método orgânico, por si, é um método preventivo às doenças, mas, no caso da ocorrência destas, deve-se utilizar sempre que possível, terapias não convencionais, tais como: homeopatia, fitoterapia e acupuntura. Sendo assim, a alopatia somente deverá ser utilizada nos casos onde tais alternativas não resolverem o problema (OLIVEIRA, 2009). Diferente do boi verde – que compõe boa parte do rebanho brasileiro –, a produção orgânica possui manejo diferenciado. Assim, por exemplo, no manejo do boi verde é permitido o uso de queimadas – prática proibida na pecuária orgânica. A adubação das pastagens na produção do boi verde é realizada com adubação verde e fertilizante sintético, enquanto na pecuária orgânica é proibido o uso de adubos sintéticos. O tratamento dos animais também é diferenciado, enquanto na produção orgânica, a medicação é homeopática, fitoterápica e até fazendo-se uso da acupuntura; na produção convencional, utilizam-se medicamentos alopáticos. E para a reprodução, a produção orgânica não permite o uso de inseminação artificial, sendo permitida somente a monta natural; na produção do boi verde, a inseminação artificial é comum. Os dois manejos possuem em comum o uso de vacinas obrigatórias determinadas pelo governo (WWF, 2005).

Sem a utilização de antibióticos, hormônios, vermífugos, promotores de crescimento, estimulantes de apetite, ureia e demais aditivos não autorizados, é necessário que o pecuarista esteja comprometido com a preservação ambiental e

proporcione adequadas condições de trabalho aos seus empregados, sempre visando a excelência do produto a ser obtido (EMBRAPA, 2004).

A produção orgânica se torna uma alternativa lucrativa para os produtores rurais, acompanhando as tendências e necessidades do mercado. Os produtos orgânicos despontam como uma alternativa estratégica, visto que oferecem um produto de alto valor agregado e diferenciado para os consumidores cada vez mais preocupados com a saúde, além das questões sociais e ambientais (NEVES, 2012).

Os consumidores podem, então, decidir pela compra de produtos orgânicos e pelo pagamento de um prêmio por efeitos positivos à saúde e redução de impacto ambiental, entre outras características, obtendo, então, um produto de boa procedência. Assim como os produtores orgânicos, que arcam com custos de produção mais elevados, os consumidores almejam adquirir produtos protegidos contra possíveis falsos produtos orgânicos (OLIVEIRA, 2009).

2.2.1.3 O Sistema de Pastoreio Racional (Método *Voisin*)

O Sistema de Pastoreio Racional (SPR) teve origem com os pastores primitivos do oriente que acompanhavam seus rebanhos de ovinos e caprinos para protegê-los de predadores ou ladrões e conduzi-los às melhores pastagens, mas foi oficialmente criado pelo cientista, agricultor, bioquímico e professor da Escola Nacional Veterinária de Alfort, Paris, André Voisin (COSTA, 2010). Por meio da obra *Produtividade do Pasto*, este método é conhecido como o método "Formação Ecológica de Pastagem no Cerrado", no qual foi abandonado o desmatamento, o uso o fogo e aração, semeio a lanço através de uma mistura de sementes de diversas espécies de capim, com a finalidade de aumentar a biodiversidade das forrageiras e, conseqüentemente, colaborando com a manutenção do ecossistema original com um mínimo de alteração (MELADO, 2012). Tal manejo procura utilizar o mínimo de recursos provenientes de

indústria, ou seja, a não utilização de fertilizantes sintéticos.

O método *Voisin* é uma tecnologia agroecológica que visa a proteção da biodiversidade dos ecossistemas, aumenta a produtividade sem gerar impacto ambiental negativo e é rentável ao produtor. Sem um controle do pastio, os animais acabam por degradar e destruir, já que as pastagens e animais têm interesses naturalmente conflitantes quando se usa superlotação (BRUCH, 2007 *apud* COSTA, 2010). Além da conservação dos recursos naturais, tal método promove a reciclagem dos nutrientes do solo, através dos dejetos depositados pelos animais sem a aração e a com a permanência das propriedades originais (CAZALE, 2006 *apud* COSTA, 2010).

Para que este manejo obtenha o máximo de produtividade, é necessário existir dois períodos, a saber: o de pastio e o de repouso, e que varia de acordo com o tipo de solo, capim, região, estação do ano, raça do gado, entre outros aspectos. Uma espécie de rotação é feita para que se preservem as características do solo. As pastagens são divididas em piquetes ou parcelas e a fertilização dá-se através do dejetos dos animais.

Um sistema de Pastoreio *Voisin* que incorpore os mais recentes avanços da técnica prevê um conjunto de piquetes construídos com cercas elétricas, ligados por um corredor a um piquete especial chamado “área de lazer”, onde os animais encontram água, sombra e a mistura mineral. O ideal é que os animais permaneçam confinados no piquete de pastoreio por vinte horas diárias e sejam conduzidos à área de lazer para uma permanência de quatro horas, no período mais quente do dia (MELADO, 2012).

É um método ecologicamente correto dos recursos naturais, tendo em vista que as mudanças climáticas, o esgotamento dos recursos naturais, o aumento nos preços das matérias primas, a contaminação do solo e do produtor rural, entre outros aspectos, cria a necessidade do pecuarista em rever seus modelos de manejo, para, então, migrar às técnicas mais sustentáveis que garanta a manutenção do ecossistema, a viabilidade financeira e que seja um esquema socialmente justo.

2.1.2.3 Integração Lavoura-Pecuária-Floresta

Os sistemas que integram as várias atividades da fazenda, de forma que exista uma retroalimentação, são considerados inovadores, embora tenha sua origem na Europa desde a Antiguidade. Com o passar dos anos, juntamente com o aumento da demanda por alimentos e a evolução tecnológica, esta atividade se tornou rudimentar. A agricultura moderna passou a ser caracterizada por sistemas padronizados e simplificados de monocultura (BALBINO, 2011).

O resultado desta agricultura dita moderna tem causado perda de produtividade, degradação do solo e dos recursos naturais. O monocultivo e práticas culturais inadequadas na agricultura, como, por exemplo, o preparo tradicional do solo com contínuas ações de grades, têm causado a queda na produtividade e a degradação do solo e dos recursos naturais (MACEDO, 2009). Para Balbino (2011), o resultado deste modelo também acarreta uma baixa oferta de forragens, baixa produtividade de carne e leite por hectare e, como consequência, o reduzido retorno econômico.

Segundo Macedo (2009), os problemas mais recorrentes da pecuária tradicional são: a degradação das pastagens por falta de alimentos nas sazonalidades climáticas e a baixa produtividade por animal área. O autor ainda elenca outros problemas para a monocultura, tais como: a presença de pragas e plantas daninhas, os problemas com a fertilidade do solo, a falta de palhada e a baixa produtividade. Para a sicultura, os maiores problemas são: o alto custo de implantação, o longo ciclo de produção, o retorno financeiro demorado, e ainda, por se tratar de uma monocultura, tem-se o risco de pragas e doenças, além dos incêndios.

Tal modelo de produção agropecuária predomina nas propriedades rurais em todo o mundo. Entretanto, tem mostrado sinais de saturação, em virtude da elevada demanda por energia e por recursos naturais, o que levou a comunidade científica a buscar sistemas produtivos sustentáveis (BALBINO, 2011) – uma espécie de resgate das técnicas integradoras da antiguidade, porém, adaptado às necessidades atuais, visando uma harmonização e preservação dos recursos naturais e o aumento da produtividade.

De fato, parece mais sensato recuperar a capacidade produtiva das áreas antropizadas e degradadas, bem como intensificar a produção nas áreas cultivadas, visto que o Brasil possui cerca de 110 milhões de hectares de pastagens cultivadas, onde cerca de 70% apresentam algum grau de degradação, com baixa capacidade produtiva de forragens e, conseqüentemente, de baixa produção de carne e/ou leite e elevado índice de perda de solo e água (erosão), com reflexos negativos na economia e no meio ambiente (TRECENI, 2009).

A integração Lavoura Pecuária Floresta (iLPF) é uma estratégia que visa a produção sustentável por meio da integração de atividades agrícolas, pecuárias e florestais, realizados na mesma área, em cultivo consorciado, em sucessão ou rotacionado, buscando efeitos sinérgicos entre os componentes do agroecossistema, contemplando a adequação ambiental, a valorização do homem e a viabilidade econômica (NETO, 2010).

A iLPF é uma estratégia de produção sustentável que integra sistemas agrícolas, pecuários e florestais, em dimensão espacial e/ou temporal, buscando efeitos sinérgicos entre os componentes do agroecossistema, também contemplando a adequação ambiental, a valorização do homem e a viabilidade econômica (EMBRAPA, 2009).

Ainda de acordo com Trecenti (2009), em sistemas de iLPF, a produção agrícola combina com cultivos arbóreos, de grãos e criação de animais, de forma simultânea e/ou sequencial, com o uso intensivo e sustentável da terra, que proporcionam a máxima produção de alimentos, fibras e energia por unidade de área.

A iLPF possibilita a exploração econômica da área durante todo o ano, o que favorece o aumento da oferta de grãos, de carne, leite e fibras, a um custo mais baixo, em virtude do sinergismo entre lavoura, pastagem e floresta (BALBINO, 2011).

Os benefícios alcançados pela iLPF são: redução de custos de produção e, conseqüentemente, aumento da renda, aumento na produção de grãos, fibras, carne, leite e madeira, melhor distribuição no uso de recursos, diversificação de atividades e rendas, fluxo de caixa mais favorável, eficiência no uso de nutrientes, reciclagem de

nutrientes, proteção e conservação do solo, valorização da propriedade, redução na pressão por abertura de novas áreas (NETO, 2010).

Para a implantação da iLPF em diferentes regiões brasileiras, é preciso analisar inúmeros fatores que envolvem particularidades físicas, sociais e econômicas (BALBINO, 2011). São diversas as iniciativas governamentais de incentivo para a implantação do referido sistema de integração, além das parcerias com instituições de pesquisa para o auxílio na viabilização do projeto.

São convênios e acordos de cooperação técnica com órgãos, entidades e instituições públicas e privadas como estratégia para a capacitação de pessoal e como forma de incentivar a prática da iLPF entre os produtores rurais (MAPA, 2012).

O sistema iLPF passou a fazer parte do Plano e do Programa Agricultura Baixo Carbono, lançado em 2010 pelo Governo Federal, com o propósito de ampliar a eficiência do produtor rural e, ao mesmo tempo, preservar o meio ambiente. Para a safra 2012/2013, foram disponibilizados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) e pelo Banco do Brasil (BB) cerca de R\$ 3,4 bilhões, a juros de 5,0% ao ano, e prazo de pagamento de até quinze anos, para o financiamento dos produtores rurais.

Seguindo a agenda da Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças no Clima (COP 15), realizada em Copenhague, Dinamarca, em 2009, o governo brasileiro firmou o compromisso de reduzir em até 39% as emissões de gases do efeito estufa até 2020 e, para tanto, tem como meta o aumento na área com plantio direto na palha em oito milhões hectares, além de aumentar a área com a iLPF em quatro milhões de hectares e recuperação de áreas degradadas em quinze milhões hectares (MAPA, 2012).

2.3 Teoria dos *stakeholders*

Até a década de 60, as empresas tinham como principal foco a maximização dos lucros para os acionistas (*shareholders*), sem grandes compromissos com os impactos causados sobre as partes interessadas. A partir da década atual, inicia-se uma maior conscientização, por parte do mercado consumidor, influenciado principalmente por denúncias feitas pelas ONG's - Organizações Não-Governamentais - sobre desastres ambientais, doenças causadas pela contaminação de alimentos, sobre a eminente falta dos recursos naturais, vários casos de exploração de mão-de-obra, trabalho infantil, etc., que foram fundamentais para a mudança da percepção do mercado em relação ao papel das empresas.

Neste sentido, as teorias e práticas administrativas muitas vezes eram incapazes de lidar com essas mudanças, pois não eram eficientes para auxiliar os gestores na criação de novas estratégias (FONTAINE, HAARMAN e SCHMID, 2006, p. 10-11). Havia a necessidade de rever os modelos de gestão, que até então privilegiavam apenas os detentores do capital, e não a todos os que contribuíram para a existência daquele capital.

Em 1963, na Universidade de Stanford, surgiu na literatura da administração, por meio de um memorando interno, o termo *stakeholder*, definido como "todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir" (Mitchell, Angle e Wood, 1997 p. 858). Desde então, as empresas, começaram a dar atenção à teoria como uma ferramenta estratégica para melhorar resultados dos envolvidos no negócio.

Em um segundo momento, em 1984, uma publicação de Edward Freeman (*Strategic Management: A Stakeholder Approach*, também pela Universidade de Stanford) define o *stakeholder* como "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado no alcance dos objetivos da empresa " (FREEMAN, 1984, p. 46).

A teoria dos *stakeholders* veio para modificar as práticas administrativas, que antes tinham como foco principal gerar lucros para os acionistas, tendo migrado para a visão de construir relacionamentos confiáveis com todos os envolvidos no

comprometimento coletivo, com menos transações de interesse individual (FREEMAN, 1984 p. 38).

Os questionamentos feitos pelas partes envolvidas sobre a supremacia dos investidores tiveram influências também na inserção de conceitos nas seguintes linhas teóricas: Planejamento Estratégico, Teoria de Sistemas, Responsabilidade Social Corporativa e Teoria Organizacional (FREEMAN e MCVEA, 2001). Porém, dadas a amplitude e a complexidade de tais influências, não podemos abordar tais mudanças neste presente estudo.

Para Fontaine, Haarman e Shimid (2006), são considerados *stakeholders*: clientes, funcionários, comunidades locais, fornecedores, acionistas, os meios de comunicação, o público em geral, parceiros de negócios, gerações futuras, gerações anteriores (fundadores de organizações), instituições de pesquisa, concorrentes, ONGs, ativistas e representantes das partes interessadas, tais como: sindicatos ou associações, credores, governo; ou seja, todos os que são influenciados ou influenciam as organizações, que não atuam sozinhas, não são autossuficientes.

É importante salientar que até mesmo o ambiente pode ser considerado como um dos *stakeholders*. As mudanças climáticas, por exemplo, afetam e são afetadas pelas atividades das organizações, assim como afirma Azevedo (2010). A teoria empregada irá depender da natureza do relacionamento entre os envolvidos, e das diferenças existentes nos processos adotados e nos resultados alcançados (AYADI e PESQUEUX, 2005, p. 5).

Na literatura da Administração ligada à teoria dos *stakeholders*, se houver uma análise um pouco mais crítica, é possível observar a existência de dezenas de autores e conceitos com ideias muitas vezes contraditórias, e raramente discutidas no meio acadêmico. Com o intuito de deixar a teoria mais clara e objetiva, Donald e Preston (1995 p. 74) classificam as abordagens teóricas em três aspectos:

(i) No aspecto descritivo/empírico, a teoria irá servir como base para explicar e descrever as características dos comportamentos específicos das organizações, ou seja, quais dos conceitos incorporados na teoria podem responder à realidade observada (DONALD e PRESTON 1995. p. 74). Os autores ainda afirmam que os

gestores podem até não fazer referência explícita à "teoria dos *stakeholders*" mas a grande maioria deles aparentemente aderem na prática, a um dos princípios centrais da teoria, que é o de satisfazer a um conjunto mais amplo de interessados, e não apenas aos acionistas;

(ii) Já no aspecto instrumental, os trabalhos identificam as conexões entre a gestão dos *stakeholders* e o desempenho das empresas, ou seja, as ligações entre a gestão e a realização dos objetivos corporativos, tais como crescimento e lucro, o que leva ao esforço de introduzir a teoria dos *stakeholders*, para melhorar a capacidade da gestão (DONALDSON E PRESTON, 1995, p. 77);

(iii) Por fim, o aspecto normativo, também conhecido como o núcleo, que interpreta a função da firma, e suas diretrizes filosóficas e morais. São as normas éticas de como a gestão deve ocorrer, e serve como base para os aspectos descritivo e instrumental. Ainda para os autores, os três aspectos são inter-relacionados, existindo o normativo para justificar as teorias.

Portanto, seguindo este princípio na teoria dos *stakeholders*, o principal enfoque da teoria é responder a duas questões. Primeira, qual é o objetivo da empresa? Este objetivo deve ser composto pela articulação das partes interessadas para a criação de valor em conjunto, o qual pode inclusive ser mensurado financeiramente. Em segundo lugar, quais são as responsabilidades da gestão com os *stakeholders*? O que incentiva os gestores a delimitar os tipos de relações necessárias para obter sucesso? (FREEMAN, WICKS e PAMAR, 2004 p. 364). Ainda para Almeida, Filho e Martins (2000, p. 3) o importante da teoria é identificar quais os interesses que devem ser levados em consideração para assegurar a sustentabilidade da empresa por um longo prazo.

Há um esforço para introduzir, na gestão, os conceitos da teoria dos *stakeholders*, com a intenção de melhorar a capacidade organizacional. Soluções devem ser discutidas e construídas em conjunto com as partes interessadas e não apenas impostas como normas legais (AZEVEDO, 2010).

Para as mudanças serem feitas no processo de gestão, buscando a revitalização dos conceitos de gerenciamento capitalista, os gestores devem passar a dar atenção a

todos aqueles que fazem parte do encadeamento com a empresa. (FREEMAN, 1994, p. 38).

2.3.1 Classificação dos *stakeholders* por saliência (Mitchel, Agle e Wood, 1997).

Realizar uma análise dos *stakeholders*, por meio de suas influências entre as partes envolvidas, tem como objetivo operacional utilizar as informações disponíveis sobre saliência ou relevância para implementar estratégias de negociação e auxiliar os gestores na definição de planos eficazes, por meio da construção de uma reputação, com elementos coerentes (LYRA, GOMES e JACOVINE, 2009, p. 42).

Para o gestor, classificar e reconhecer a relevância dos agentes envolvidos no negócio torna-se uma tarefa indispensável para o processo de diálogo entre as partes do negócio. Porém, para serem considerados *stakeholders*, é importante que os envolvidos tenham interesses nos processos da empresa, o que demanda do gestor atenção simultânea, pois cada *stakeholder* possui peculiaridades (DONALDSON e PRESTON, 1995).

Dada a importância dos agentes envolvidos no ambiente de negócios, os autores Mitchell, Agle e Wood (1997) criaram o modelo da saliência dos *stakeholders* para definir os grupos que podem exercer maior influência sobre as negociações. Segundo este modelo, são considerados os seguintes atributos: poder, legitimidade e urgência. Esta análise, visa a classificar as partes interessadas em grupos, a partir da interação, destes atributos, podendo o *stakeholder* possuir, um, dois, ou três dos atributos (MARTINS, FONTES e FILHO, 1999).

É através da combinação dos três tipos de atributos que pode ser feita a classificação, em até sete categorias (conforme a tabela 2), e quanto maior for o número de atributos, maior será a saliência do *stakeholder* (Mitchell, Agle, e Wood, 1997, p. 854).

É aconselhável o trabalho em conjunto para atender aos objetivos compartilhados e desenvolver estratégias para a criação de valor (FREEMAN, 1997, p. 364). Para o modelo da saliência, os *stakeholders* são classificados em: a) de baixa relevância (áreas, 1, 2 e 3), chamados de *stakeholders* latentes, por possuírem apenas um dos três atributos; b) os de média relevância, (áreas 4, 5 e 6), conhecidos como *stakeholders* expectantes, por possuírem dois atributos; c) já a combinação de todos os atributos (área 7) é o chamado *stakeholder* definitivo; d) por fim a entidade que não possui poder, legitimidade ou urgência, não será considerada como um *stakeholder* (figura 1) (Mitchell, Agle e Wood, 1997, p. 873).

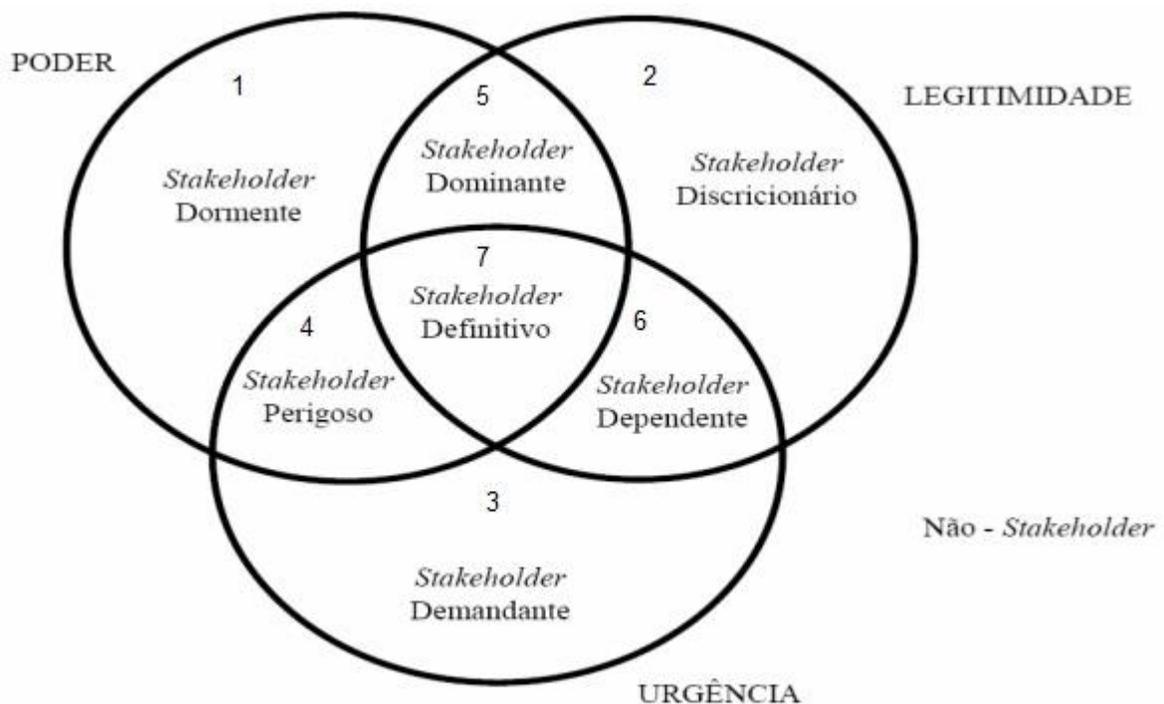


Figura 2. Classificação quanto a saliência dos *stakeholders*

Fonte: Elaborado a partir de Mitchell, Agle e Wood. (1997, p. 874).

Quanto maiores forem o poder, a legitimidade e a urgência da parte interessada, maior será a saliência do grupo e maior será a necessidade de atenção por parte dos

gestores (EESLEY, LENOX, 1999, p. 766). O quadro 2 explicita as classes de *stakeholders*, combinações das três dimensões, e suas respectivas relevâncias. Residualmente, podemos considerar uma oitava categoria, que é o não *stakeholder*, ou seja, o que não possui nenhum dos atributos e, portanto, não apresenta relevância para a organização.

Classe	Atributos	Categorias	Relevância
1. Adormecido	Poder	Latente	Baixa
2. Discricionário	Legitimidade	Latente	Baixa
3. Reclamante	Urgência	Latente	Baixa
4. Dominante	Poder + Legitimidade	Expectante	Moderada
5. Perigoso	Poder + Urgência	Expectante	Moderada
6. Dependente	Legitimidade + Urgência	Expectante	Moderada
7. Definitivo	Poder + Legitimidade + Urgência	Definitivo	Alta
8. Potencia	Nenhum	Residual	Nula

Quadro 2. Classificação dos *stakeholders*

Fonte: Elaborado a partir de Mitchell, Agle e Wood. (1997, p. 873).

Segundo os preceitos de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 877), para o *stakeholder* com baixa relevância (aquele que possui apenas um dos atributos), as relações com a organização mantêm-se em um nível latente, podendo ser: adormecido (com poder); discricionário (com legitimidade) e dominante (com urgência). Já um grupo de moderada importância (ou seja, com dois dos atributos) apresenta ações mais ativas, por ter maior expectativa em relação aos negócios e, portanto é categorizado como *stakeholder* latente, cujas ações com a organização mantêm-se a um nível meramente latente. Ainda para os autores, os *stakeholders* são divididos em classes: dominantes (com poder e legitimidade); perigosos (com poder e urgência); e dependentes (com legitimidade e urgência).

A partir da hierarquização dos *stakeholders*, os diferentes padrões de comportamentos servem como ferramenta para os executivos criarem estratégias

específicas para lidar com as reivindicações dos diferentes tipos de atores (MITCHELL, AGLE e WOOD 1997, p. 854). Um exemplo, usado no trabalho de Eesley, Lenox (2006, p. 767) é o da existência de grupos de advogados ambientalistas que exigem o fim imediato de resíduos tóxicos nas proximidades de um rio. A resposta dessa exigência irá depender da saliência de todas as partes envolvidas, inclusive da empresa poluidora. Se vários grupos de atores fizerem a mesma exigência para a empresa poluidora, cabe a análise de qual pedido é mais ou menos saliente para ser atendido; ou seja, o mesmo pedido de cessar a poluição pode ser atendido, segundo o nível de saliência do requerente.

2.3.2 Poder, Legitimidade e Urgência

Segundo Weber (1947), o poder é a capacidade de realizar as próprias necessidades, por meio da ação do outro. Por exemplo: quando existe uma relação de dependência entre dois agentes, A e B; quanto maior for a dependência de B em relação ao A, maior será o poder de A sobre B. Essa dependência irá aumentar, à medida que o controle de B sobre o que é desejado por A aumenta. Mitchel, Agle e Wood (1997, p. 882) afirmam que o atendimento à demanda de um *stakeholder* será dimensionada a partir da quantidade de poder existente. Para tanto, quanto maior for o poder, maior será a resposta em relação à demanda. É importante acrescentar que o poder é mutável, e pode tanto ser adquirido quanto perdido.

Para Eesley e Lenox (2006, p. 867), o conceito de poder está relacionado com a disponibilização de recursos, pois estes recursos estão relacionados com a sobrevivência das operações, além de criar a capacidade de influência sobre os outros *stakeholders* envolvidos no negócio. O acesso aos recursos como poder também pode ter origem de outras maneiras; ou seja, o poder pode ter origem tanto em recursos próprios, quanto em recursos de outros *stakeholders*.

A capacidade de impor vontades sobre outros agentes é influenciada pela

disponibilidade de recursos. No entanto, a parte interessada é considerada um agente dormente se não houver legitimidade e urgência; e seu poder é ineficaz; por ter uma saliência de baixa relevância (ver tabela 2). Para Almeida, Fontes Filho e Martins (2000), para mensuração de poder, baseado nos princípios de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 875), são considerados três tipos de recursos: os recursos coercitivos (restrições, violência, força física ou armas), recursos utilitários (tecnologia, recursos financeiros, conhecimento, matérias primas) e recursos simbólicos ou normativos (prestígio, estima e carisma). Esses recursos são identificados a partir da percepção dos outros *stakeholders* sobre o agente analisado, o que foi operacionalizado neste estudo.

O poder, sozinho, não possui relevância para a gestão dos *stakeholders*; o poder só terá autoridade - poder legítimo - por meio da legitimidade, que é exercida através da urgência; ou seja, o poder só possui autoridade se tiver legitimidade, que pode ser exercida através da urgência. Portanto, para ser um *stakeholder* legítimo, é necessário que se possuam os três atributos (ROBERTO, 2006, p. 90).

As partes interessadas que possuem os atributos poder e legitimidade são chamados de dominantes, e, por consequência, são os que recebem grande parte da atenção por parte dos gestores. Porém, estes *stakeholders* não são considerados completos. Segundo Roberto (2006, p. 95), os dominantes possuem características mais ativas, e fazem parte de uma "elite dominante", pois basta que suas reivindicações tenham urgência para que a gestão concentre nelas maior prioridade e, normalmente, a evolução mais provável é a da transformação do *stakeholder* dominante em definitivo.

É o caso de outro exemplo de Mitchell et al. (1997, p. 878): um grupo de *stakeholders* dominantes (com poder e legitimidade) de várias empresas tornara-se definitivo a partir do momento em que eles perceberam que suas reivindicações não estavam sendo atendidas pelos gestores. A urgência, ou seja, a tolerância em relação aos atrasos das reivindicações, foi a dinamizadora dos interesses legítimos das poderosas partes interessadas.

Ainda de acordo com os trabalhos de Mitchell et al. (1997, p. 877), a parte interessada que possui, além do poder, a urgência, pode ser caracterizada como a que

carece de legitimidade e, portanto, terá um comportamento mais coercitivo e perigoso. Exemplos são os grupos radicais de cunho político, religioso ou outro, que utilizam táticas coercitivas, tais como bombardeios, tiroteios, sequestros, etc., para chamar a atenção para suas reivindicações.

A legitimidade é a percepção de que as ações de uma entidade são desejáveis/apropriadas dentro de algum sistema socialmente permeado por normas, valores e crenças. Assim, a organização é reconhecida por ter atributo de legitimidade, por ser mais significativa, previsível e confiável, algo proporcionado pela congruência de valores, normas e crenças (SUCHMAN, 1995, p. 574). Para Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 866), o *stakeholder* com maior legitimidade é o que possui mais chances de obter respostas positivas, pois suas ações são percebidas como apropriadas ao sistema social.

O *stakeholder* com alta legitimidade é o que tem maior probabilidade de aceitação. Um exemplo usado por Eesley, e Lenox (2006, p. 768) é o de uma entidade ambiental que denuncia a contaminação de um rio nas proximidades de uma população; este tipo de reivindicação possui uma maior probabilidade de colaboração por parte da comunidade local do que uma reivindicação por soluções sobre assuntos mais globais ou distantes; pois as relações sociais, entrelaçadas por valores, normas e crenças, detêm maior convergência entre a comunidade local e a entidade ambiental do que com questões mais remotas.

As reivindicações de um grupo são consideradas legítimas quando são significativas, dignas e confiáveis; ou seja, quando são notadamente aceitas pela existência de coerência nas ideias coletivas. Sendo assim, pode-se afirmar a existência de um caráter cognitivo, pois a legitimidade afeta não apenas as respostas dos *stakeholders* em relação a uma reivindicação, mas também o modo como essas reivindicações serão entendidas (SUCHMAN, 1995, p. 575).

Segundo as ideias de Mitchell *et. al.* (1997, p. 874), o *stakeholder* que possui apenas o atributo legitimidade é classificado como discricionário (ver tabela 2), pois não possui o poder de influência sobre os outros agentes e nem o atributo de urgência das reivindicações. O discricionário está na categoria latente, e, portanto, possui baixa

relevância. Porém, se o *stakeholder* obtiver o atributo poder, será categorizado como *stakeholder* expectante, e de moderada relevância.

Para a organização que possui a combinação entre legitimidade e urgência, podemos classificá-la como dependente, de categoria expectante, e de moderada saliência (ver tabela 2). Mitchell *et al.* (1997, p. 877) caracterizam este tipo de *stakeholder* como o que possui reivindicações legítimas e urgentes, porém, altamente dependentes dos outros *stakeholders*, pelo fato de não terem poder; ou seja, não possuírem os recursos. Os dependentes precisam de outros *stakeholders* para terem suas reivindicações aceitas.

De acordo Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 867), com o intuito de dar maior dinâmica ao gerenciamento dos *stakeholders*, a urgência gera pressões sobre os gestores por um envolvimento maior dos *stakeholders*, pois as ações são de caráter imperativo e imediato. Portanto, existem dois critérios para serem supridos: (i) prazo determinado, ou seja, a tolerância em relação aos atrasos, pois é inaceitável que a demanda não seja atendida a tempo; (ii) a importância da reivindicação é crucial para a parte interessada. Para Elias (2008, p. 44) a urgência é essencial para quando um *stakeholder* está mobilizando a opinião pública contra alguma ameaça, pois pode dar maior rapidez na resposta sobre a denúncia.

Neste estudo, a urgência foi analisada utilizando o modelo de Almeida, Fontes e Filho (2000, p. 7). A urgência é a necessidade de dar atenção imediata às demandas de um *stakeholder* e originada na sensibilidade temporal; ou seja, a não tolerância aos atrasos; e da criticalidade, que é a importância da reivindicação, havendo a possibilidade de algum dano físico ou financeiro. Portanto, quanto maior for a possibilidade de danos para a empresa, maior será a urgência.

O *stakeholder* definitivo é aquele que possui todos os três atributos. Assim, já foi abordado que a saliência é o grau de prioridade com o qual os gestores irão responder às demandas dos *stakeholders*. O *stakeholder* terá alta saliência quando os três atributos estiverem presentes e forem percebidos pelas partes interessadas.

2.3.3 Diálogo entre *stakeholders*

A ciência baseada nos diálogos entre os *stakeholders*, constitui-se de estruturas de processo de comunicação que integram os pesquisadores com os *stakeholders*. A partes interessadas incluem, por exemplo, a empresarial e os representantes setoriais, os formuladores de políticas em diferentes escalas, bem como os cidadãos. Cada um destes grupos possui conhecimento diferenciado, que pode contribuir para compreender, representar e analisar os problemas das mudanças globais ambientais, por exemplo. O papel do diálogo auxilia o processo científico, comentando os resultados de investigação e gerando novas ideias e concepções (WELP, *et. al.* 2006 p. 180).

É preciso conhecer as expectativas dos *stakeholders*, de maneira que estes possam analisar a sua viabilidade e oportunidade, a fim de interiorizá-la na gestão estratégica dos negócios. Para Azevedo (2009), o advento de ações de natureza mais participativa, a inclusão do interesse dos diferentes *stakeholders* e o uso de diálogos admitem que o conhecimento e as culturas de múltiplos *stakeholders* convirjam em uma solução que seja favorável para todos, permitindo que as negociações dos conflitos possam ser resolvidas dentro de um espectro onde a legitimidade e a colaboração se tornem a base de todo o processo.

Para a autora, os diálogos entre os *stakeholders* podem contribuir para as mudanças de atitudes e comportamento que alteram as regras pessoais das organizações ou o que os *stakeholders* representam no negócio (AZEVEDO, 2010).

Os diálogos com *stakeholders* apresentam quatro razões necessárias, quais sejam:

- a) os *stakeholders* têm importante papel na identificação social relevante e na mudança científica de questões de pesquisa;
- b) os cientistas precisam de um *check-up* real para as pesquisas que estão realizando (os *stakeholders* podem ser ativamente envolvidos na evolução das

metodologias de pesquisa e modelos que estão sendo utilizados nas pesquisas, trazendo, assim, uma evolução nos resultados finais);

c) a pesquisa de ciência social ou em relação às mudanças globais se limita às razões científicas e requer a incorporação das considerações éticas e o respeito aos diferentes *stakeholders* com diferentes visões;

d) a necessidade de que os pesquisadores tenham acesso a dados e conhecimentos até então desconhecidos. A partir daí, os pesquisadores poderão obter um *insight* que mudará a implementação e a visibilidade da gestão das medidas quantitativas e qualitativas (AZEVEDO, 2010).

A prática do diálogo entre as partes interessadas, com base científica, pode ser vista como um esforço para integrar diferentes tipos de discurso e ideias; tais discursos servem de contexto para uma coerente troca de argumentos. Os diálogos e as trocas de argumentos se tornam fundamentais na interface entre a ciência e a sociedade, principalmente quando se lida com problemas complexos, como é o caso de problemas ambientais (WELP, *et. al.* 2006, p. 171).

Os diálogos entre as partes interessadas levam à contribuição sobre as mudanças de atitudes e comportamentos, as quais podem alterar as regras pessoais das organizações ou o que os *stakeholders* representam (AZEVEDO, 2009, p. 6).

A ciência baseada no diálogo entre os *stakeholders*, de acordo com Welp (2006, p. 178), tem grande autoridade para a definição do que seja um problema social relevante, e quais abordagens teóricas devem ser abordadas para a investigação. A mudanças climáticas, por exemplo, estão levantando questões de grande interesse público. Em particular, na interface entre ciência, política e sociedade, o que possibilita prever novas formas de diálogos a serem desenvolvidos.

Para o âmbito empresarial, posicionar a empresa no centro da estratégia e mapear seus vínculos com os *stakeholders* relevantes muito contribui para que se tenha uma visão mais abrangente, a fim de desenvolver comportamentos e competências sobre o negócio. Tais iniciativas precisam estar baseadas na confiança mútua, que deve permear as chamadas redes de relacionamento com os *stakeholders* (LADEIRA, 2009).

O diálogo permite aos *stakeholders* co-criar realidades e valores compartilhados. O processo de diálogo forma a base necessária para o desenvolvimento das relações construtivas de uma organização, e ainda funciona como um guia para aprofundar valores compartilhados entre a organização e o grupo de *stakeholders* principais (AZEVEDO, 2010).

Identificar os *stakeholders* é um passo fundamental para a eficiência da organização. A tarefa principal em tal processo é gerenciar e integrar as relações e os interesses dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, de forma a garantir o sucesso a longo prazo da firma (FREEMAN, 1984).

Os gestores devem resolver os inevitáveis conflitos existentes entre os grupos de *stakeholders* na distribuição da riqueza e do valor criados pela corporação. A resolução de conflitos, de forma justa, requer julgamento e escolhas éticas e, quando as corporações e os seus gestores assimilam responsabilidades e obrigações com os *stakeholders*, reconhecem suas reivindicações e legitimidade, entram no domínio dos princípios morais e do desempenho ético (CLARKSON, 1994 *apud* LADEIRA, 2009).

A gestão deve explorar ativamente suas relações com todas as partes interessadas, a fim de desenvolver estratégias de negócios (FREEMAN, 1984). Os gestores atualmente buscam este tipo de abordagem para garantir a sobrevivência das empresas, pois a organização não está isolada. Para obter sucesso, o gestor deve estar atento a todos os *stakeholders* envolvidos, pois todos, sem exceção, afetam e são afetados por todos; logo, os objetivos da organização devem estar de acordo com o das partes interessadas.

Atualmente, por conta do aumento da agilidade das informações, as organizações estão cada vez mais inseridas em um ambiente turbulento, interligado, e são constantemente influenciadas e afetadas por seus diversos *stakeholders*, o que gera a necessidade de ações mais pontuais. Conforme Freeman (1984), as estratégias bem sucedidas são aquelas que integram os interesses de todas as partes interessadas, em vez de maximizar a posição de um grupo dentro de limitações previstas pelos outros.

Para Goldschmidt (2009), todo plano de negócios e, conseqüentemente, o plano de captação de recursos deve começar pela compreensão do mercado em que a organização atua: conhecer em detalhes o mercado onde se desenvolve a atividade social é fundamental para que seja possível tomar as decisões mais acertadas.

Ter a visão de que todos os envolvidos possuem valores e interesses em uma organização não é uma tarefa elementar. Comunidade, clientes, fornecedores, funcionários, governo e os acionistas devem estar alinhados e voltados para seus próprios objetivos e, ao mesmo tempo, para o objetivo comum da organização: o lucro e sua continuidade, sempre focando na capacidade de agregar valor para todos os envolvidos. Assim, será possível desenvolver estratégias corporativas eficientes (LADEIRA, 2009).

A gerência de *stakeholder* é uma tarefa infinita de equilibrar e integrar múltiplas relações e objetivos múltiplos (FREEMAN, 1984).

Capítulo 3 - METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Neste capítulo, será apresentado como foram desenvolvidos os métodos para a alcançar os objetivos deste estudo, relacionando os conceitos teóricos aos dados coletados na pesquisa.

Esta pesquisa é um estudo de caso sobre o Grupo de Trabalho de Pecuária Sustentável (GTPS), que atua na promoção para a fomentação de debates e formulação de padrões e práticas sustentáveis a serem adotadas por todos os envolvidos na cadeia da bovinocultura de corte (*stakeholders*). O estudo de caso é um processo de investigação empírica, com o qual se pretende estudar um dado fenômeno no contexto real em que ocorre; para tanto, é importante o uso de múltiplas fontes de dados, como os de origem qualitativa e quantitativa. Para Yin (2005), o estudo de caso é uma forma de fazer uma pesquisa investigativa acerca dos fenômenos atuais dentro do seu contexto real.

As pesquisas que cumprem o objetivo exploratório, como é o caso deste estudo, são compreendidas como investigações e formulações de questões de um problema, com tripla finalidade: aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente estudado para a realização de uma futura pesquisa; clarificar os conceitos teóricos; e por fim, desenvolver hipóteses (MARCONI; LAKATOS, 2003). Para Tripoldi (1975), este tipo de pesquisa tem como objetivo de fornecer um quadro de referência para a facilitação do estudo no processo de investigação de um fenômeno, principalmente quando este for pouco explorado.

Este trabalho é de natureza quanti-qualitativa, pois faz uma análise das respostas com o objetivo de reduzir a distância entre o indicador e o indicado, entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação (MAANEN, 1979 *apud* Neves, 1996).

Para determinar quais *stakeholders* iriam ser entrevistados, a amostragem foi não probabilística, portanto, foram enviados questionários, para todos os membros do grupo; o que segundo OLIVEIRA (2001) é considerada como amostra por conveniência, no qual o pesquisador seleciona os membros da população mais acessíveis; se bem conduzida, pode produzir resultados satisfatórios mais rápidos e com menor custo do que uma pesquisa com amostragem probabilística. Ainda para Oliveira (2001), as seleções de amostras intencionais ou por julgamento, não probabilísticas, são realizadas de acordo com o julgamento do pesquisador. Se for adotado um critério razoável de julgamento, pode-se chegar a resultados favoráveis.

Uma razão para o uso de amostragem não probabilística pode ser a de não haver outra alternativa viável, porque a população não está disponível para ser sorteada. (MATTAR, 1996, p. 157).

3.1.2 Caracterização do GTPS

O Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS) é um grupo formado por diversos *stakeholders da* bovinocultura. Teve início em 2007, e em 2009 foi formalmente constituído. O grupo busca disseminar princípios e práticas comuns ao desenvolvimento sustentável, em todos os elos da cadeia, do pecuarista ao varejo (GTPS, 2012).

É formado por representantes de diferentes segmentos que integram a cadeia de valor da pecuária bovina no Brasil. Até o ano corrente, o GTPS é composto por setenta e um *stakeholders*, divididos em cinquenta e nove associados e doze observadores (ver anexo II); e ainda por seis grupos da cadeia da pecuária: produtores, indústria, varejo e serviço, instituições financeiras, organizações da sociedade civil, sindicais de trabalhadores e outros. Finalmente por colaboradores (instituições de ensino, extensão e instituições governamentais) (GTPS, 2014). O objetivo do GTPS é debater e formular, de maneira transparente, princípios, padrões e práticas comuns a serem adotados pelo

setor, que contribuam para o desenvolvimento de uma pecuária sustentável, socialmente justa, ambientalmente correta, e economicamente viável. Nesse contexto, o envolvimento de todos os segmentos que compõem a cadeia de valor e também da sociedade civil é fundamental para se atingir tal objetivo (GTPS, 2012).

O GTPS possui uma agenda estratégica com as seguintes objetivos: definir critérios socioambientais objetivos e auditáveis para toda cadeia de valor da pecuária bovina; contribuir e participar do desenvolvimento de mecanismos de monitoramento do desmatamento; atuar como interlocutor entre a cadeia de valor e os órgãos do governo para a promoção e desenvolvimento de políticas públicas; desenvolver mecanismos de incentivo econômico para promoção de práticas de produção mais sustentáveis; sistematizar e disseminar boas práticas produtivas para a cadeia de valor da pecuária bovina, de programas de recuperação de áreas degradadas e dos passivos ambientais; desenvolver projetos-piloto de adequação de propriedades rurais às boas práticas socioambientais; e, por fim, desenvolver mecanismos de medição de gases de efeito estufa, com o objetivo de reduzir emissões e criar oportunidades de renda com a preservação das vegetações nativas (GTPS, 2009).

A diferença entre os membros associados e os observadores é que os primeiros contribuem com uma taxa anual (quadro 3), têm poder de voto e veto, além de poder ocupar cargos nos conselhos e representar oficialmente o GTPS, enquanto que últimos são instituições que querem se informar sobre o que está acontecendo na cadeia de pecuária bovina, o tempo de adesão é de um ano. Portanto, após esse período o observador escolhe se pretende ou não se tornar um membro efetivo.

Empresas	Contribuição anual
i) Grande Porte (> 5 milhões)	R\$ 20.000,00
ii) Médio Porte (3 a 5 milhões)	R\$ 10.000,00
iii) Pequeno Porte (< 3 milhões)	R\$ 6.000,00
Produtor Rural (pessoa física)	
i) Grande Porte	R\$ 6.000,00
ii) Médio Porte	R\$ 1.500,00
iii) Pequeno Porte*	R\$ 500,00
iv) Empresas rurais	R\$ 10.000,00

Associações sem fins lucrativos	
i) Grande Porte (> 5 milhões)	R\$ 10.000,00
ii) Médio Porte (3 a 5 milhões)	R\$ 6.000,00
iii) Pequeno Porte (< 3 milhões)	R\$ 2.000,00

Quadro 3 - Taxa anual de contribuição do GTPS, conforme o tipo de negócio

* segundo critérios do INCRA

Fonte: GTPS (2014)

Os princípios do grupo são: melhoria contínua, transparência e ética, boas práticas agropecuárias e adequação legal. Para isso, o GTPS assumiu o compromisso de desmatamento zero, além do propósito de recuperar 15 milhões de hectares, um acordo firmado no dia 04 de maio de 2012, juntamente com o MAPA, MMA e EMBRAPA, fazendo cumprir o Plano Nacional de Mudanças do Clima (Decreto Nº 7.390, de 09 de dezembro de 2010, da Presidência da República).

Além disso, o grupo promove parcerias globais com a *Global Roundtable for Sustainable Beef* (GRSB), com a FAO / GAOA (*Global Agenda of Action*) e com a Codegalac⁶, e também participou da criação de mesas redondas para a discussão sobre a bovinocultura na Argentina e Colômbia.

3.2 Delineamento da pesquisa

Inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico sobre as características da pecuária de corte bovina no Brasil, a teoria dos *stakeholders*, e o desenvolvimento sustentável para poder ter acesso e entendimento sobre o objeto de estudo em análise.

⁶ A Comissão de Desenvolvimento Pecuária para a América Latina e Caribe, criado em 1986 pelo Conselho da FAO.

O instrumento de coleta de dados utilizado para essa etapa da pesquisa encontra-se no Anexo I, e foi elaborado abrangendo as questões sobre as barreiras enfrentadas na bovinocultura, no desenvolvimento sustentável, e na classificação dos *stakeholders* segundo a saliência.

Como existe a diferença entre observadores e associados, a primeira questão pede ao entrevistado que responda à sua condição dentro do GTPS; caso seja um observador, questiona-se a possibilidade de se tornar um associado.

Visto que a cadeia de pecuária bovina enfrenta diversas barreiras, foram elaboradas duas questões abertas, para identificação dos maiores problemas enfrentados pela cadeia de pecuária bovina, e para saber em quais elos essas barreiras se encontram.

Neste estudo, além de questões abertas (ver Anexo I), foram utilizados também dados quantitativos, por meio de questões de escala *likert* - escala mais usada em pesquisas de opinião -, e questões para a categorização dos *stakeholders* em relação à saliência de acordo com o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) e operacionalizado por Martins e Fontes Filho (1999).

Para o quesito da sustentabilidade abordado no questionário, foi elaborada uma tabela com alguns dos indicadores de sustentabilidade, e pedido para que os executivos, respondessem seguindo a escala *likert*, ou seja, dando valores de 1 a 5, para o grau de importância em relação aos requisitos da sustentabilidade. Para a construção destes requisitos, foi utilizado o capítulo IV “estratégias para um desenvolvimento sustentável”, do documento “Um Acordo para o Desenvolvimento Sustentável e a Conferência Rio+20” (2011). A partir de então, foram elencados os indicadores propostos pelo documento composto por 39 itens, e divididos entre os três pilares do desenvolvimento sustentável (social, ecológico e econômico). Por fim, foram selecionados 15 itens de sustentabilidade, a qual afirma que as atividades econômicas devem envolver três requisitos: ser economicamente viável, socialmente justa e ecologicamente correta (BRASIL, 2011, p. 11).

Para cada um dos três pilares da sustentabilidade, foram elaborados cinco indicadores de sustentabilidade. Para esta questão, foi pedido que os gestores

pontuasse alguns indicadores, de acordo com o grau de importância na escala *linkert*, ou seja, 1 para falta de importância; 2 para pouca importância; 3 para importante; 4 para muito importante e 5 para extremamente importante (ver Anexo I).

As questões de caráter quantitativo foram analisadas de forma qualitativa à luz das teorias utilizadas nesta pesquisa.

O GTPS é um grupo que se divide em seis tipos de *stakeholders*, produtores, indústria, varejo e serviço, instituições financeiras, organizações da sociedade civil e organizações sindicais de trabalhadores e outros, colaboradores (instituições de ensino, pesquisa, extensão e governamentais). Portanto, os *stakeholders* já estão classificados, conforme suas atividades dentro da cadeia de pecuária de corte bovina.

No quadro 4, estão listados os *stakeholders* por segmento, que responderam os questionários deste estudo.

Stakeholders GTPS	Questionários respondidos
Produtores	1
Indústria	0
Varejo e Serviço	0
Instituições financeiras	1
Organizações da sociedade civil, organizações sindicais de trabalhadores e outros.	2
Colaboradores – Instituições de ensino, pesquisa, extensão e governamentais	2
Total	6

Quadro 4 - Quantidade de questionários respondidos

Fonte: Dados da pesquisa

3.3 Procedimento de coleta de dados

Os tipos de instrumentos para a coleta de informações tiveram origem primária, por meio de participação em reuniões, como a que ocorreu no dia 06 de agosto de 2013, no MAPA - Ministério da Agricultura e Pecuária, em Brasília, no qual foi realizado o primeiro contato pessoal com alguns membros do GTPS. O segundo encontro ocorreu em São Paulo, no VI Seminário do GTPS - Pecuária Sustentável na Prática, no dia 27 de Novembro de 2013, onde foi possível realizar contato com outros membros do grupo e observar os resultados alcançados pelo GTPS, assim como os planos propostos de 2013 a 2015. Neste mesmo evento foram realizadas duas entrevistas, uma com uma instituição financeira e outra com um órgão governamental; essas entrevistas serviram como pré-teste, pois fez-se necessária a mudança de alguns dos tópicos do questionário.

Apesar de ter como ideia inicial a aplicação destes questionários pessoalmente aos executivos das empresas associadas e observadoras do GTPS, após as correções do questionário, ele foi enviado *via-email* para 35 empresas, durante o período de dezembro de 2014 a fevereiro de 2014. Por se tratar de uma quantidade considerável de membros (71 empresas) localizadas em diversas regiões do Brasil, por meio de distribuição mais viável foi a *internet*.

O questionário, foi então aplicado aos executivos representantes das empresas membros do GTPS.

3.4 Análise dos dados

3.4.1 Barreiras enfrentadas pela cadeia da bovinocultura de corte bovina e seus respectivos segmentos

Para este item, foram elaboradas duas questões abertas, para que os executivos representante das organizações participantes do GTPS respondessem:

- i) Quais as maiores barreiras enfrentadas pela cadeia de pecuária bovina de corte?
- ii) Em quais segmentos da cadeia produtiva estas barreiras se encontram?

A partir das respostas dos questionários, e utilizando o método de análise de conteúdo, foram elaboradas tabelas. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, com o objetivo em descrever os conteúdo das mensagens Bardin (2006, p. 38). Para Bauer e Gaskel (2008), a análise de conteúdo faz o uso de materiais textuais escritos, podendo ser manipulados pelo pesquisador ou por meio de *softwares*.

Esta técnica de análise de conteúdo conduz o trabalho de reinterpretação das mensagens, a fim de atingir uma compreensão dos significados que vão além de uma leitura comum, conforme afirma Moraes (1999). Por se tratar de um pequeno número de questionários, a análise foi feita manualmente.

3.4.2 Desenvolvimento sustentável

Para o quesito da sustentabilidade abordado no questionário, foi elaborada uma tabela com alguns dos indicadores de sustentabilidade, e pedido para os executivos, respondessem seguindo a escala *likert*. Para a construção destes requisitos, foi utilizado o capítulo IV “Estratégias para um desenvolvimento sustentável”, do documento “Um Acordo para o Desenvolvimento Sustentável e a Conferência Rio+20” (2011).

Portanto, verifica-se a necessidade da conciliação do desenvolvimento econômico e social e a preservação da diversidade ambiental para a satisfação das

necessidades das presente e futuras gerações. Para (Müller, 2001, p. 130), o desenvolvimento sustentável se dá em uma sociedade capaz de manter, no longo e médio prazo, um círculo de crescimento econômico concomitante com o crescimento do padrão de vida sem que esgote os recursos disponíveis.

Para identificar a importância dada pelos *stakeholders* em relação a sustentabilidade, as pontuações de todos os questionários foram somadas, divididas pela quantidade de questionários, retirando-se a média simples. A partir dos dados, fez-se uma comparação dos níveis de importância dada pelos gestores para cada um dos três atributos da sustentabilidade.

Para o enfoque social, os indicadores utilizados foram:

- i) Encargos sociais (FGTS, 13º salário, seguro sobre acidente de trabalho, etc);
- ii) Bem-estar dos funcionários (ambiente de trabalho, saúde, educação, segurança e moradia);
- iii) Transparência das informações e conscientização do mercado consumidor social;
- iv) Participação pública na formulação, negociação e implementação de políticas comerciais, ambientais e sociais;
- v) Criação de oportunidades para populações indígenas, e comunidades locais.

Para o enfoque econômico, os indicadores foram:

- i) Máquinas, equipamentos, veículos, etc.;
- ii) Disponibilidade de crédito;
- iii) Concorrência;
- iv) Lucro;
- v) Preço do produto no final de cada elo da cadeia.

E, finalmente, para o enfoque ecológico, os indicadores avaliados foram:

- i) Cumprimento das normas ambientais;
- ii) Preservação dos recursos (fauna, flora, água, solo e ar);
- iii) Incentivo a pesquisa de tecnologias limpas para produção e descarte dos resíduos;
- iv) Uso de veículos/máquinas de baixa emissão de gases do efeito estufa;
- v) Bem estar animal (nutrição, conforto, cuidados médicos, manejo pré-abate).

3.4.3 Categorização dos *stakeholders*, de acordo com o modelo Mitchell, Agle e Wood (1997)

Neste estudo, a categorização dos *stakeholders* do GTPS foi realizada de acordo com o modelo Mitchell, Agle e Wood (1997), que propõe a existência da combinação de três atributos: poder, legitimidade e urgência.

Os *stakeholders* foram classificados quanto à sua saliência para a organização, segundo os pressupostos destes autores, e operacionalizados por Martins e Fontes Filho (2000). Os questionários foram respondidos pelos executivos responsáveis pelas empresas membros do GTPS.

3.4.3.1 Poder

Para o atributo poder, as variáveis são relacionadas com os recursos, lembramos que são: recursos coercitivos, utilitários e simbólicos.

De acordo com operacionalização do modelo da saliência, para o atributo poder foram avaliados sensibilidade e disponibilidade de recursos de poder (coercitivos, utilitários e simbólicos), presentes no questionário que se encontra no anexo I. A avaliação dos níveis de poder, abrangeu a organização que o entrevistado representa dentro do GTPS e dos elos da cadeia da pecuária bovina de corte.

Foi solicitado para executivos representantes das empresas membros do GTPS

preencherem as lacunas, com pesos segundo a escala *likert*. Também foi pedido para os entrevistados atribuírem valores de 1 a 5 ao grau de poder dos atores do GTPS, com relação aos recursos.

O grau de poder avaliado foi calculado a partir da média das notas atribuídas pelos entrevistados, ponderada pelos respectivos pesos:

$GPI = (\sum_j X_j \cdot p_j) / \sum_j p_j$, onde $i = 1 \dots N$ sendo N o número de atores ou *stakeholders* e $j = 1, \dots, 6$. Neste caso, o cálculo é feito por meio do somatório das multiplicações entre os valores e pesos dividido pelo somatório dos pesos.

3.4.3.2 Legitimidade

Em relação ao atributo legitimidade, o foco é a desejabilidade das ações do *stakeholder* para a organização (ver Anexo I). Deve-se atribuir valores de 1 a 5 para o grau de desejabilidade das ações do ator, para com a organização, no caso o GTPS.

Deve-se atribuir os valores de 1 a 5 para os grau de desejabilidade das ações dos atores para com a sociedade também. O grau de desejabilidade, ou legitimidade é calculado pela média entre os dois níveis de percebidos.

3.4.3.3 Urgência

Para o atributo urgência a avaliação abordou as pressões sobre o tempo e as criticalidade das demandas.

Para se medir a legitimidade, pediu-se para que os entrevistados preenchessem as lacunas, também conforme a pontuação *likert*.

Para o critério urgência, a avaliação é em relação à atenção imediata do ator em relação a cada elo da cadeia do GTPS, e identifica o grau das expectativas e exigências (ver Anexo I).

A avaliação da urgência consiste em pontuar na escala escolhida a necessidade imediata de cada *stakeholder* em relação a suas expectativas e às demandas para o setor da pecuária bovina de corte, abrangendo duas categorias:

i) Sensibilidade temporal: 1 para baixa sensibilidade temporal (total aceitação de atrasos na cadeia de pecuária de corte) e 5 para alta sensibilidade temporal (não aceitação de atrasos na cadeia de pecuária de corte).

ii) Criticalidade: 1 para pontuar os fatores não críticos (não implicam em perdas/prejuízos) e 5 para fatores altamente críticos (implicam em perdas e prejuízos).

Para o cálculo do grau de urgência total dos *stakeholders*, fez-se a partir da média entre os níveis de sensibilidade temporal e a criticalidade: sendo que quanto maior for resultado, maiores serão suas críticas e sensibilidade em relação às suas demandas.

Para classificar os *stakeholders*, é fez-se a soma de todos os valores obtidos em cada atributo, retirada média, que resultou no grau de poder, e se comparou com o resultado com a constante de criticidade k . Essa constante é o ponto de corte para a categorização dos *stakeholders*, e pode ser obtida de duas maneiras:

a) k seria definida a partir da função da média e do desvio padrão dos conjuntos de dados relativos às avaliações de poder (P), legitimidade (L) e urgência (U). Por exemplo, define-se a constante k , a partir da função da média e desvio padrão do poder, legitimidade e urgência; ou seja, $K = \mu + \sigma$, Onde μ = a média geral dos dados e $\sigma = (\sigma_{GP} + \sigma_{GL} + \sigma_{GU}) / 3$, ou seja, a média dos desvios padrões dos três conjuntos de medições;

b) Ou também k , pode ser definida de maneira arbitrária, criada por um grupo de formuladores, os quais entenderiam um valor como um bom ponto de corte. Por exemplo, pode-se definir $k = 2,5$.

A partir da comparação entre a média desses escores e a constante k, podem classificar os *stakeholders* em quatro categorias: latentes, expectantes, definitivos e residuais; se as três dimensões GP, GL, e GU possuírem valores acima da constante k, o *stakeholder* pertence à classe definitivo; caso a soma dos escores seja superior a k em duas dimensões de GP, GL e GU, o *stakeholder* pode ser considerado expectante; se possui pontuação superior a k em apenas em uma das três dimensões, será considerado um *stakeholder* latente; e, por fim, caso o agente estudado atinja valores inferiores a k nas três dimensões, ele não será considerado um *stakeholder*. A próxima tabela define as categorias e as oito classes de *stakeholders* em relação a constante k.

Compração entre GP, GL e GU	Classe de <i>stakeholders</i>	Categoria	Relevância
GP ≥ k; GL < k; GU < k	Dormente	Latente	Baixa
GP < k; GL ≥ k; GU ≥ k	Exigente	Latente	Baixa
GP < k; GL ≥ k; GL < k	Discricionário	Latente	Baixa
GP ≥ k; GL < k; GU ≥ k	Perigoso	Expectante	Moderada
GP ≥ k; GL ≥ k; GU < k	Dominante	Expectante	Moderada
GP < k; GL ≥ k; GU ≥ k	Dependente	Expectante	Moderada
GP ≥ k; GU ≥ k; GL ≥ k	Definitivo	Definitivo	Alta
GP < k; GU < k; GL < k	Irrelevante (não-stakeholder)	Residual	Nula

Quadro 5– Comparação entre os Graus de poder, legitimidade e urgência

Fonte: Adaptado de Almeida, Fontes Filho e Martins (2000).

Capítulo 4 – Resultados e discussão dos dados

Esse capítulo apresenta os resultados e discussões da pesquisa, com o objetivo de integrar os conceitos teóricos com os dados empíricos, afim de classificar os *stakeholders* do GTPS em seus níveis de saliência, para a formulação de estratégias para a pecuária sustentável, por meio dos diálogos entre os elos da cadeia de bovinocultura de corte.

4.1 Barreiras enfrentadas pela cadeia da pecuária de corte bovina e seus respectivos segmentos

Quadro 6 – Barreiras e segmentos de acordo com o questionário respondido pelo entrevistado 1. - Associação de produtores

Barreiras
Políticas de incentivos àqueles que produzam com responsabilidade (recursos financeiros e reconhecimento);
Falta de interesse do Estado;
Conhecimento ainda escasso sobre os procedimentos que elevam a produtividade e portanto possam auxiliar o desenvolvimento de uma pecuária sustentável.
Segmentos
Pecuaristas;
Estado.

Fonte: dados da pesquisa

Um dos principais entraves para a pecuária de corte sustentável é o baixo acesso do setor de produção rural às inovações tecnológicas, seja por falta de recursos financeiros ou mesmo por desconhecimento. Há ainda a dificuldade em ter acesso a um mercado que reconheça uma melhor qualidade da carne, como é o caso dos Estados Unidos, Japão, Coréia do Sul e UE, que remuneram melhor por isso (PENSA, 2014).

Segundo o documento “Projeto de princípios e critérios para a carne bovina sustentável” produzido pela GRSB – *Global Roundtable for Sustainable Beef* (2014) - entidade parceira do GTPS, propõe para as assimetrias de informação a criação de suporte de plataformas de intercâmbios de informações que forneçam ferramentas que auxiliem tomadas de decisões dos *stakeholders* participantes da cadeia de valor da carne bovina, além de um banco de dados centralizado que forneça acesso a informações relevantes sobre as abordagens de pecuária regionais bem sucedidas.

Essas informações sobre as pecuárias regionais bem sucedidas tem o objetivo de auxiliar os produtores que encontram dificuldade para aderir a modelos sustentáveis eficientes, pois, muitas vezes, são métodos que não se adequam a determinadas regiões, com peculiaridade de clima, raça do animal, solo, vegetação, dentre outros. Não se pode simplesmente pegar um modelo que atingiu sucesso na Europa e tentar implantar no Nordeste brasileiro. Esse tipo de trabalho também é feito pelo GTPS, pela seleção, de fazendas-modelo (pública e privada) para servirem de referência em produção sustentável de carne ou de leite, ou seja, essas fazendas servirão de modelos para serem seguidos por outras propriedades da região.

Ainda para GRSB (2014), os *stakeholders*, por meio dos diálogos, devem determinar quais elementos e princípios devem ser atendidos como recompensa para os que produzem com responsabilidade.

Apesar da falta de incentivo, o novo código florestal, no artigo 41, por meio do Programa de Apoio e Incentivo à Conservação do Meio Ambiente (PRA), prevê pagamento ou incentivo a serviços ambientais como retribuição, monetária ou não, às atividades de conservação e melhoria dos ecossistemas e que gerem serviços ambientais; linhas de financiamento para atender iniciativas de preservação voluntária de vegetação nativa, proteção de espécies da flora nativa ameaçadas de extinção, manejo florestal e agroflorestal sustentável realizados na propriedade ou posse rural, ou recuperação de áreas degradadas; isenção de impostos para os principais insumos utilizados para os processos de recuperação e manutenção das Áreas de Preservação Permanente, de Reserva Legal e de uso restrito, entre outros (LEI 12.651, 2012).

Entretanto, é importante que a lei seja cumprida, por meio de promoção de

incentivos que sejam capazes de aumentar o engajamento para a pecuária de bovina de corte sustentável, o que se observa no setor, na atualidade é que eles não podem ficar apenas à espera dos incentivos do governo, apesar de ser fundamental ter o governo como aliado na sustentabilidade bovinocultura de corte.

Quadro 7 – Barreiras e segmentos de acordo com o questionário respondido pelo entrevistado 2 - Órgão governamental

Barreiras
Heterogeneidade
Oportunismo
Pouca aderência ao cooperativismo.
Segmentos
Produtores;
Indústria;
Varejo.

Fonte: dados da pesquisa

A heterogeneidade, a diversidade e a complexidade nas relações entre os *stakeholders* da bovinocultura abrangem uma enorme diversidade de perfis tecnológicos e de gerenciamento, com diversos tipos de arranjos contratuais permeando as transações, os quais geram uma baixa coordenação contratual entre os agentes envolvidos e dificulta o estabelecimento de estratégias a longo prazo (PENSA, 2014).

Para Macedo e Moraes (2009, p. 47), a pecuária bovina de corte no Brasil é caracterizada por ter uma baixa coordenação entre os elos da cadeia, com predominância de relações de ganhos de curto prazo o que gera muitas vezes o oportunismo, por não haver contratos de longo prazo que possam manter garantias para as partes envolvidas. Para tanto, as alianças estratégicas são capazes de oferecer aos *stakeholders* a governança que pode garantir a coordenação aos agentes por meio de incentivos econômicos e de transferência de informações. Neste tipo de relação, existe uma maior importância para o conhecimento e a experiência prévia entre os participantes, evitando assim, o oportunismo.

A aliança estratégica neste setor pode ser definida como uma iniciativa em conjunto entre todos os *stakeholders*, com o objetivo de levar ao consumidor uma carne de origem conhecida e de qualidade assegurada (CONEGLIAN, 2011).

No caso brasileiro, existem exemplos de alianças estratégicas que deram certo, como é o caso do varejo que exerce o papel de liderança (Carrefour e Pão de Açúcar), fazendo que a indústria coordene o estabelecimento de padrões de qualidade, distribuição e premiação dos produtores (MACEDO, MORAES, 2014, p. 38). Podendo ainda incrementar com padrões de sustentabilidade.

As cooperativas podem ser consideradas instrumentos de repasse de recursos baratos e em grande quantidade, contribuindo para a fixação do homem no campo e para a distribuição de renda no setor agrícola. São também uma alternativa para a substituição de serviços disponibilizados pelo serviço público, sendo até mesmo uma das únicas formas de organizar e comercializar a produção de forma que possa distribuir os resultados de maneira equitativa entre os membros (BRAGA e REIS, 2002).

As cooperativas podem substituir alguns serviços antes disponibilizados pelo serviço público, como também muitas vezes a única forma de organizar e comercializar a produção, permitindo que o produtor (geralmente pequeno) possa ter seu poder de barganha aumentado e agregar valor aos seus produtos, distribuindo os resultados de forma equitativa entre seus membros (Braga e Reis, 2002).

Entretanto, muitas vezes o perfil conservador do pecuarista faz que haja resistência para a adoção de boas práticas de sustentabilidade, que pode ser apontado como um dos motivos para a baixa adesão ao cooperativismo da pecuária de bovina de corte sustentável.

Quadro 8 – Barreiras e segmentos de acordo com o questionário respondido pelo entrevistado 3 - Organização não governamental

Barreiras
Pouca visão estratégica por parte de indústrias e varejo nos benefícios que a pecuária sustentável/certificada pode trazer aos seus negócios;
Baixo nível de atendimento legal por parte dos pecuaristas;
Legislação ambiental e trabalhista com pouca fiscalização e muitas vezes confusa;

Falta de entendimento sobre o que é pecuária sustentável – cada entidade interpreta de sua maneira, causando confusão.
Segmentos
Indústria;
Varejo;
Órgãos fiscalizadores.

Fonte: dados da pesquisa

O relatório do PENSA (2014) defende a articulação do SISBOV⁷ para que aumente seu escopo, e passe a identificar todas as etapas de produção animal, do nascimento ao abate. Nos EUA, por exemplo, a rede americana McDonald's, a partir de 2016 irá comprar apenas carne bovina sustentável. Porém, essa carne deve ser de fonte exclusivamente certificada, mas a rede reconhece que levará um tempo para que a noção de sustentabilidade alcance os diferentes segmentos dentro da bovinocultura de corte (BEEFPOINT, 2014). Esse caso da rede americana, serve como exemplo a ser seguido no Brasil, e mostra a crescente importância dada à bovinocultura de corte sustentável.

É importante desenvolver cadeias de fornecimento que possam ser verificáveis. No entanto, essa verificação nada significa se não houver a disposição dos produtores que se adequem aos mercados que exigem a rastreabilidade (REZENDE, 2012).

Um levantamento realizado pela ONG Amigos da Terra (2013) demonstra que 30% da carne produzida no Brasil não passa por nenhuma fiscalização e, dos 1,39 mil frigorífico que abatem 29,8 milhões de cabeças de gado por ano, apenas 206 são fiscalizados pelo governo federal, pelo qual existe um controle mais eficiente, Nos demais, a inspeção é realizada pelas administrações estaduais e municipais, o que garante que cerca de 80% não possuam nenhuma condição de higiene e estrutura para estarem abertos, apesar de não serem clandestinos.

⁷ É um sistema utilizado para a identificação e o controle do rebanho de bovinos e bubalinos no território nacional, bem como o rastreamento do processo produtivo no âmbito das propriedades rurais (MAPA, 2014).

Por isso a importância do compartilhamento das informações, utilizando sistemas que permeiem toda a cadeia. Esses sistemas podem garantir que os consumidores estejam tranquilos sobre a integridade da carne e os riscos que possam existir (ROUNDTABLE SUSTAINABLE BEEF, 2014).

Faltam informações para o consumidor acerca dos mais variados aspectos da carne bovina: cortes, formas de preparo, textura, maciez, nutrição, saúde, qualidade, sanidade, resíduos, desmerecimento, rastreabilidade, contaminação, zoonoses, vacinação, patologias, saúde e bem estar animal, higiene, conservação, durabilidade, entre outros (PENSA, 2014).

Quadro 9 - Barreiras e segmentos de acordo com o questionário respondido pelo entrevistado 4 - Instituição financeira

Barreiras
Falta conscientização de produtores e consumidores;
Falta remuneração que premie o produtor;
Informalidade de parte do mercado de carne.
Segmentos
Em todos, mas com mais relevância nos setores: produtores, varejo e consumidor.

Fonte: dados da pesquisa

A preocupação com os impactos ambientais dos padrões e níveis de consumo começou a ganhar força em nível mundial a partir da década de 90, quando passaram-se a discutir os problemas ambientais relacionados com a produção, surgindo, assim, os “consumidores responsáveis” – aqueles que se preocupam intensamente com as questões sociais e ambientais, e sentem-se diretamente responsáveis pela melhoria do meio ambiente e a vida de outras pessoas, por meio do engajamento no consumo de alimentos de origem sustentável (NEVES, 2012).

Apesar das visíveis mudanças no mercado consumidor mundial, o consumidor brasileiro ainda está preocupado com outros quesitos. Com a elevação da renda, os

que não tinham acesso ao consumo de carne bovina estão preocupados com outros quesitos, como o preço, por exemplo. Preocupações em relação à origem e qualidade da carne ainda são características de nichos de mercado nacional, sendo, normalmente supridos pela importação de carnes provenientes de países como Argentina, Uruguai e Austrália (HAFEZ, 2012). Isso não isenta o Brasil de produzir uma carne de qualidade e que respeite os limites da natureza.

Quadro 10 - Barreiras e segmentos de acordo com o questionário respondido pelo entrevistado 5 - Indústria Farmacêutica

Barreiras
Informalidade;
Insegurança jurídica
Critérios gringos (importados e inaplicáveis);
Leis abusivas e complexas.
Segmentos
Governo federal e estadual/ municipal e sociedade civil.

Fonte: dados da pesquisa

A informalidade é o descumprimento da legislação brasileira em algum quesito, como, por exemplo, a produção sem o devido controle sanitário no abate clandestino. O nível de operações ilegais no Brasil está dentro da média encontrada na América Latina. Entretanto, é ainda muito superior aos padrões globais; condição refletida sobre o consumidor, que adquire produtos muitas vezes de baixo preço e que oferecem riscos à saúde (LOYAZA, 1996 *apud* TELLES, 2009).

A insegurança jurídica ocorre quando se institui uma norma que vai contra a lei vigente, ou seja, quando um poder usurpa as atribuições do outro. Um exemplo: quando ocorre um excesso de Medidas Provisórias (D'URSO, HENRIQUE, 2008). O novo Código Florestal é alvo de críticas pelos ruralistas, que afirmam que as caríssimas multas são ineficazes, pois muitas vezes o proprietário da terra não possui condições para o pagamento.

Como citado, os critérios chamados de “gringos” são muitas vezes *benchmarking*⁸ que não podem ser aplicados em certas regiões. Para a implantação de algum modelo de produção sustentável, é importante analisar as peculiaridades físicas, sociais e ambientais, pois nem sempre um modelo que obtém sucesso em alguma localidade terá êxito em outra localidade com características distintas (BALBINO, 2011).

Quadro 11 - Barreiras e segmentos de acordo com o questionário respondido pelo entrevistado 6 - Organização não governamental

Barreiras
Falta de desenvolvimento e transferência tecnológica;
Adequação Ambiental;
Linhas de crédito adequadas;
Relação Mercadológica com a indústria;
Segmentos
Instituições de pesquisa e produtor;
Órgãos ambientais e produtor;
Instituições Financeiras e Produtor;
Industria e produtor.

Fonte: dados da pesquisa

o Ministério da Agricultura, Abastecimento e Pecuária (MAPA) criou linha para o incentivo à prática da integração lavoura-pecuária-floresta (ILPF), que tem por objetivo viabilizar ações técnicas de capacitação, divulgação e implantação de projetos, por meio de convênios. Existe também o Programa de Estímulo à Produção Agropecuária Sustentável (Produsa) que é uma linha de financiamento por meio do BNDES, que visa a estimular a recuperação de áreas degradadas destinadas à produção agropecuária e que apresentam desempenho abaixo da média.

⁸ "Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem" (IAPMEI, 2014).

Outro plano é o ABC - Agricultura de Baixo Carbono, composto por sete programas para a mitigação das mudanças climáticas e que envolvem os setores da pecuária bovina, tais como: Recuperação de Pastagens Degradadas; Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (iLPF) e Sistemas Agroflorestais (SAFs); Sistema de Plantio Direto (SPD); Fixação Biológica de Nitrogênio (FBN); Florestas Plantadas; Tratamento de Dejetos Animais e Adaptação às Mudanças Climáticas (MAPA, 2014).

Para o alcance dos objetivos traçados pelo Plano ABC, estima-se que serão necessários recursos por volta de R\$ 197 bilhões, financiados por fontes orçamentárias ou por meio de linhas de crédito, no período entre 2011 e 2020 (MAPA, 2014).

Entretanto, um dos maiores entraves do Plano ABC é a adesão da linhas de crédito, devido à falta de conhecimento por parte dos produtores e dos técnicos agropecuários. Além disso, para conseguir o financiamento, é necessária a aprovação por parte dos bancos financiadores de um projeto, que deve ser um pouco mais elaborado do que aquilo que é normalmente exigido no crédito rural, outro programa do governo (BAINY, 2013).

Em relação às ações mercadológicas com a indústria, o relatório elaborado pelo PENSA (2014) aponta algumas soluções: capacitação da mão-de-obra, definição de uma lista de critérios mínimos de sustentabilidade para os fornecedores, atuar para que um número maior de indústrias e varejistas exijam os mesmos critérios para todos os fornecedores.

4.2 Desenvolvimento sustentável

Apesar da quantidade de questionários enviados, apenas alguns poucos foram respondidos pelos membros do GTPS, estes resultados servem para auxiliar o processo de diálogos entre as partes interessadas na temática do desenvolvimento sustentável.

Para cada um dos três pilares do desenvolvimento sustentável (social, ecológico e econômico), foram elaborados cinco indicadores da sustentabilidade, que foram pontuadas de acordo com a percepção dos executivos sobre esta temática (tabela 5).

Qual a importância dos seguintes aspectos para o desenvolvimento sustentável na pecuária de corte?	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6
INDICADORES	NOTAS					
Encargos sociais (FGTS, 13º salário, seguro sobre acidente de trabalho, etc.)	1	2	5	4	1	4
Cumprimento das normas ambientais.	3	3	5	5	3	4
Fatores de produção (máquinas, equipamentos, veículos, e etc).	4	4	3	4	5	5
Preservação dos recursos (fauna, flora, água, solo e ar).	3	3	5	4	5	5
Bem-estar dos funcionários (ambiente de trabalho, saúde, educação, segurança e moradia).	3	4	5	4	5	4
Disponibilidade de crédito	3	4	3	3	4	5
Transparência das informações e conscientização do mercado consumidor	3	3	3	3	4	4
Incentivo a pesquisa de tecnologias limpas para produção e descarte dos resíduos	5	3	3	3	5	5
Concorrência	3	5	2	4	5	4
Uso de veículos/máquinas de baixa emissão de gases do efeito estufa.	3	3	4	4	4	3
Participação pública na formulação, negociação e implementação de políticas comerciais, ambientais e sociais.	4	2	4	4	1	4
Lucro	3	3	4	3	5	5
Criação de oportunidades para populações indígenas, e comunidades locais.	2	3	5	3	1	3
Bem estar animal (nutrição, conforto, cuidados médicos, manejo pré-abate)	4	4	5	3	5	4
Preço do produto final	3	3	3	4	5	5

Quadro 12 - Notas atribuídas aos aspectos do desenvolvimento sustentável.

Fonte: dados da pesquisa.

A partir dos dados obtidos, foi calculada a média simples em cada caso, o que teve como resultado o quadro 13.

Atributos da sustentabilidade	Média dos atributos
Econômico	3.9
Ecológico	3.7
Social	3.2

Quadro 13. Médias dos atributos da sustentabilidade

Fonte: própria pesquisa

Como já foi abordado no referencial teórico deste estudo, a problemática da sustentabilidade tem papel reflexivo acerca das decisões tomadas pelas organizações, cuja atitudes devem estar baseadas na equidade das relações ecológicas, sociais e ambientais.

Enfoque social

i) Encargos sociais (FGTS, 13º salário, seguro sobre acidente de trabalho, e etc.):

O primeiro aspecto, utilizado no questionário, resultou na média 2,8, um valor inferior à média geral dos aspectos sociais e também dos demais aspectos (ecológico e econômico) de para o enfoque social, que foi de 3,2. Segundo o relatório sobre o acordo para o desenvolvimento sustentável Rio+20 (2011), é importante o Estado ser o promotor do desenvolvimento sustentável, por meio de políticas que garantam o sistema de proteção social, com combate à pobreza e transferência de renda.

ii) Bem-estar dos funcionários (ambiente de trabalho, saúde, educação, segurança e moradia)

a média foi 4.1, valor bem superior à média dos aspectos sociais e dos ecológicos e econômicos. De acordo com o relatório desenvolvido pela Rio+20, garantir o acesso da população urbana e rural aos bens públicos como educação, saúde, habitação, saneamento básico, infraestrutura, cultura e lazer faz parte dos requisitos para o desenvolvimento sustentável (Rio+20, p.19).

iii) Transparência das informações e conscientização do mercado consumidor social: a média foi 3,3, valor um pouco acima da média dos aspectos sociais, mais ainda com valor inferior aos demais aspectos. Para a transparência das informações, é importante para que o consumidor tenha conhecimento e a consciência acerca do produto adquirido. Envolver os produtores e consumidores para a garantir o compromisso por meio das mudanças dos padrões de produção e consumo é ato que prevê a estratégia para a transição do atual modo de consumo, evoluindo para um modelo baseado na economia verde, que visa à justiça social, e fortalece as bases financeiras dos sistemas de investimentos e de proteção social (Rio+20, p. 22).

Para tanto, é importante reorientar as estratégias de *marketing*/ publicidade/ mídia para os novos padrões de consumo, especialmente, no que se refere a mobilidade urbana, alimentação, moradia e equipamentos domésticos, para a construção de um modo de vida sustentável (Rio+20, p. 23).

iv) Participação pública na formulação, negociação e implementação de políticas comerciais, ambientais e sociais: teve como média 3,16, valor inferior à média dos aspectos ecológicos e econômicos. De acordo com o relatório Rio+20, as transformações da dinâmica de gestão e o fortalecimento de práticas que tornam legítima a participação da população estão direta ou indiretamente associadas à necessidade de imprimir maior eficiência à ação governamental. O documento também prevê a fomentação e a articulação entre governos e sociedade civil, a fim de garantir a coesão social e a governança das agendas de desenvolvimento sustentável, assim como o compartilhamento de responsabilidades. Para JACOBI (1999, p. 36), quando se trata de participação pública, deve ser enfatizada a intervenção da vida pública, por meio de uma motivação social concreta, que só pode ser exercida de forma direta, baseada em uma institucionalização das relações Estado/sociedade.

v) Criação de oportunidades para populações indígenas e comunidades locais: a nota média foi 3, valor ainda inferior as médias sobre os aspectos ecológicos e econômicos. O relatório da Rio+20 afirma: a implementação de políticas e ações que

promovam a redução das desigualdades de raça, etnias e gênero, a inserção das comunidades tradicionais (indígenas, quilombolas, populações ribeirinhas, extrativistas, pescadores artesanais e agricultores familiares) é fundamental para o desenvolvimento sustentável.

Enfoque econômico

i) Fatores de produção (máquinas, equipamentos, veículos, etc.): a média foi 4.1, uma nota acima das médias dos aspectos sociais e ecológicos. De acordo com o documento da Rio+20 (2011, p. 20), é importante o incentivo por meio de financiamento para aquisição dos fatores de produção que são menos intensivos, e que busquem a eficiência no uso de matérias. Além da reutilização, reciclagem e redução do uso de insumos. Este aspecto deve ser atendido por ser base para que exista a produção de alimentos, bens e serviços. Segundo o artigo 41 do Código Florestal, os fatores de produção podem ser financiados, se a produção for sustentável.

ii) Disponibilidade de crédito: a média foi 3,6 valor inferior à média do aspecto econômico, mas superior à dos aspectos sociais e ecológicos. Segundo o relatório da Rio+20 (2011, p. 20), o incentivo, por meio de financiamento, sistema de crédito e fiscal, é favorável para a transição em direção à uma economia verde, que mantenha uma estrutura produtiva menos intensiva em relação a utilização dos recursos naturais. Além disso, por envolver as instituições financeiras, é importante existir uma regulação do sistema financeiro, de forma que sejam evitadas instabilidades, que apoie o desenvolvimento sustentável. Neste sentido, deve ser priorizado o investimento a longo prazo, sólido e não especulativo, com forte supervisão das instituições financeiras.

iii) Concorrência: a nota atribuída foi 3,8, ou seja, ainda superior à dos demais requisitos, e inclusive sobre o requisito econômico, ao qual faz parte. A concorrência faz parte da lógica econômica capitalista. Para Porter (1986, p.12), os consumidores valorizam os produtos que são produzidos de forma responsável. Portanto, a concorrência pode ser considerada como uma força para a competitividade, pois aumenta a rivalidade entre as empresas. Sendo assim, a sustentabilidade também entra como um diferencial para a competitividade. Logo, as organizações sustentáveis podem se sobressair no mercado e obter maiores ganhos e relação aos demais concorrentes. Entretanto, caso exista abuso sobre essa concorrência, o art. 173 § 4º da Constituição Federal afirma: “a lei reprimirá o abuso de poder econômico que vise à dominação dos mercados, à eliminação da concorrência e ao aumento arbitrário dos lucros”,

iv) Lucro: a nota média foi 3,8, valor acima das outras médias dos aspectos sociais e econômicos. Segundo Evangelista (2009, p. 86), a sustentabilidade surge como requisito para a sobrevivência das empresas no mercado, ou seja, a sustentabilidade pode garantir o lucro das organizações. Ainda para a autora, o uso correto dos conceitos de sustentabilidade tem o efeito de valorização dos ativos intangíveis das empresas. O índice Dow Jones⁹ afirma que os balanços indicam que a rentabilidade das empresas que são sustentáveis, é pelo menos 20% superior em relação às empresas que praticam as práticas convencionais (ETHOS, 2008).

v) Preço do produto no final de cada elo da cadeia: para este atributo de sustentabilidade, a média foi de 3,8, nota superior às das médias sociais e ecológicas. De acordo com o princípio 16 da Rio+20 (2011) é necessário avaliar os efeitos das externalidades ambientais em termos de preços, por meio da internalização dos custos ambientais e do uso de instrumentos econômicos, considerando que o poluidor deve

⁹ Índice criado em 1896 pelo editor do *The Wall Street Journal*, é um dos principais indicadores dos movimentos do mercado americano. O cálculo deste índice é bastante simples e é baseado na cotação das ações de 30 das maiores e mais importantes empresas dos Estados Unidos.

arcar com os custos da poluição. Para FAO (2013, p.100), é necessário avaliar os ganhos das organizações, e os efeitos desses ganhos sobre o preço e impactos sobre meio ambiente. Entretanto, as organizações deveriam “abrir mão” de um pouco dos seus lucros, e não apenas repassar todos os custos ambientais para o consumidor.

Enfoque ecológico

i) Cumprimento das normas ambientais; a nota média foi de 3,8, valor superior à média dos enfoque ecológicos e sociais, e bem próximo à média do enfoque econômico. O Brasil possui diversas leis ambientais de grande importância, como a Lei de Gerenciamento Costeiro (1988), a Lei do Ibama (1989), a Lei do Agrotóxicos (1989), a Lei dos Recursos Hídricos (1997). No entanto, de acordo com Cavalcanti (2004, p.1), ainda existem desafios para a gestão do meio ambiente, por conta da falta do cumprimento das leis e normas ambientais. O autor ainda conclui que o problema da governança ambiental no Brasil está na sua implantação, uma vez que o sistema político nacional baseia-se no apego ao crescimento econômico.

ii) Preservação dos recursos (fauna, flora, água, solo e ar): a nota média foi 4,16, a nota mais alta para os aspectos ecológicos e ainda superior às médias dos aspectos sociais e econômicos. De acordo com ANDRADE (2008), o sistema econômico relaciona-se com o meio ambiente, extraído recursos naturais e devolvendo resíduos; ou seja, o meio ambiente interage com a economia, sendo fornecedor de insumos e receptor de dejetos/resíduos resultantes dos processos de produção e consumo. Ainda para CALVACANTI, 1994), no que tange ao capital natural e ao sistema econômico, percebe-se este último como um organismo vivo e complexo, que não atua de maneira independente do sistema natural que o sustenta. Portanto, a economia não pode ser vista como um sistema dissociado do mundo da natureza, pois não existe atividade

humana sem água, fotossíntese ou ação microbiana no solo. O artigo 3º do Código Florestal, garante incentivos para a comercialização, inovação e aceleração de recuperação, e uso de maneira sustentável das florestas e demais matas nativas (LEI 12.651/2012).

iii) Incentivo à pesquisa de tecnologias limpas para produção e descarte dos resíduos: a nota média foi 4, uma nota superior à média geral, e também em relação aos outros dois aspectos, o social e o ecológico. De acordo com o relatório da Rio+20 (2011, p. 22), para o desenvolvimento sustentável deve haver incentivo da eficiência energética e a incorporação de energias renováveis em todos os setores e atividade humanas. Ainda no documento, cita-se que na reunião realizada entre os conselhos econômicos e sociais dos BRICS - Bloco econômico composto por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul - foi recomendada a reforma da governança global, para garantir que os compromissos assumidos para a promoção do desenvolvimento sustentável sejam implementados. Também ressaltou-se a importância da construção de estratégias para a transferência de tecnologias sustentáveis e do intercâmbio acadêmico e científico entre os países membros (Rio+20, 2011, p. 29).

iv) Uso de combustíveis/veículos/máquinas de baixa emissão de GEE's Gases do Efeito Estufa: a nota média atribuída foi 3,5, pontuação abaixo da média do aspecto econômico, porém superior à do social. O protocolo de Quioto limita as emissões dos seis principais GEEs: dióxido de carbono (CO₂), metano (CH₄), óxido nitroso (N₂O), hidrofluorcarbonos (HFC), perfluorocarbonos (PFC) e hexafluoreto de enxofre (SF₆) (ONU, 2008). Portanto, o uso de biocombustíveis, como o bio-etanol, ou o biodiesel, pode proporcionar uma uma mitigação de 80 % das GEE's emitidas, em comparação com o uso de gasolina pura (EMBRAPA, 2009). Para Carvalho (2012, p.3) a redução do uso de combustíveis fósseis, por meio da produção de fontes renováveis de energia

limpa, somada a uma maior eficiência energética, são medidas fundamentais para a redução de GEE's.

v) Bem-estar animal (nutrição, conforto, cuidados médicos, manejo pré-abate): a média foi 4,16, mesma nota do outro atributo também ecológico: Preservação dos recursos (fauna, flora, água, solo e ar). De acordo com o manual criado pela Embrapa, (BPA – Boas Práticas de Agropecuárias), existe uma relação estreita entre bem-estar animal, saúde animal e desempenho produtivo. Assim, entender a biologia animal pode proporcionar melhores resultados econômicos. Para a Organização Mundial de Saúde Animal (OIE), para garantir o bem-estar animal é preciso:

- Garantir condições que evitem fome, sede e desnutrição;
- Garantir condições que evitem medo e angústia;
- Garantir condições que evitem desconforto físico e térmico;
- Garantir condições que evitem dor, injúrias e doenças;
- Garantir condições que permitam as expressões normais de comportamento.

Portanto, de acordo com os resultados deste estudo, é possível observar que os aspectos econômicos foram mais preponderantes em relação aos outros dois aspectos, o ecológico e o social. A maior média para o enfoque social foi: Bem-estar dos funcionários (ambiente de trabalho, saúde, educação, segurança e moradia); para o enfoque econômico: “Fatores de produção” (máquinas, equipamentos, veículos, etc.); para o ecológico, dois aspectos tiveram a mesma média: Preservação dos recursos (fauna, flora, água, solo e ar) e “Bem-estar animal” (nutrição, conforto, cuidados médicos, manejo pré-abate).

Identificar o nível de importância dada aos requisitos da sustentabilidade, tem por finalidade verificar a coerência das propostas e opiniões das organizações membros do GTPS acerca do desenvolvimento sustentável. Visto que o grupo analisado tem por

objetivo levar a sustentabilidade para todos os elos da cadeia pecuária de corte, é importante atentar que ainda falta o equilíbrio entre os requisitos da sustentabilidade. Nessa condição, torna-se fundamental enfrentar o desafio de levar a sustentabilidade com mais rigor, para um setor que é grandemente responsável pela alimentação mundial, e que deve ter o compromisso de suprir a crescente demanda por carne, aliada a um forte compromisso ambiental e social.

A economia global, seguindo a lógica da “mão invisível¹⁰”, estaria sendo levada ao esgotamento dos recursos naturais, promovendo, nos países em desenvolvimento, uma reprodução insustentável de padrões de consumo/desperdício originaria dos países do centro (sem nenhum benefício efetivo quanto ao bem-estar humano das massas desfavorecidas; portanto, a pobreza absoluta não diminui, ao contrário, expande-se de maneira assustadora (CAVALCANTI, 2003, p.150).

É fundamental inserir a problemática ambiental dentro da pauta de negócios, principalmente na cadeia da pecuária bovina que, como já foi anteriormente citado, contribui claramente para a intensificação dos problemas ambientais, isso é fruto de um modelo ‘desenvolvimentista’ que começa a dar sinais de saturação. Fica evidente a necessidade da discussão do desenvolvimento para além do crescimento econômico, em que o primeiro desafio passa a ser a incorporação das dimensões ambiental e social aos aportes econômicos (AMBROSINI; FILIPPI, 2009).

4.3 Categorização dos *stakeholders* de acordo com o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997).

¹⁰ Termo introduzido por Adam Smith em "*A Riqueza das nações*" para descrever como, numa economia de mercado, a interação dos indivíduos parece resultar numa determinada ordem, como se houvesse uma "mão invisível". Também afirmava que um Estado intervencionista pode representar um perigo ao funcionamento da economia de mercado.

A partir dos resultados dos questionários respondidos pelos executivos das organizações membros do GTPS, foi feita uma análise, conforme o modelo operacionalizado por Almeida, Fonte e Filho (1999), baseado nos preceitos de Mitchell, Agle e Wood (1997), e cujas fórmulas de cálculo, estão explicitadas no capítulo sobre metodologia. Foram obtidos os seguintes graus de valores das médias dos atributos de poder, legitimidade e urgência:

Notas do grau de poder							
Stakeholders GTPS	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Média das notas do grau de poder
Produtores	1,66	4,66	4	2	1,66	3	2,8
Indústria	3,88	4,66	3	4,5	3	4,5	3,9
Varejo e Serviço	3,2	4	4	2,83	3,66	4	3,6
Instituições financeiras	4,44	3	2,66	2,88	3,5	2,66	3,1
Organizações da sociedade civil, organizações sindicais de trabalhadores e outros.	1,66	3,2	2,88	3,5	3	2,5	2,7
Colaboradores - Instituições de ensino, pesquisa, extensão e governamentais	1,83	3,33	2	3	3,16	1,5	2,4

Quadro 14 - Notas atribuídas para o grau de poder.

Fonte: dados da pesquisa.

Notas do grau de legitimidade							
Stakeholders GTPS	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Média das notas do grau de legitimidade
Produtores	4	4	4,5	2	3	2	3,2
Indústria	3	3,5	4	2,83	1,89	1,86	2,8
Varejo e Serviço	2,5	4	5	2,66	1	2,5	2,9
Instituições financeiras	2	4	4	3	1	4,7	3,1
Organizações da sociedade civil, organizações sindicais de trabalhadores e outros.	1	4	4,7	3,16	1,2	3,5	2,9
Colaboradores - Instituições de ensino, pesquisa, extensão e governamentais	3	3,66	3,7	3	3	3	3,2

Quadro 15 - Notas atribuídas para o grau de legitimidade.

Fonte: dados da pesquisa.

Notas do grau de urgência							
Stakeholders GTPS	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Média das notas do grau de urgência
Produtores	2,5	4	4	2,5	1	4	3
Indústria	4	3,5	4	5	4	3,5	4
Varejo e Serviço	4	5	3	3	3,5	4,5	3,8
Instituições financeiras	4	3	3	1	4,5	4	3,2
Organizações da sociedade civil, organizações sindicais de trabalhadores e outros.	1	3	3	1	4	3,5	2,5
Colaboradores - Instituições de ensino, pesquisa, extensão e governamentais	2,5	3,5	4	1	3,5	4	3

Quadro 16 - Notas atribuídas para o grau de urgência.

Fonte: dados da pesquisa.

Stakeholders GTPS	Médias do Grau de Poder (GP)	Médias do Grau de Legitimidade (GL)	Médias do Grau de Urgência (GU)
Produtores	2,8	3,2	3
Indústria	3,9	2,8	4
Varejo e Serviço	3,6	2,9	3,8
Instituições financeiras	3,1	3,1	3,2
Organizações da sociedade civil, organizações sindicais de trabalhadores e outros.	2,7	2,9	2,5
Colaboradores - Instituições de ensino, pesquisa, extensão e governamentais	2,4	3,2	3
Desvio padrão das dimensões avaliadas - σ	0,5	0,16	0,5
MDP = a média geral dos dados $\sigma = (\sigma GP + \sigma GL + \sigma GU) / 3$	$(0,5 + 0,16 + 0,5) / 3 = 0,3$		
MDA = média geral das dimensões poder, legitimidade e urgência	3,1		

PC = Ponto de criticidade $K = \mu + \sigma$,
ou seja, $k = (MDP + MDA)$

$$3,1 + 0,3 = 3,4$$

Quadro 17 - Comparação entre os grau de poder, legitimidade e urgência.

Fonte: dados da pesquisa.

Para este estudo, a constante de criticidade encontrada foi de **3,4**, e fazendo-se a comparação entre os atributos poder, legitimidade e urgência, foram obtidos dois grupos de *stakeholders* os perigosos e os dormentes. Os perigosos foram os que tiveram os atributos poder e urgência acima da constante k, e foi composto pela indústria. Os dormentes são os que possuem o atributo poder acima da constante k, e compostos pelo varejo e serviço. O restante foi classificado como não *stakeholder*, e considerado de relevância nula (quadro 15).

Stakeholders GTPS	Comparação entre GP, GL, e GU	Tipo de stakeholder
Produtores	2,8 < 3,4; 3,2 < 3,4; 3 < 3,4	Irrelevante (não-stakeholder)
Indústria	3,9 > 3,4; 2,8 < 3,4; 4 > 3,4	Perigoso
Varejo e Serviço	3,6 > 3,4; 2,9 < 3,4; 3,2 < 3,4	Dormente
Instituições financeiras	3,1 < 3,4 3,1 < 3,4; 3,2 < 3,4	Irrelevante (não-stakeholder)
Organizações da sociedade civil, organizações sindicais de trabalhadores e outros.	2,4 < 3,4; 2,9 < 3,4; 2,5 < 3,4	Irrelevante (não-stakeholder)
Colaboradores - Instituições de ensino, pesquisa, extensão e governamentais	2,4 < 3,4; 3,2 < 3,4; 3 < 3,4	Irrelevante (não-stakeholder)

Quadro 18 - Dimensões avaliadas de cada grupo de stakeholder.

Fonte: dados da pesquisa.

Outra forma de representar a classificação dos *stakeholders*:

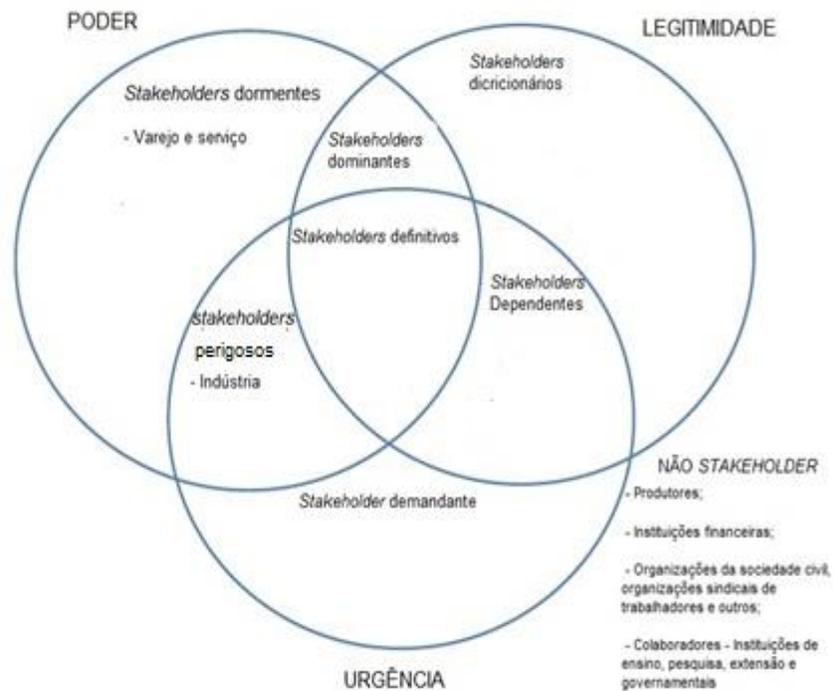


Figura 2 – Representação da classificação dos *stakeholders* de acordo com a classificação quanto à saliência.

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle, Wood (1997).

1- Perigoso

A indústria foi classificada como *stakeholder* perigoso, por ter, atributos, o poder e a urgência. O atributo poder está relacionado aos recursos: coercitivos (restrições, violência e força física), recursos utilitários (tecnologia, recursos financeiros, conhecimento, matérias primas), e a urgência que é a tolerância em relação aos atrasos das reivindicações. Estes, segundo Mitchell *et. Al* (1997), possuem um comportamento

mais coercitivo e perigoso, e prevê um comportamento mais preventivo. Normalmente nos estudo sobre saliência dos *stakeholders*, essa classificação é atribuída às ONG's. Além disso, a existência do *stakeholder* perigoso, pode representar um perigo literalmente.

2- Dormentes

O grupo formado pelos varejistas e serviço, foi classificado como *stakeholder* dormente, pois possui apenas um atributo, neste caso, o poder. Este tipo de *stakeholder*, conforme definido por Mitchell, Agle e Wood (1997),

O poder, sozinho, não possui relevância para a gestão dos *stakeholders*; o poder só terá autoridade - poder legítimo - por meio da legitimidade, que é exercida através da urgência; ou seja, o poder só possui autoridade se tiver legitimidade, que pode ser exercida por meio da urgência. Portanto, para ser um *stakeholder* legítimo, é necessário que se possuam os três atributos (ROBERTO, 2006, p. 90).

3- Não-stakeholders

Neste estudo, os grupos formados pelos produtores, instituições financeiras, organizações da sociedade civil, organizações sindicais de trabalhadores, instituições de ensino, pesquisa, extensão e governamentais não foram considerados *stakeholders* do GTPS. Pois não demonstraram possuir atributos ou forças relevantes para serem classificados de outro modo. Este fato é questionado, devido à importância desses segmentos, dentro da cadeia da pecuária bovina de corte.

É claro que o fato de se ter uma amostra pequena contribui para a obtenção de um resultado não tão preciso. Além do mais, o que nos causa surpresa é o fato de que,

foram justamente os segmentos entrevistados (uma associação de produtores, uma instituição bancária, um órgão governamental, um empresa farmacêutica e duas organizações não-governamentais) que não foram percebidos como *stakeholders*, pois nenhuma empresa do varejo, serviço e indústria, respondeu ao questionário e, pelos resultados obtidos esses foram classificados como *stakeholders*, além disso, conforme pode ser observado na figura 1, os setores da indústria e do varejo, são os *stakeholders* da cadeia produtiva da carne, que mais movimentam somas de dinheiro, e foram justamente estes setores que não responderam o questionário. Apesar de o questionário analisar a percepção que as organizações têm umas sobre as outras, a impressão é a de que, ou eles não se percebem como *stakeholders*, ou não são reconhecidos como tal. Outro fator, é que os entrevistados não tenham entendido o questionário, mesmo tendo sido pré-testados com outros membros do grupo analisado, e posteriormente reparadas. Além disso, o fato de as empresas serem, de certa forma “aliadas” (pois todas fazem parte de um mesmo grupo), tendo objetivos comuns e não sendo consideradas rivais, faz que as respostas possam ter algum tipo de viés, mesmo existindo a garantia de que não seriam identificadas os nomes das organizações que respondessem.

É interessante observar e investigar os motivos pelos quais estes grupos, tão importantes dentro da cadeia de pecuária bovina, apareceram de forma tão irrelevante nos resultados. Também é preciso acrescentar que os atributos são mutáveis, podendo ser adquiridos ou perdidos, conforme as estratégias das organizações, ou mesmo por fatores que obedecem às leis do mercado.

4.4 Diálogos que estão norteando a pecuária de corte sustentável no Brasil por meio do GTPS

Este capítulo trata de um panorama dos eventos que promoveram diálogos sobre a pecuária sustentável, e que tiveram a participação do GTPS no ano de 2013. No anexo III, listamos os eventos que contaram com a participação do grupo, nos anos de 2011 a 2013.

- **Envio de contribuições ao MAPA/SPA para a Elaboração do PAP – Plano Agrícola e Pecuário 2013/2014**

Os objetivos do Plano Agrícola e Pecuário 2013/2014 são: garantir volume adequado de recursos financeiros com baixas taxas de juros; garantir níveis adequados de apoio à comercialização da produção agropecuária; reduzir a volatilidade de preços dos alimentos; intensificar o apoio governamental aos programas de investimento na ampliação da área irrigada e da capacidade de armazenagem; fortalecer o Programa ABC; apoiar as cooperativas do setor agropecuário; melhorar as condições de acesso ao crédito rural; ampliar a cobertura do seguro rural (MAPA, 2013).

O Plano Agrícola e Pecuário (PAP) 2013/14 é considerado o mais abrangente em recursos financeiros já lançado no Brasil. A quantidade de recursos liberados é de R\$ 136 bilhões, sendo R\$ 97,6 bilhões para financiamentos de custeio e comercialização, e R\$ 38,4 bilhões para os programas de investimento. A taxa de juros anual média é de: 3,5% para programas voltados à aquisição de máquinas agrícolas, equipamentos de irrigação e estruturas de armazenagem; de 4,5% ao médio produtor rural; e de 5% para práticas sustentáveis (MAPA, 2013).

Os investimentos também são destinados para o Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal (Sisbi-POA), uma coordenação criada para garantir a

tipificação das carcaças bovinas, com o intuito de incentivar a padronização da carne (MAPA, 2013).

Neste Plano (PAP), também há Incentivo ao programa de Boas Práticas Pecuárias na bovinocultura de corte (BPA), que visa disponibilizar conhecimento técnico, incentivos e recursos para a implantação de boas práticas de manejo e práticas sanitárias, alinhadas com questões trabalhistas e ambientais, e objetivando ter como resultado o aumento da renda do produtor, da rastreabilidade, segurança e qualidade dos produtos (MAPA, 2013).

Constam no BPA os seguintes componentes: gestão da propriedade rural; gestão dos recursos humanos; gestão ambiental; instalações rurais; manejo pré-abate; bem-estar animal; pastagens; suplementação alimentar; identificação animal; controle sanitário e manejo reprodutivo (MAPA, 2013).

- **Participação na assinatura do Acordo de Cooperação Técnica entre MMA e Mapa**

Este acordo visa a estabelecer a cooperação entre os participantes (MMA, MAPA e GTPS), com o objetivo de promover a regularização ambiental dos imóveis rurais pelos associados do GTPS, por meio do Cadastro Ambiental Rural (CAR). O GTPS também propôs estratégias e mecanismos de ações a serem incluídas neste plano ou em outros planos que possam vir a ser firmados. (MAPA, 2013).

O CAR é condição indispensável para o acesso ao crédito rural, destinado ao programa ABC. O GTPS, portanto, deve promover a adesão do CAR junto aos seus associados, com o objetivo de dar efetividade à execução das ações necessárias ao cumprimento do acordo (GTPS, 2013).

- **Participação junto ao GRSB (*Global Roundtable for Sustainable Beef*): Reuniões Mensais do Conselho Diretor, do *Beef Sustainability Definition Committee* – Definição dos Princípios e Critérios, e da Iniciativa conjunta de Florestas**

GRSB é uma iniciativa que une diversos *stakeholders* internacionais da pecuária bovina sustentável, com sede na Suíça. Juntamente com o GTPS, compartilha informações e cria diálogos entre os *stakeholders* da pecuária, em nível global (GRSB, 2013).

Os dois grupos trabalham pela melhoria contínua do sistema de produção sustentável global da carne bovina. A diferença entre eles é a de que o GTPS possui ações de caráter nacional, enquanto o GRSB possui uma atuação mais internacional. Porém, ambas têm relações com *stakeholders* globais, tais como: Walmart, McDonald's, JBS, Cargill, Elanco, WWF, TNC (GRSB, 2013).

- **Reunião da *Global Agenda of Action* - FAO**

Este evento, promovido pela FAO, reúne centenas de *stakeholders* do setor agropecuário mundial com o objetivo de garantir que a agenda sustentável se torne eficaz, por meio da adoção das seguintes práticas: (i) o compromisso concreto por parte dos *stakeholders* para a realização dos objetivos definidos na agenda; (ii) acordos sobre as questões de sustentabilidade, que tenham por base os objetivos da agenda; (iii) identificação de como facilitar a inovação para o desenvolvimento sustentável; e (iv) a compreensão das políticas e incentivos que fomentam a mudança nas práticas agropecuárias (LIVESTOCK DIALOGUE, 2013).

O evento buscou dar atenção a todos os participantes, no sentido de criar um diálogo coerente para a pecuária sustentável, e reconheceu que a diversidade de interesses pode, sim trazer benefícios para os diálogos. Também teve como missão a

melhoria do uso dos recursos do setor pecuário, por meio da mudança das práticas dos *stakeholders*, de modo a tornar a cadeia da pecuária mais sustentável e a contribuir para a segurança alimentar mundial, em um contexto de crescente demanda e de escassez de recursos naturais (LIVESTOCK DIALOGUE, 2013).

O GTPS foi um dos participantes da *Global Agenda of Action*, convidado a apresentar os resultados obtidos durante as mesas redondas realizadas pelo grupo, o qual é atualmente considerado a maior plataforma *multistakeholder* de pecuária sustentável do mundo, com o intuito de que pudessem identificar os temas prioritários comuns e partilhar o trabalho e os custos entre os elos da cadeia, de modo ambientalmente saudável, socialmente responsável e economicamente viável (GTPS, 2013).

A reunião aprovou todas as questões levantadas para o tema da pecuária sustentável, além de incluir a mudança do nome do evento para " Agenda Global para Pecuária Sustentável " (GLOBAL AGENDA OF ACTION, 2013).

- **1ª Feira de Touros do Pró-Genética de Novo Santo Antônio - MT**

A 1ª Feira de Touros do Pró-Genética - Programa de Incentivo ao Melhoramento Genético da ABCZ associada do GTPS - teve praticamente 100% dos animais comercializados. A Feira teve o objetivo de reunir os grandes criadores com os pequenos produtores, que visam ao crescimento. Este evento contou também como Banco do Brasil, por meio da liberação de crédito para os pequenos produtores, e com ONG Aliança da Terra, que ofereceu com auxílio para a retirada do CAR, no caso das propriedades de situação então pendentes (ALIANÇA DA TERRA, 2013).

- **Participação no Núcleo de Articulação Intersetorial: Empresas e Povos Indígenas – Construindo Padrões Brasileiros de Boas Práticas Corporativas com Povos Indígenas**

O Núcleo Articulador Intersetorial, foi criado pela TNC - *The Nature Conservancy*, associada do GTPS - para a construção de um padrão de referência de boas práticas empresarias com Povos Indígenas, o qual articula representantes de mais de 30 entidades públicas, privadas e de organizações indígenas, com o objetivo de estreitar e qualificar o diálogo entre esses atores e, assim, construir uma agenda de responsabilidade corporativa com povos indígenas dentro das empresas (TNC, 2013).

Neste núcleo, a intenção é provocar os grandes grupos de interesse a verem para além de seus próprios negócios, adotando medidas como a de respeitar os Direitos Humanos reconhecidos global e nacionalmente. Essas medidas são importantes para a conservação do meio ambiente, principalmente porque, muitas vezes, as terras indígenas fazem parte de áreas de preservação ambiental (TNC, 2013).

- **2º *Workshop*: Subsídios para um programa de Intensificação da Pecuária no Estado do Acre**

O 2º *Workshop* de subsídios para um Subprograma de Intensificação da Pecuária no Estado do Acre foi realizado pelo Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM) e pelo Instituto de Mudanças Climáticas (IMC) (ICV, 2013).

O evento teve o objetivo de apresentar os resultados do *workshop* anterior sobre pecuária, realizado em dezembro de 2012, visava expor alternativas de adequação e intensificação para a mitigação das mudanças climáticas (ICV, 2013).

Além dos pecuaristas da região, também participaram do evento os representantes da Secretaria de Agricultura e Pecuária (SEAP), Embrapa, Instituto de

Defesa Agropecuária e Florestal do Acre (IDAF), Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM), Instituto de Mudanças Climáticas (IMC), *Forest Trends*, Amigos da Terra, Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS), Universidade Federal do Acre (UFAC), Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Acre (FAEAC), Banco do Brasil, Banco da Amazônia, Grupo JBS e *SafeTrace* (ICV, 2013).

- **3º Workshop – Soluções para a Sustentabilidade nas Cadeias de Produção de Alimentos e Bioenergia - Projeto SALSA/UFV - GTPS - EMBRAPA Gado de Corte - Viçosa**

O SALSA foi um projeto colaborativo, financiado pela Comissão Europeia, com foco na linha de bio-economia, e que aborda desafios ambientais das cadeias de alimentos na América Latina. Teve início em 01/05/2011, e fim em 01/05/2014 (SALSA, 2014).

O objetivo geral do SALSA é enfrentar os chamados “eco-desafios”, que são: desmatamento, emissão de CO₂, redução da biodiversidade, poluição do água-ar-solo, redução da segurança alimentar; com o intuito de melhorar as relações entre América Latina e União Européia, de forma que se possa agregar valor aos produtos, e aumentar o acesso ao mercado europeu pelas pequenas e médias empresas e pelos pequenos produtores de alimentos latinos e europeus, assim como o aumento da eficiência nas relações entre os agentes das cadeias em termos de troca de conhecimento e de relações comerciais. Busca também disponibilizar aos consumidores e à sociedade civil da América Latina e da União Européia informações que chamem sua atenção para a produção sustentável de alimentos e para o impacto do consumo sobre o planeta (SALSA, 2014).

- **COP 19 – Conferência do Clima – Polônia**

Neste evento, os participantes desenvolveram parcerias para o reforço dos incentivos à mitigação das mudanças climáticas. O GTPS abordou, durante o evento, a importância da expansão da produção bovina, com prática de desmatamento zero, a partir do ganho de eficiência da produção aliada à preservação dos recursos naturais; ou seja, procurou demonstrar que existem formas de expandir a produção, sem causar danos ao planeta. Ademais, foram apresentados os resultados positivos que o grupo obteve no Brasil (SPANER, 2013).

O exemplo apresentado, foi o da fazenda São Marcelo, localizada em Mato Grosso, região de transição entre os biomas Amazônia e Cerrado. A fazenda no mundo a conquistar a certificação da Rede de Agricultura Sustentável. Essa certificação contribuiu para estimular a cadeia de processamento e comercialização da carne de origem certificada no Brasil (IMAFLOA, 2013).

As iniciativas promovidas pelo GTPS têm sido promissoras, pois vêm fortalecendo a cadeia de carne brasileira. O programa BPA, desenvolvido pela Embrapa, por exemplo, está tendo uma aceitação por parte dos produtores, além disso, o sistema de rastreabilidade brasileiro, o Sisbov, tem a meta de rastrear 100% do rebanho nacional. Com o alinhamento destes atores, o mercado irá reconhecer como sustentáveis todos os elos da cadeia, por meio de certificações, o que provavelmente resultará em uma alta performance em questões sustentabilidade no País (IMAFLOA, 2013).

Capítulo 5 – Considerações finais

Os *Stakeholders* do GTPS, como pode ser observado, mantêm uma agenda ativa e atuante em todo o Brasil. É um grupo de bastante relevância na cadeia da bovinocultura de corte, com objetivos claros de levar a sustentabilidade, na prática, para todos os segmentos da cadeia. Entretanto, devido ao tamanho das organizações-membro do grupo, foi difícil ter acesso às empresas, bem como ter todos os questionários respondidos. Isso corresponde, sem dúvida a um fator limitante.

A análise dos *stakeholders*, por meio suas saliências, tem por objetivo operacional utilizar as informações disponíveis com ferramentas para implantação de medidas eficazes para o alcance da sustentabilidade. Sendo assim, para a consolidação de uma pecuária sustentável, é preciso analisar a saliência dos *stakeholders* que possuem mais relevância nas relações. Portanto, se uma organização que possui alto grau de relevância - o que implica em uma maior influência sobre as decisões - não considera o atributo da sustentabilidade como importante, ou se ela valoriza um atributo de sustentabilidade como mais importante do que outro, provavelmente os resultados esperados e contidos na ideia central da sustentabilidade não serão alcançados.

A identificação das principais barreiras para o desenvolvimento sustentável e de seus respectivos segmentos visa a propor possíveis soluções aos problemas encontrados. Obviamente, deve-se observar, o tipo de organização abordada, qual a saliência dela dentro do GTPS, e qual a importância dada à sustentabilidade por ela.

Portanto, mais uma vez, a classificação dos *stakeholders* por saliência, serve como ferramenta para auxiliar os processos de diálogos, e assim observar quais *stakeholders* se sobressaem nos diálogos; ou seja, saber quem possui maior influência sobre as decisões tomadas por todos. Provavelmente, as organizações que possuem maior relevância, terão maiores chances de impor suas vontades, e de terem suas barreiras solucionadas como maior agilidade.

Entender quem são os *stakeholders* é um auxílio no processo de manter

contratos e acordos, a longo prazo, com o mínimo de especulação e de oportunismo, característica básica dos comportamentos que levaram aos principais problemas ambientais, sociais, e econômicos da atualidade.

Devido às mudanças ocorridas em todo o planeta, é possível observar que o mercado consumidor vem mudando seus hábitos, resultado de uma percepção mais crítica sobre os problemas ambientais, sociais e econômicos, levando a um consumo mais consciente, muitas vezes influenciado pela percepção e conscientização dos acontecimentos à sua volta, ou mesmo por pressões midiáticas, alertando, esclarecendo e induzindo ao consumo com responsabilidade.

Essas mudanças na sociedade visam à melhoria da qualidade de vida, respeitando o meio ambiente, os direitos humanos e dos animais, gerando ganhos para todos. O desenvolvimento sustentável deve almejar à relação de ganha-ganha, pois todos são *stakeholders*, todos afetam e são afetados, inclusive o meio ambiente, como afirmam diversos autores.

Foi possível observar a crescente relevância das atuais discussões ambientais, por conta do caráter de urgência, que assumiu nos últimos tempos para as mudanças nos padrões de consumo. Essas discussões devem estar baseadas na responsabilidade de todos os envolvidos.

Os *stakeholders* devem pressionar por mudanças sobre o atual paradigma de consumo, que vem dando sinais de esgotamento em resposta à ganancia humana, e que causou e vem causando tantos danos ao planeta. Essas pressões podem e devem influenciar as estratégias das empresas e governos, a fim de melhorar a performance ambiental, social e econômica.

A ideia central não é fazer que as pessoas parem de consumir, mas, sim, que pensem e repensem sobre o que estão adquirindo, e sobre a influência que este consumo pode causar ao planeta. Por isso a importância de se reivindicar por melhorias nos padrões de produção para que gere produtos de qualidade com o mínimo de dano ambiental.

Neste estudo, foi possível perceber a pouca quantidade de estudos empíricos sobre a saliência dos *stakeholders*, principalmente em relação à sustentabilidade na

pecuária bovina, e a dificuldade em coletar dados, sobre um grupo composto por empresas de grande porte. Apesar de não ter operacionalizado o método de Almeida, Fontes e Filho (1999) entre este trabalho e o GTPS, podemos concluir que ambos se influenciam e são influenciados reciprocamente, tanto por serem enquadrados como consumidores, quanto por fazerem parte de uma instituição de pesquisa que fomenta novas discussões acerca da sustentabilidade no agronegócio.

Sendo assim, espera-se que o presente estudo possa contribuir para o avanço acadêmico, na área à que se buscou junto aos *stakeholders* do GTPS, levantar as barreiras enfrentadas pela pecuária de corte bovina sustentável e seus respectivos segmentos; as percepções acerca para requisitos do desenvolvimento sustentável; a classificação dos *stakeholders* por meio da saliência, de modo a contribuir para o aprimoramento dos diálogos entre os *stakeholders*, e a fim de permear e disseminar os princípios e práticas do desenvolvimento sustentável de forma consolidada, dentro das cadeias produtivas.

Para futuros estudos, é importante uma escolha de uma amostra de maior quantidade, além de ter a possibilidade ter um acesso pessoal aos entrevistados, pois questionários enviados via *internet*, pode ter suas limitações.

8- REFERÊNCIAS

ABIEC - Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne.

_____. Estatísticas. Disponível em: <http://www.abiec.com.br/estatisticaspais.asp>>.

ALIGLERI, L.M A **adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. São Paulo, 2011. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.

AMBROSINI, L.N, FILIPPI, L.B **Implicações Teóricas e Multidisciplinares do “Território” em economia ecológica – Uma revisão geográfica e econômica de abordagens territorialistas**. Abril 2009.

AMIGOS DA TERRA. **Radiografia da carne brasileira**. Disponível em: http://amazonia.org.br/wp-content/uploads/2013/04/cartilha_radiografia.pdf.

ANDRADE, D.C **Economia e meio ambiente: aspectos teóricos e metodológicos nas visões neoclássica e da economia ecológica**. Leituras de Economia Política, Campinas, (14): 1-31, ago.-dez. 2008.

AZEVEDO, D. B. ; PEDROZO, E.A. **Diálogos entre Stakeholders em Redes de Organizações de Agronegócios na busca da Mitigação dos Efeitos Climáticos**. In: XLVII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2009, Porto Alegre,RS.

AZEVEDO, D. B. ; MALAFAIA, G.C.; PEDROZO, E.A. ***Should inter-organizational relationships in agribusiness be guided by consumer or by stakeholders?*** *African Journal of Business Management* Vol. 6(3), pp. 745-755, 25 January, 2011

AZEVEDO, D. B. **Diálogos entre Stakeholders em redes de organizações de agronegócios na busca da mitigação dos efeitos da mudança climática: o estudo de caso do Instituto do Agronegócio Responsável – ARES.** Teses de doutorado (agronegócio), Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

AYADI, S.D; PESQUEUX, Y. “***Stakeholder theory in perspective***”, *Corporate Governance*, Vol. 5 Iss: 2, pp.5 – 21. 2005.

BAINY, 2013. **Os entraves para adesão do Programa ABC.** Disponível em: <http://www.fiepr.org.br/observatorios/biotecnologiaanimal/FreeComponent21755content232887.shtml>.

BALBINO, L.C.; BARCELLOS, A.O.; STONE, L.F. (Ed.). **Marco referencial: integração lavoura-pecuária-floresta.** Brasília: Embrapa, 2011.

BARBOSA, G. S. **O desafio do desenvolvimento sustentável.** Revista Visões 4ª Edição, Nº4, Volume 1 - Jan/Jun 2008

BARRETO, P; D. SILVA. **Os desafios para uma pecuária mais sustentável na Amazônia.** Disponível em: <http://www.imazon.org.br/publicacoes/o-estado-da-amazonia/os-desafios-para-uma-pecuaria-mais-sustentavel-na-amazonia>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70 (obra originalmente publicada em 1977).

BAUER, M.; GASKELL, G. ***Qualitative researching with text, image and sound.*** London: Sage, 2008.

BRASIL. **Código florestal lei Nº 12.651**, de 25 de maio de 2012.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12651.htm

_____. BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal.

_____. BRASIL, **Multa ambiental milionária gera insegurança jurídica no campo**. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/noticias/Jornal/emdiscussao/codigo-florestal/senado-oferece-um-projeto-equilibrado-para-o-novo-codigo-florestal-brasileiro/multa-ambiental-milionaria-inseguranca-juridica-no-campo.aspx>.

BEEFPOINT. **McDonald's quer comprar carne bovina exclusivamente de fontes certificadas como sustentáveis**. Disponível: <http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/mcdonalds-quer-comprar-carne-bovina-exclusivamente-de-fontes-certificadas-como-sustentaveis/>

BRAGA, M. J; REIS, B. S. **Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias**. Universidade Federal de Viçosa, 2002.

BRÜSEKE, F.J. **O problema do desenvolvimento sustentável**. In: CAVALCANTI, C. (org.) **Desenvolvimento e Natureza: estudos para uma sociedade sustentável**. 1994. Biblioteca Virtual de Ciências Sociais da América Latina e Caribe (CLACSO)

CAPES. **Contribuição da pós-graduação brasileira para o desenvolvimento sustentável - Capes na Rio +20**. Brasília, 2012.

CAVALCANTI.C. **Concepções da economia ecológica:suas relações com a economia dominante e a economia ambiental**. Estudos Avançados. Fevereiro 2010.

CAVALCANTI, C. **Economia e Ecologia: Problemas da Governança Ambiental no Brasil 2004**. Revista Iberoamericana de Economía Ecológica Vol. 1: 1-10

CAVALCANTI, C. **Uma tentativa de caracterização da economia ecológica**. Ambiente & Sociedade – Vol. VII nº. 1 jan./jun. 2004

CAVALCANTI, C O **Caráter Limitado da Empreitada Humana: Economia Ecológica, Desenvolvimento Sustentável e Políticas Públicas. Estudos Avançados**. Fevereiro 2009.

CLARKSON, M.B.E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance**. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COSTA, F.M.G. **Controles Gerencias em Propriedades que Utilizam o Método de Pastoreio Racional Voisin (PRV) no Oeste de Santa Catarina**. 2010. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Universidade Federal do Paraná, Curitiba 2010.

DEPONTI, C; ALMEIDA. J. C. **Indicadores para avaliação da sustentabilidade em contextos de desenvolvimento rural local**. 2001

D'URSO, L. F. B; HENRIQUE, W. C. **Insegurança jurídica traz prejuízos ao Brasil**. Disponível em: http://www.oabsp.org.br/palavra_presidente/2008/112/

DONALDSON, T; PRESTON, L.E. **The stakeholder theory of Corporation: concepts, evidence, and implications**. *Academy of Management Review* 1995, Vol. 20, No. 1, 65-91.

EESLEY, C; M. J. LENOX **Firm Responses to secondary stakeholder action**, 2006.

ELIAS, S. A. **Relações entre uma organização agroindustrial da cadeia de celulose e seus stakeholders**. 2008. 147 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Centro de estudos e pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2008.

EMBRAPA Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Site**. Disponível em:<
<http://www.embrapa.br/>>.

_____. **Balço Energético e Emissões de Gases de Efeito Estufa na Produção de Bioetanol da Cana-de-açúcar em comparação com outros Bio-combustíveis**.

Disponível em:<

http://cenbio.iee.usp.br/download/documentos/seminbioenergia/robertboddey_2608.pdf
>.

ETHOS. CEBDS organiza debate sobre “lucro x sustentabilidade”. Disponível em:
<http://www.reporterbrasil.org.br/pacto/noticias/view/31>.

FAO - **Tackling climate change through livestock – A global assessment of emissions and mitigation opportunities**, Roma, 2013.

FILHO, K. E. **Supply chain approach to sustainable beef production from a Brazilian perspective**. Embrapa Gado de Corte. Mato Grosso do Sul, 2004.

FONSECA, M.F. **Certificação de sistemas de produção e processamento de produtos orgânicos de origem animal: Histórias e perspectivas**. Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v.19, n.2, p.267-297, maio/ago. 2002.

FREEMAN, R. E; WICKS, A. C. PARMAR, B. **The Corporate Objective Revisited** Organization Science, Vol. 15, No. 3 (May - Jun., 2004), pp. 364-36 FONTAINE, C. HAARMAN, A. SCHIMID, S. **Stakeholder Theory of the MNC** Dezembro de 2006.

FREEMAN, R. E; MCVEA, J. **A Stakeholder Approach to Strategic Management.** *Handbook of Strategic Management, Oxford: Blackwell Publishing. 2001*

FREEMAN R. E., **Strategic Management: A stakeholders Approach**, Pitman press, Boston, 1984.

FREEMAN R. E. e D. L: Reed, **Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance**, *California Management Review*, 25, 1983.

FREEMAN R.E. **Stakeholder Theory of the Modern Corporation.** 1994

GOLDSCHMIDT, A. **Stakeholders Como interagir com tantos públicos diferentes.** FGV 2009.

GIORDANO, S. R; DE VITA, C. L. R. **Diretrizes para o planejamento e diagnóstico na pecuária sustentável.** PENSA - Centro de Conhecimento em Agronegócio – USP, 2014.

GRSB - *Global Roundtable for Sustainable Beef* - **Princípios e Critérios para a Definição da Carne Bovina Global Sustentável.** Disponível em: <http://grsbeef.org/Resources/Documents/GRSB%20Principles%20and%20Criteria%20for%20Global%20Sustainable%20Beef%20-%20Portuguese.pdf>

GTPS - Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável. **Site.** Disponível em:< <http://www.pecuariasustentavel.org.br/>>.

_____. **Ações 2013 e Plano 2014.** Disponível em: < http://www.pecuariasustentavel.org.br/gtps/GTPS-Acoes_2013_Plano_2014.pdf>.

HAFEZ, A. **Posição consolidada garante saldo positivo.** Valor econômico, São Paulo, maio, 2012, p. 24.

FOINTAINE, C. HARRMAN, A. SCHIMID, S *The Stakeholder Theory of the MNC*. 2006

JACOBI, P. R. **Poder Local, políticas sociais e sustentabilidade**. Revista Saúde e Sociedade. São Paulo. 1999.

JACOBI, P. R. **Desenvolvimento sustentável e educação- caminhos e desafios**. 2004

JACOBI, P. R. **Educar na sociedade de risco: o desafio de construir alternativas**. *Revista Pesquisa em Educação Ambiental*. São Paulo: UFSCar, USP, UNESP, 2007, v. 2.

KUHN, Thomas. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1991.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos *stakeholders* no contexto da governança: um estudo de caso**. Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2009.

LYRA, M. G; GOMES; R.C. JACOVINE, L.A.G. **O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise**. Revista de Administração Contemporânea. Vol.13. Curitiba, Junho 2009.

MACEDO, M.C. **Integração lavoura e pecuária: o estado da arte e inovações tecnológicas**. Revista Brasileira de Zootecnia. vol.38, Viçosa Julho 2009.

MACEDO, L. O; MOARAES, M. A. F. D. **Perfil de governança e a coordenação de alianças estratégicas da carne bovina brasileira**. Informações Econômicas, SP, v.39, n.3, 2009.

MACHIARELLI, F.D. **Pecuária sustentável. Vitrine da Conjuntura**, Curitiba, v.2, n.8, outubro 2009

MAGALHÃES, R.S. **Consolidação da sustentabilidade no sistema financeiro**. IPEA 2010.

MAGALHÃES, R. S. **Sustentabilidade na cadeia produtiva**. *Beef point* 2009. Disponível em: <http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/sustentabilidade/sustentabilidade-na-cadeia-produtiva-video-e-artigo-57102/>

MAPA – Ministério de Agricultura e Pecuária. **Agenda estratégica da Câmara setorial da carne bovina**, disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/AGES/carne%20bovina.pdf>
_____. **Plano ABC**. (2013). Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/plano-abc>>

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003

ALEMEIDA, G. S; FILHO, J. R. F; MARTINS, H. Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais, XXIV Encontro da ANPAD, Florianópolis, 2000.

MELADO, J. **Pastagem Ecológica e serviços ambientais da pecuária sustentável**. Resumos do V Congresso Brasileiro de Agroecologia 2009.

MITCHELL, R. K; ALGE, B. R; e D. J. WOOD. ***Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*** The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 1997.

MITCHELL, R. K; ALGE, B. R; e D. J. WOOD. ***Toward a Theory of Stakeholder Salience in Family Firms.*** 2011.

MATTAR, F. *Pesquisa de marketing.* Ed. Atlas. 1996

MORAES, A, S. **Carne orgânica: novas estratégias no mercado global após a crise econômica. Corumbá:** Embrapa Pantanal, 2011. 4p. ADM – Artigo de Divulgação na Mídia, n.147. Disponível em: <<http://www.cpap.embrapa.br/publicacoes/online/ADM147>>.

MORAES, R. **Análise de conteúdo.** Educação, Porto Alegre: Pontifica Universidade de Católica do Rio Grande do Sul, ano XXII, n. 37, 1999

NEVES, D. A. L. **Escolhas Estratégicas para a produção de carne bovina orgânica no Brasil.** 2012. 141 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2012.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades** – Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, V. 1, Nº 3, 1996. Mestrando do curso de Pós Graduação em Administração de Empresas FEA-USP.

OECD, FAO *Agricultural Outlook 2012-2021.* 2012. Disponível em: http://www.anpros.cl/documentos/INFORME_FAOOECD.pdf

OLIVEIRA, T. M. V. **Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência,** Julgamento e Quotas, FEA USP

OLIVEIRA, L. D. R. **Viabilidade técnica da produção de leite orgânico.** Trabalho apresentado, como parte das exigências para a conclusão do curso de agronomia. UPIS, Julho de 2009.

PEREIRA, L.G. **Síntese dos Métodos de Pegada Ecológica e Análise emergética Para Diagnóstico da Sustentabilidade de Países: O Brasil Como Estudo de Caso.** Campinas – São Paulo 2008

[PRIMAVESI, O. A Agricultura e o clima.](#) Revista Sem Terra, Ed. Esp. Agroecologia, p. 32-33, 2010. Disponível em: http://issuu.com/biapasqualino/docs/rst_agroecologia_final

PRENTICE. H; CLIFFS. **Corporate Strategy and the search for ethics, Eds, Ethical theory and business: 75-93. 1988.**

RIO+20. **Acordo para o Desenvolvimento Sustentável: Contribuições para a Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável – Rio+20.** Brasília: Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social e Instituições Signatárias, 2011.

ROBERTO, J. A. C. **O desempenho organizacional numa perspectiva de integração dos distintos interesses em competição: casos do sector vitivinícola do Alentejo.** 2006. 447 f. Tese (Doutorado em Gestão) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2006.

REZENDE, E. C. **Cadeia produtiva teme efeito da rastreabilidade.-** Valor econômico, São Paulo, maio, 2012, p. 42.

SILVA, D. e BARRETO, P. Os **desafios para uma pecuária mais sustentável na Amazônia.** *In amazon*, novembro 2009 N° 14.

SOARES, J. **Liderança exige mais qualidade**. Valor Econômico, São Paulo, maio, 2012, p. 9.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**. In: BURSZTYN, M. Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SHUMAN, M, **C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches**

Source: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995),p. 571-610.

OLIVEIRA, W. P. de. Judô: Educação física e moral. O Estado de Minas, Belo Horizonte, 17 mar. 1981. Caderno de esporte, p. 7.

TELLES, A. C. TELLES, R. **Planos Agrícolas e Pecuários e suas implicações na bovinocultura de corte brasileira**. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras,

v.11, n.1, 2009. Disponível em:

<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/62151/2/artigo8.pdf>

TRECENTI, R. **Agricultura de Baixo Carbono**. Revista Agroanalysis –FGV Setembro, 2010. Disponível em:<

http://www.agroanalysis.com.br/especiais_detalhe.php?idEspecial=68&ordem=14 >

WWF - **Cenário atual da pecuária bovina de corte orgânica certificada na Bacia do Alto Paraguai (BAP) – Brasil**. [Pesquisa Técnica – Ivens Teixeira Domingos] – [Brasília]: WWF-Brasil, vol 11.

WELP, M; LEINERT, A. L. V; KLEEMANN, S. S; JAEGER, C. C; **Science-based stakeholder dialogues: Theories and tools**. Potsdam Institute for Climate Impact Research (PIK), 2006, Potsdam, Germany

WELP, M.; STOLL-KLEEMANN, S. Integrative theory of reflexive dialogues. In: STOLL-KLEEMANN, S.; WELP, M. (Eds). **Stakeholders dialogues in natural resources management**. Heidelberg: Springer-Verlag, 2006.

TRIPODI, T. et al. A análise da pesquisa social. Petrópolis: Alves, 1975.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial**. In.: ZYLBERSZTAJN, Décio e NEVES, Marcos F. (orgs.). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANEXO I

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS – PROPAGA

Diálogos entre Stakeholders do GTPS (Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável): Problemas enfrentados para a implantação da pecuária sustentável

Responsável: **Rafael Soares Costa (Mestrando)**

Orientador: Prof. Dr (a). **Denise Barros de Azevedo**

***As informações obtidas serão estritamente confidenciais e serão usadas, exclusivamente, para fins acadêmicos.**

1) Qual o grau de importância que cada setor representa para a pecuária de corte sustentável? Marque com um X	Sem importância	Pouco Importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
	1	2	3	4	5
Produtores					
Indústria					
Varejo e Serviço					
Instituições financeiras					
Sociedade civil e Instituições de pesquisa					
Colaboradores					

2) Quais os maiores problemas enfrentados pela cadeia de corte sustentável? Por favor, cite as que considere mais importantes?

3) Em quais elos da cadeia produtiva estes gargalos se encontram? Cite algum exemplo

4) Qual a importância dos seguintes aspectos para o desenvolvimento sustentável na pecuária de corte?	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
INDICADORES	0	1	2	3	4
Encargos sociais (FGTS, 13º salário, seguro sobre acidente de trabalho, etc.).					
Bem-estar dos funcionários (ambiente de trabalho, saúde, educação, segurança e moradia).					
Fatores de produção (máquinas, equipamentos, veículos, e etc.).					
Concorrência					
Cumprimento das normas ambientais.					
Disponibilidade de crédito					
Integração das atividades (ex: integração lavoura-pecuária-floresta.)					
Lucro					
Preservação dos recursos (fauna, flora, água, solo e ar).					
Incentivo a pesquisa de tecnologias limpas.					
Determinação de preços com a aplicação dos custos ambientais e sociais.					
Criação/proteção de reservas naturais.					
Participação pública na formulação, negociação e implementação de políticas comerciais e ambientais.					
Criação de oportunidades para populações indígenas, e comunidades locais.					
Bem estar animal (nutrição, conforto, cuidados médicos, manejo pré-abate)					
Descarte adequado dos resíduos e embalagens					

5) Pontue de 1 a 5 o grau de poder percebido. Atribuir 1 caso não haja qualquer sensibilidade ao recurso, e 5 significa que as ações do ator possui quantidade máxima do recurso.

Stakeholders do GTPS	RECURSOS DE PODER					
	Meios Coercitivos	Meios utilitários (recursos)				Meios simbólicos
	Pressão/força	Materiais e físicos	Financeiros	Logísticos	Tecnológicos e Intelectuais	Reconhecimento e estima
PESO						
Sua organização						
Produtores						
Indústria						
Varejo e serviço						
Instituições financeiras						
Sociedade civil e Instituições de pesquisa						
Colaboradores						

Explicação para responder a questão 9

Deve-se atribuir pesos de **1 a 5** para o Grau de sensibilidade em relação aos diversos recursos. Assinalando 1 caso não possua o recurso em análise, e 5 quando o possui na quantidade máxima de influência, conforme as escalas abaixo.

Recursos

- **Pressão, força:** capacidade do *Stakeholder* em gerar constrangimento ou restrições.
- **Meios Materiais:** poder de barganha por meio de matéria-prima, equipamentos e instalações.
- **Meios Financeiros:** a capacidade que o *Stakeholder* tem em termos de disponibilidade de crédito e valorização de ativos.
- **Logísticos:** poder em termos de localização, distribuição, fluxo de produtos e insumos.

- **Tecnológicos e intelectuais:** o poder em termos de utilização de recursos, de conhecimento, marcas, patentes, capitais intangíveis.

- **Reconhecimento e estima:** o poder de ser reconhecido, estimado, repetido, apreciado e valorizado.

6) Marque o nível de desejabilidade dos *Stakeholders* na cadeia de pecuária de corte. Deve-se pontuar com valores de **1 a 5**. Atribuir 1 significa que as ações do ator são percebidas como indesejáveis, e 5 como altamente desejáveis e legítimas para a cadeia de pecuária de corte.

	Indesejável	Pouco desejável	Desejável	Muito desejável	Altamente desejável
	1	2	3	4	5
Produtores					
Indústria					
Varejo e Serviço					
Instituições financeiras					
Sociedade civil e Instituições de pesquisa					
Colaboradores					

7) Avalie com pesos de **1 a 5** necessidade imediata de cada *Stakeholder* em relação as suas expectativas e demandas para o setor da pecuária de corte em dois aspectos:

- **Sensibilidade temporal:** A sensibilidade temporal, se refere a tolerância/aceitação dos atrasos, sendo estes por exemplo, no cumprimento das metas, nos prazos estabelecidos. Caso haja atraso, qual seria a aceitação desse atraso? A nota 1, é para a total aceitação desses atrasos, e 5, para a não aceitação desses atrasos.

- **Criticalidade:** 1 A sensibilidade temporal, se refere a tolerância/aceitação dos atrasos, sendo estes por exemplo, no cumprimento das metas, nos prazos estabelecidos. Caso haja atraso, qual seria a aceitação desse atraso? A nota 1, é para a total aceitação desses atrasos, e 5, para a não aceitação desses atrasos.

Grau de urgência dos atores	Critérios de urgência	
STAKEHOLDERS	Sensibilidade temporal	Criticalidade
Produtores		
Indústria		
Varejo e serviço		

Instituições de financeiras		
Sociedade civil e instituições de pesquisa		
Colaboradores		

ANEXO II

STAKEHOLDERS DO GTPS		
	ASSOCIADOS	OBSERVADORES
PRODUTORES	ABPO- Associação Brasileira de Pecuária Orgânica	Arca - Agropecuária
	ACRIMAT- Associação dos Criadores de Mato Grosso	Associação Brasileira de Angus
	ACRIOSTE – Associação dos Criadores de Gado do Oeste da Bahia	Biofílica Investimentos Ambientais
	ASSOCON (Associação Nacional dos Confinadores)	DSM/Tortuga
	FAMASUL (Federação da Agricultura do Estado de MS)	Via Verde Consultoria
	Fazenda Nossa Senhora das Graças	
	APEPASA- Associação dos Pequenos Produtores Agrícolas de Novo Sto	
	ABCZ – Associação Brasileira dos Criadores de Zebu	
	Novilho Precoce -Mato Grosso do Sul	
Fazenda Lagoa Bonita		
INDÚSTRIA	ABIEC (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras	
	JBS - Frigorífico	
	Marfrig – Processadora de alimentos	
	Minerva - produção e comercialização de carne bovina e couro	
	CICB – Centro das Indústrias de Curtume do Brasil	
Gelita – Indústria de Colágeno		
COMÉRCIO E SERVIÇO	Alflex - sistemas de identificação para animais	Agripoint (Beefpoint) - Consultoria
	Carrefour - supermercados	AgroBras Consult - Consultoria
	Wal Mart – supermercados	Agrossuisse - Consultoria
	Grupo Pão de Açúcar	DNV Business Assurance Brazil
	MSD saúde animal	North Trade - importadora
	IBD certificações - certificadora	
	Stoller – agroquímicos	
	Syngenta - Biotecnologia	
	Elanco	
	Dow Agrosiences - agroquímicos	
	Nutreco	
	Zoetis Indústria de Produtos Veterinários Ltda	
	McDonald's Corporation	
Arcos Dourados		
Agrotools		
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	IFC – International Finance Corporation	
	Banco do Brasil	
	Santander	
	Rabobank	
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL, ORGANIZAÇÕES SINDICAIS DE TRABALHADORES E OUTROS	Aliança da Terra - ONG	CI - <i>Conservation International</i>
	APPS (Associação dos Profissionais de Pecuária Sustentável)	NESA/USP
	Imafloira (Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola)	
	IPAM (Instituto de pesquisa ambiental da Amazônia)	
	National Wildlife Federation - ONG	
	Solidariedad, - ONG	
	The Nature Conservancy – ONG	
	WWF Brasil – ONG	
	BV - Bolsa Verde do Rio de Janeiro	
	Fundação Espaço ECO	
	ICV - Instituto Centro de Vida	
	IIS - Instituto Internacional para a Sustentabilidade	
Instituto Parceiros da Terra - Geobrother		
ASSOCIADOS COLABORADORES - INSTITUIÇÕES DE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E INSTITUIÇÕES GOVERNAMENTAIS	MMA (Ministério do Meio Ambiente)	
	SAE - Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República	
	Embaixada dos países baixos	
	UFV - Universidade Federal de Viçosa	
	UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul	
	UFMS - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul	
	SAE - Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República	
	PENSA/FEA-US	
	Consulado Geral da Nova Zelândia/ <i>New Zealand Consulate General</i>	
	MV – Programa Municípios Verdes	
Francisco Vila - Colaborador individual (pessoa física)		
TOTAL	59 Associados	12 Observadores

ANEXO III

Eventos que contaram com a participação do GTPS – 2011

- Assinatura do Protocolo de Intenções com MAPA, MMA e EMBRAPA para recuperação de áreas de pastagens degradadas
- Adesão ao GRSB - Global Round Table on Sustainable Beef e participação nas reuniões do Steering Committee.
- Participação na construção da Mesa Redonda da Pecuária Sustentável Argentina
- Reuniões com representantes da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República
- Participação na FAO Livestock Meeting – Jacarta / Roma
- Participação nas reuniões da The Prince's Rainforest Project - Londres / Brasília
- Participação no Financial Times Agricultural Summit
- Participação em reuniões da Carbon War Room (1 Londres e 1 Washington)
- Participação no evento Planet Under Pressure

Eventos que contaram com a participação do GTPS – 2012

- Assinatura do Protocolo de Intenções com MAPA, MMA e EMBRAPA para recuperação de áreas de pastagens degradadas
- Adesão ao GRSB - Global Roundtable on Sustainable Beef e participação nas reuniões do Executive Board.

- Participação nas discussões para construção da Mesa Redonda da Pecuária Sustentável Argentina
- Reuniões com representantes da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República
- Participação na FAO Livestock Meeting – Global Agenda of Action – 2-4 de abril - Tema: “A otimização do uso de recursos naturais para produção” Jacarta / Roma e 10 de maio (Brasília) – Tema: “Manejo de Pastagens”
- Participação nas reuniões da The Prince’s Rainforest Project - Londres / Brasília
- Participação no Financial Times Agricultural Summit
- Participação em reuniões da Carbon War Room (1 Londres e 1 Washington)
- Participação no evento Planet Under Pression
- FAO GAA – Maio/12 – Brasília/Brasil (1 palestra)
- Rio+20 – Junho/12 – Rio (6 palestras)
- GRSB – Julho/12 – Orlando/EUA (Participação)
- Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Carne Bovina – MAPA set/12
- Reunião do Comitê Gestor do PPCDAm – Plano de Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia – set/12
- FAO Codegalac – XII Reunión de la Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe Out/12 – Assunção/PY (1 palestra)
- Segundo Encontro Empresas e Povos Indígenas – Construindo Padrões Brasileiros de Referencias em Boas práticas corporativas com povos indígenas
- The Consumer Goods Forum - Grupo de Trabalho sobre Florestas

- Revisão externa do Visão 2020 para o Brasil (Aliança pelo Clima e pelo Uso da Terra - CLUA)
- "Subsídios para a Territorialização do Programa ABC no Plano Safra 2013-2014" – SAE – Secretária de Assuntos Estratégicos da Presidência da República

Eventos que contaram com a participação do GTPS - 2013

- Participação no Programa de TV “Entidades do Ar”, Canal Terra Viva
- Envio de contribuições ao MAPA/SPA para a Elaboração do PAP – Plano Agrícola e Pecuário 2013/2014
- Reuniões de articulação com MAPA –SDC/AGE/SPA
- Participação na assinatura do Acordo de Cooperação Técnica entre MMA e Mapa
- Participação junto ao GRSB: Reuniões Mensais do Conselho Diretor, do Beef Sustainability Definition Committee – Definição dos Princípios e Critérios, e da Iniciativa conjunta de Florestas
- Reunião na Colômbia para criação da Mesa Redonda local com Dow-TNC- FAO
- - Reunião da Global Agend of Action - FAO
- 1ª Feira de Touros do Pró-Genética de Novo Santo Antônio - MT
- Apoio e participação na ExpoSustentat – Rio de Janeiro
- Oficinas de capacitação MMA – SICAR
- Side-event na 38º Reunião da FAO - Roma
- Participação no Núcleo de Articulação Intersetorial: Empresas e Povos Indígenas – Construindo Padrões Brasileiros de Boas Práticas Corporativas com Povos Indígenas

- 2º Workshop: Subsídios para um programa de Intensificação da Pecuária no Estado do Acre
- Dutch Visitors Programme – Food Security and Agriculture - Holanda
- FAO - 4th Multi-stakeholder Platform Meeting: Encouraging support – Canadá
- 3º Workshop – Soluções para a Sustentabilidade nas Cadeias de Produção de Alimentos e Bioenergia – Projeto SALSA/UFV – GTPS – EMBRAPA Gado de Corte - Viçosa
- COP 19 – Conferência do Clima – Polônia
- Global Landscapes Forum – Polônia