

## “Sustainable Beef”

### Práticas para a Sustentabilidade na Cadeia da Carne Bovina Gaúcha

Minelle Enéas da Silva<sup>1</sup>

Ana Paula Ferreira Alves<sup>2</sup>

Márcia Dutra de Barcellos<sup>3</sup>

#### Resumo

---

É cada vez mais notória a necessidade de discussões sobre práticas para a sustentabilidade em diferentes setores econômicos e contextos empresariais. Com esta perspectiva, este artigo objetiva analisar como diferentes membros da cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul estão envolvidos com práticas responsáveis em busca de sustentabilidade. Para tanto, uma pesquisa qualitativa foi conduzida com diferentes *stakeholders* durante a feira de negócios Expointer, no sentido de entender como ocorreu o processo de interação entre esses e outros atores, e como a sustentabilidade vem sendo introduzida na produção de carne bovina no ano de 2012. Os resultados indicam que, dentro de suas atribuições, cada um dos elos tem buscado se adequar, mesmo que com motivação econômica, ao novo contexto que surge. Além disso, identificou-se que as ações estão sendo desenvolvidas de forma incipiente, no entanto englobam tanto as dimensões ambiental e social quanto a prática de bem-estar animal para uma cadeia mais sustentável.

**Palavras-chave:** Cadeia da Carne. Sustentabilidade. *Stakeholders*.

---

<sup>1</sup> Professor-assistente da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). minele.adm@gmail.com

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). anapfalves@gmail.com

<sup>3</sup> Professora-adjunta da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutora em Agronegócio pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). mdutrab@gmail.com

## **“SUSTAINABLE BEEF”: PRACTICES FOR SUSTAINABILITY IN THE BEEF CHAIN IN RIO GRANDE DO SUL - BRAZIL**

### **Abstract**

---

It is increasingly apparent the need for discussions on practices for sustainability in different economic sectors and business context. With this perspective, this article aims to analyze how different beef chain members of Rio Grande do Sul are involved with responsible practices, seeking for a more sustainable chain. Therefore, interviews were conducted with stakeholders during the trade show Expointer, during 2012, in order to understand how the interaction between these members and other actors occurs, and to understand how the sustainability is being introduced in beef production. The results indicate that, within its obligations, each member has sought fit, even for the economic motivation, to the new emerging context. Furthermore, we identified that the actions are being incipient developed, however, the actions encompass both environmental and social dimensions, as the animal welfare practice for a more sustainable chain.

**Keywords:** Beef Chain. Sustainability. Stakeholders.

Levando em conta as mudanças que vêm ocorrendo no mercado, está cada vez mais clara a necessidade de incorporar novas responsabilidades, dentre as quais a sustentabilidade enquanto um fator motivador para a construção de relacionamentos que levam à continuidade e melhoria das relações. Apesar desta noção, boa parte das pesquisas sobre relacionamentos, enquanto uma estratégia de mercado, considera a sustentabilidade apenas voltada para a perspectiva ecológica sem atentar para os aspectos sociais alinhados ao contexto econômico pensado (Seuring; Müller, 2008; Pagell; Wu, 2009).

Em contrapartida, certas empresas passaram a refletir sobre assuntos socioambientais, que até então não faziam parte do interesse de negócios, e averiguar possíveis influências e impactos na criação de vantagens competitivas (Dias et al., 2009; Brito; Berardi, 2010; Orsato, 2006). Para tanto, focadas em sustentabilidade, as empresas devem assumir sua responsabilidade e trabalhar com o *Triple Bottom Line*, incorporando, além de medidas tradicionais de lucro, os aspectos sociais e ambientais (Elkington, 2001). Carvalho e Barbieri (2013) alegam, no entanto, que surge a necessidade de gerir ações além do ambiente interno, introduzindo práticas nas suas cadeias de produção/suprimento.

A cadeia de produção/suprimento é composta por todos aqueles atores que estão relacionados à atividade principal da organização, desde a obtenção de matérias-primas, da produção e da entrega dos produtos ou serviços ao último cliente (Pires, 2007; Reid; Sanders, 2005). O processo de gestão da cadeia torna-se mais complexo na medida em que se passa a trabalhar de forma integrada as performances econômica, social e ambiental (Linton; Klassen; Jayaraman, 2007), o que acaba influenciando ações e estratégias empresariais, critérios de desempenho organizacional, estágios do ciclo de vida dos produtos, processos logísticos, etc. (Brito; Berardi, 2010; Beamon, 1999).

Nessa perspectiva, entende-se que mudanças podem ser visualizadas nas práticas desses atores a partir de programas desenvolvidos pelas organizações e da incorporação de novas práticas pelos membros da cadeia de produção/suprimento. Com esta noção, o objetivo deste artigo é analisar

como diferentes membros da cadeia de carne bovina do Rio Grande do Sul estão envolvidos com práticas responsáveis em busca de sustentabilidade. Para tanto, a pesquisa foi realizada na Exposição Internacional de Animais, Máquinas, Implementos e Produtos Agropecuários (Expointer), maior feira de agronegócios da América Latina, ocorrida anualmente no Estado.

Justifica-se a escolha deste foco de pesquisa em razão da complexidade e dinamicidade inerente ao setor estudado, incluindo ações socioambientais referentes à entrega da carne em si, à segurança alimentar, à rastreabilidade, ao desmatamento florestal, à emissão de gases do efeito estufa (GEE), à economia informal, à remuneração justa de trabalhadores, entre outras (Beske; Land; Seuring, 2014). Em meio a esse contexto, percebe-se que existe um potencial de crescimento desta indústria que, ao se preocupar com seus impactos socioambientais, pode melhor se posicionar no contexto mundial.

Além disso, considerou-se a importância socioeconômica desse setor ao longo da história e do desenvolvimento brasileiro (Gonçalves-Dias; Maciel; Soares, 2010). De acordo com dados de 2012, a produção mundial de carne bovina cresceu 20% em duas décadas, chegando a produção brasileira a representar 65% de acréscimo nesse mesmo período (Beefpoint, 2012). Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (Abiec), no ano de 2010 foram movimentados US\$167,5 bilhões de dólares ao longo de toda a cadeia de produção, seja na parte de insumos, criação, abate animal ou distribuição do produto final (Associação..., 2012).

Nessa circunstância, como forma de melhor compreender o artigo, foi realizada uma divisão em quatro seções, além da introdutória. Apresentam-se os argumentos teóricos para o desenvolvimento da pesquisa, ressaltando, principalmente, como a sustentabilidade pode ser integrada ao contexto de uma cadeia. Em seguida, os procedimentos metodológicos que nortearam sua realização, além da discussão dos resultados para atendimento do objetivo proposto. Por fim, identificam-se as considerações finais que servem para indicar as reflexões realizadas, bem como destacar as contribuições que emergem da pesquisa.

## Discussão Teórica

A temática do desenvolvimento sustentável assume diferentes vertentes a depender da perspectiva teórica que se utiliza como norteadora da discussão. Essa visão pode assumir um caráter mais tradicional que questiona a efetivação do tema, ou mesmo assumir uma perspectiva de mudança, quando seria possível a existência de uma nova sociedade. Nesse sentido, a visão mais disseminada como base para a busca da sustentabilidade está relacionada à preocupação entre gerações no atendimento de suas necessidades.

Peattie (2007), no entanto, argumenta que o primordial a ser considerado é a gestão das ações e práticas que podem ser desenvolvidas. Para o autor, esse é o maior desafio – fazer com que empresas, governos, organizações não governamentais e indivíduos gerenciem suas atividades. De forma alinhada, a inserção de questões ambientais e sociais no debate econômico culminou em variadas correntes, conceitos e definições sobre o tema (Brito; Berardi, 2010), colaborando para sua propagação mundial.

Essa ideia começou a ser trabalhada por atores individualmente e, com o passar do tempo, foi envolvendo o conjunto de *stakeholders* (partes interessadas) que está relacionado ao processo de satisfação das necessidades dos consumidores, seja por meio da rede de atores envolvidos ou da cadeia linear. Dessa maneira, práticas socioambientais foram estimuladas de modo tal que, atualmente, pode-se analisar a sustentabilidade na cadeia de produção/suprimento, a partir da determinação de objetivos econômicos, sociais e ambientais para todos os seus membros.

### ***Cadeia de Produção/Suprimento e Sustentabilidade***

Uma cadeia é geralmente conceituada como a integração de operações que envolvem desde a aquisição de matéria-prima, transformação de produtos ou serviços até a entrega do produto/serviço ao usuário final (Beamon, 1999). Sob esta definição tradicional, a cadeia é considerada um caminho

linear, que se origina na extração da matéria-prima e termina no cliente final. Uma cadeia de suprimento, entretanto, não pode ser observada apenas sob uma perspectiva focada em retângulos ou quadrados, mas percebida como uma estrutura em si com diversas formas, diferente divisão de trabalho e variados mecanismos de coordenação, por exemplo, com um novo olhar sobre cada membro (Maurer, 2012).

O foco da cadeia está na cooperação e na confiança e no reconhecimento de que o todo pode ser maior do que a soma das partes, a partir da articulação de tais partes. Durante as últimas décadas, a gestão da cadeia de suprimento assume um novo papel nas organizações, em virtude de pressões da globalização, de avanços na tecnologia da informação e do aumento da competitividade internacional (Rao; Holt, 2005). Diante dessas dinâmicas de mercado, não faz sentido analisar operações encerradas no ambiente intraorganizacional. É preciso considerar a cadeia de suprimento como um todo (Carvalho, 2011).

Nesse contexto, Seuring e Müller (2008) afirmam que uma perspectiva integrativa deve ser levado em conta para uma investigação mais completa no desenvolvimento de pesquisas que consideram as relações entre os atores da cadeia. Nos últimos anos, a sustentabilidade tem recebido destaque nessa discussão, uma vez que, com a inserção de práticas ao longo de todos os elos envolvidos, torna-se possível a construção de uma visão mais coletiva e preocupada com o desenvolvimento daquela localidade.

De acordo com Sharma e Ruud (2003), para uma cadeia se tornar sustentável quanto mais regionalizada ela for, mais fácil se torna seu alcance. Com a crescente demanda para integrar conceitos da sustentabilidade na cadeia (Brito; Berardi, 2010), percebe-se que o melhor relacionamento entre os elos de determinada cadeia se apresenta como indispensável para a construção e continuidade de interações mais positivas em prol da sustentabilidade.

Para Gonçalves-Dias, Maciel e Soares (2010, p. 2), “o engajamento dos *stakeholders* aparece hoje como umas das maiores e importantes ferramentas para o entendimento, por parte das empresas, do verdadeiro significado de sustentabilidade e como isso pode agregar valor e responsabilidades em suas operações”. Diante da perspectiva global, uma cadeia mais sustentável pode melhorar o desempenho do relacionamento como um todo, com vantagens competitivas para todos os elos (Wu; Dunn; Forman, 2012). Em cadeias de produção/suprimento que possuem práticas para a sustentabilidade em sua gestão, a questão econômica não deve ser deixada de lado, beneficiando, ao mesmo tempo, a sociedade, o ambiente e a rentabilidade das empresas (Orsato, 2006; Carvalho, 2011).

Dessa maneira, a sustentabilidade na gestão da cadeia de suprimento é conceituada pela gestão dos fluxos de informação, material e capital, bem como da cooperação entre os elos ao longo da cadeia, considerando contemplar objetivos das dimensões da sustentabilidade (econômica, ambiental e social) – posto que esses objetivos são derivados de pressões de clientes e *stakeholders* (Seuring; Müller, 2008).

Em outras palavras, a gestão da cadeia voltada para a sustentabilidade pode ser definida como a integração estratégica e transparente dos membros para realizar os objetivos ambientais, sociais e econômicos, com uma coordenação sistemática dos principais processos interorganizacionais de negócios para melhorar o desempenho da cadeia em longo prazo (Carter; Rogers, 2008). Ações que conduzem a uma gestão mais sustentável da cadeia são melhores práticas em comparação à gestão tradicional e exigem novos comportamentos em relação às questões socioambientais (Pagell; Wu, 2009).

A partir de iniciativas voltadas à cadeia, os esforços direcionados para a inserção da sustentabilidade formam uma base de práticas sustentáveis em todas as organizações envolvidas (Wu; Dunn; Forman, 2012). De tal modo, existe uma maior necessidade de cooperação entre os elos de um relacionamento para que ela se torne sustentável, uma vez que a cadeia lida com um conjunto mais amplo de objetivos de desempenho, considerando as

dimensões ambiental e social da sustentabilidade (Seuring; Müller, 2008). Para tanto, as ações de gestão são tomadas especificamente para tornar a cadeia mais sustentável, com o objetivo final de torná-la verdadeiramente sustentável (Pagell; Wu, 2009).

### ***Práticas Responsáveis para a Cadeia da Carne Bovina***

A cadeia no agronegócio, em busca de sucesso, precisa ser estruturada de tal forma que os atores inseridos devem se preocupar com o desenvolvimento da cadeia como um todo, a partir da necessidade de integração, colaboração e coordenação entre esses atores (Beske; Land; Seuring, 2014). Para Furlanetto e Cândido (2006, p. 773), a efetivação desta cadeia depende do “grau de articulação de seus diferentes elos e, conseqüentemente, da eficiência de mecanismos de coordenação em responderem às imposições de mercado”.

A partir dessa visão, esses autores desenvolveram uma classificação para estruturação desta cadeia (Quadro 1), o que demonstra uma perspectiva sequencial e dinâmica no sentido de alcançar um posicionamento mais claro quanto à entrega do produto ao consumidor final.

Quadro 1 – Etapas para estruturação de uma cadeia no agronegócio

<b>Etapas</b>	<b>Descrição das especificidades</b>
<b>Identificação dos agentes</b>	Transações entre agentes identificados e que manifestam o desejo de continuar na relação são mais confiáveis e menos susceptíveis ao oportunismo.
<b>Desenvolvimento de parcerias</b>	As parcerias efetuadas ao longo dos diferentes elos diminuem riscos e investimentos.
<b>Definição de contratos flexíveis</b>	Contratos de longa duração, muitas vezes informais, renegociáveis e flexíveis.
<b>Livre fluxo de informações</b>	As informações predominantemente fluem nos dois sentidos da cadeia, não se limitando somente a quantidades e preços.



<b>Padronização de ações</b>	Cada cadeia procura transacionar sob a sua lógica e com padrões definidos.
<b>Resolução dos conflitos</b>	Os conflitos são, predominantemente, resolvidos entre as partes.
<b>Construção de uma marca</b>	As transações dentro de uma mesma cadeia são orientadas, prioritariamente, por um objetivo único.
<b>Compartilhamento dos lucros</b>	Os benefícios advindos de esforços cooperados acabam, de forma direta ou indireta, sendo repassados aos membros de toda a cadeia.

Fonte: Furlanetto; Cândido (2006, p. 5).

De acordo com Ferreira e De Barcellos (2006, p. 120), “na cadeia da carne bovina, é bastante conhecida a falta de integração entre a indústria e os fornecedores de matéria-prima, quando comparada com as cadeias produtivas de aves e suínos”. Este argumento está alinhado com o que Ferreira e Padula (2002) indicam sobre o foco específico na competitividade, sem muita preocupação com um contexto macro.

Apesar dessa noção, esses autores indicam que existe uma predisposição por parte dos agentes da cadeia, no caso do Rio Grande do Sul, em abandonar a forma utilizada de relacionamento e buscar maior troca de informações, bem como maior interação entre os atores. Conforme já mencionado, a cadeia da carne bovina é bastante complexa, não tanto pela quantidade de elos, mas pelo conjunto de atores envolvidos, o que demonstra dificuldade de gestão e evidencia a necessidade de cooperação.

Diante dessa perspectiva, é preciso considerar que a indústria de carne bovina é um dos setores econômicos que possuem grande impacto sobre o meio ambiente e o bem-estar da sociedade, sendo fundamental que medidas sejam tomadas para minimizar tais impactos. A percepção de questões socioambientais vem se tornando, no entanto, uma importante fonte de aproveitamento de oportunidades técnico-econômicas, em contraposição a concepções mais conservadoras, quando a adoção de práticas mais sustentáveis incorre em custos adicionais e onera a produção (Ferro; Bonacelli; Assad, 2006).

A introdução da abordagem socioambiental pelas empresas está deixando de ser apenas cumprimento de leis e passando a ser fator competitivo, tanto para diferenciação quanto como requisito para sobrevivência (Barbieri et al., 2010; Orsato, 2006). Uma organização deve ser capaz de influenciar seus funcionários, consumidores, fornecedores e a sociedade, isto é, os atores envolvidos em sua cadeia, para que possa contribuir para a transformação do conceito de sustentabilidade em uma ferramenta prática de gestão (Claro; Claro; Amâncio, 2008).

As práticas para a sustentabilidade na cadeia exigem um relacionamento de parceria sólida e duradoura entre os atores da cadeia para uma melhor coordenação. Assim, verifica-se que, para o sistema todo funcionar corretamente, a relação entre as partes deve ser saudável. Nessa circunstância, admitir que essas práticas sejam introduzidas nas operações da cadeia agrega e gera valor ao negócio, aumenta a eficiência, a eficácia e a produtividade, melhora a cooperação entre os agentes da cadeia e a imagem da pecuária e de todo o agronegócio brasileiro no exterior (Faro; Calia, 2012).

No mesmo sentido, Zen et al. (2008) listam algumas estratégias de minimização de impactos ambientais que podem ser empregadas pela pecuária, tais como: reduzir a participação da bovinocultura no aquecimento da temperatura global a partir do aumento de produtividade e o fornecimento de alimentos de melhor qualidade para o animal, diminuir o tempo de vida e de engorda do animal, incorporar sistemas mais intensivos de produção, adotar sistemas de semiconfinamento e confinamento. Araújo e Bueno (2008), por sua vez, apresentam categorias de análise distribuídas nas três dimensões do *Triple Bottom Line*, considerando a econômica como básica nessa discussão (Quadro 2).

Quadro 2 – Sustentabilidade na indústria de carne bovina

Dimensão da Sustentabilidade	Categorias a serem analisadas	
<b>Dimensão Ambiental</b>	Controle das emissões de gases: controle da queima de resíduos a céu aberto, queima das caldeiras e controle do risco de vazamentos tóxicos de refrigeração (amônia);	Controle e tratamento de efluentes líquidos evitando a contaminação do solo e do lençol freático;
	Controle e reciclagem dos resíduos sólidos: coleta seletiva e aproveitamento de resíduos para fabricação de adubo orgânico;	Uso sustentável dos recursos não renováveis: energia elétrica e consumo de água (processos de produção, higienização e limpeza);
	Conservação e preservação da biodiversidade: florestamento para o consumo responsável de lenha para as caldeiras;	Adequação e respeito à legislação ambiental; e exigência de conformidades ambientais dos fornecedores.
<b>Dimensão Social</b>	Promoção da responsabilidade social: melhoria das condições de trabalho, incentivo à educação constante dos funcionários, relações éticas com colaboradores, clientes, fornecedores e demais <i>stakeholders</i> .	Ações sociais para o desenvolvimento da comunidade: iniciativas de cunho social e educacional; atividades físicas e artísticas.
	Saúde ocupacional e segurança no trabalho: assistência médico-hospitalar, odontológica, fisioterápica e ergonômica.	Utilização de EPIs; programas e palestras sobre cuidados com a saúde e alimentação em geral.
	Atendimento dos direitos humanos e das leis trabalhistas.	Desenvolvimento dos recursos humanos: capacitação e treinamento dos funcionários.

Fonte: Adaptado de Araújo; Bueno (2008).

Faro e Calia (2012) destacam que a sustentabilidade na pecuária não pressupõe apenas a rastreabilidade, mas também a eliminação da criação de gado em regiões de desmatamento, aumento da eficiência produtiva por melhoria das pastagens e manejo animal, diminuição da emissão de GEE pela pecuária, certificação, selos verdes e auditoria constante e independente

em todos os elos. Ademais, é preciso que se direcione esforços para eliminar totalmente a mão de obra escrava ou semiescrava. Desse modo, garante o respeito ao meio ambiente e à sociedade, além do bom desempenho econômico, que compõe as dimensões da sustentabilidade (Faro; Calia, 2012). Essa perspectiva cria a possibilidade de busca pela cadeia mais sustentável, ao considerar as ações desenvolvidas e as articulações criadas.

## Procedimentos Metodológicos

Com o objetivo de analisar como diferentes membros da cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul estão inserindo práticas responsáveis em busca de sustentabilidade, a presente pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem qualitativa (Oliveira, 2005). Para tanto, a pesquisa tem caráter exploratório para reconhecimento das práticas desenvolvidas e foi concebida sob a forma de um estudo de caso, posto que essa estratégia favorece a visualização do contexto analisado e de características existentes (Goldenberg, 2009).

Como técnica de coleta de dados, utilizou-se entrevistas semiestruturadas e o levantamento de dados secundários, tais como documentos, relatórios, informativos e notícias em *websites*, os quais deram subsídios para o entendimento da discussão proposta. A coleta de dados foi realizada durante o evento 35ª Exposição Internacional de Animais, Máquinas, Implementos e Produtos Agropecuários (Expointer), ocorrido no mês de agosto de 2012, o qual teve como tema de apresentações e palestras: “Rio Grande mais sustentável, economia mais forte” (Exposição..., 2012a).

O evento ocorre anualmente na cidade de Esteio, localizada na região metropolitana de Porto Alegre, e conta com a participação de representantes dos elos que compõem a cadeia da carne bovina – foco do presente estudo. Nesse sentido, foram selecionados atores que compõem a cadeia da carne bovina de modo intencional; contudo, o critério para seleção dos partici-

pantes foi por conveniência. Com isso, foi possível analisar um grupo de atores previamente identificados a partir de sua disponibilidade durante a realização da feira.

Foram entrevistados representantes de duas empresas de melhoramento genético; um representante de empresa de nutrição animal; representantes de três empresas de saúde animal; um representante da Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra (Aproccima); um representante do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar); um assistente administrativo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa); um assessor do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop); um representante do Sindicato dos Fiscais; e um assessor da 35ª Expointer.

De forma complementar, ao levar em consideração o papel central e o poder das empresas frigoríficas nas práticas e na gestão da cadeia produtiva, foi realizada uma pesquisa documental a partir de informações apresentadas no *website* das principais empresas desta área. Com a decisão de observar a perspectiva deste ator, entende-se que há uma extrapolação do estudo das ações desenvolvidas no RS para o contexto nacional, todavia isso não prejudica a compreensão do papel deste ator aplicada ao Estado. Ao se analisar informações de quatro empresas, percebe-se que há um nível de padrão nas ações na cadeia da carne bovina.

O procedimento de avaliação dos dados envolveu a análise temática de conteúdo, proposta por Bardin (2009), a qual se baseia em realizar um desmembramento do texto em unidades a partir dos diferentes núcleos de sentido, e, em seguida, o reagrupamento dessas unidades em classes ou categorias. Para tanto, foram definidas como categorias de análise: a dimensão ambiental, a dimensão social e os aspectos relacionados ao processo de criação e abate do animal durante o período esperado (bem-estar animal). Salienta-se que essas categorias têm por base os estudos de Araújo e Bueno (2008) e Faro e Calia (2012).

Ainda, de acordo com a análise das unidades textuais, optou-se pela criação de uma categoria para reunir os aspectos relacionados ao bem-estar animal. Nesse sentido, foram identificadas nas falas e depoimentos quais características estavam relacionadas ao desenvolvimento da cadeia da carne e sua potencialidade de inserção de práticas responsáveis em prol de uma cadeia mais sustentável.

## Resultados e Discussões

Para uma discussão mais detalhada sobre a cadeia da carne bovina e a temática da sustentabilidade, é necessária uma compreensão macro de debates que são realizados paralelamente à construção de ações e práticas por parte de diferentes atores. Nesse contexto, de acordo com Carvalho (2011), os mesmos avanços em tecnologias de informação e de comunicação, que tornam viáveis a articulação de várias cadeias de suprimento, também facilitam a divulgação de informações sobre impactos socioambientais nas operações da cadeia para *stakeholders*, que demandam por mais transparência e responsabilidade.

Diversos são os casos de problemas relacionados a empresas expostos por Organizações Não Governamentais (ONGs) em virtude desses impactos. Considerando a cadeia da carne bovina, a ONG Greenpeace divulgou, em 2009, o relatório “A farra do boi na Amazônia”. Este relatório analisou irregularidades na cadeia produtiva da carne bovina de corte na região amazônica, incluindo pastagens, processamento da carne, destinos finais das exportações, bem como subprodutos do boi – couro, óleos e gorduras.

A partir de informações obtidas junto a órgãos governamentais e de análises de satélite, a organização denunciou que grandes frigoríficos das Regiões Sul e Sudeste do Brasil estavam recebendo carne bovina de pequenos frigoríficos localizados na Região Norte, cujos fornecedores eram propriedades envolvidas em desmatamento ilegal e trabalho escravo (Organização...,

2009). Além disso, a publicação mostra que esses produtores faziam parte da cadeia de grandes marcas mundiais, as quais acreditavam que a Amazônia não tinha nenhum vínculo com seus produtos (Organização..., 2009).

Alguns gestores podem julgar inadequado responsabilizar uma empresa por práticas ilegais de fornecedores indiretos. O fato de não se relacionar diretamente com fornecedores, de alocar cada vez mais a produção ou de terceirizá-la para outros países, não retira a responsabilidade de todos os elos que fazem parte da cadeia por seu impacto. Assim, após a publicação do relatório, redes varejistas foram recomendadas pelo Ministério Público Federal a interromper a compra de carne em frigoríficos apontados como comerciantes de gado criado em área de devastação do bioma amazônico, para desvincular sua imagem às empresas envolvidas (Gonçalves-Dias; Maciel; Soares, 2010).

Diante dessa perspectiva, é possível verificar que a responsabilidade da empresa e sua contribuição à sustentabilidade não acontecem somente no âmbito intraorganizacional, o que amplia a necessidade de melhores relacionamentos com os demais atores de sua cadeia. Cabe ressaltar que as contribuições esperadas pelo relacionamento não devem se reduzir a melhorias ambientais, mas também à geração de impactos sociais positivos ao longo da cadeia, sobretudo em países de desenvolvimento, onde há maior incidência de degradação ambiental e de péssimas condições de trabalho (Carvalho; Barbieri, 2013; Seuring; Müller, 2008), tornando a gestão da cadeia mais complexa. Assim sendo, a análise que segue apresenta a representatividade da carne brasileira, a cadeia da carne gaúcha e como práticas para a sustentabilidade estão sendo inseridas.

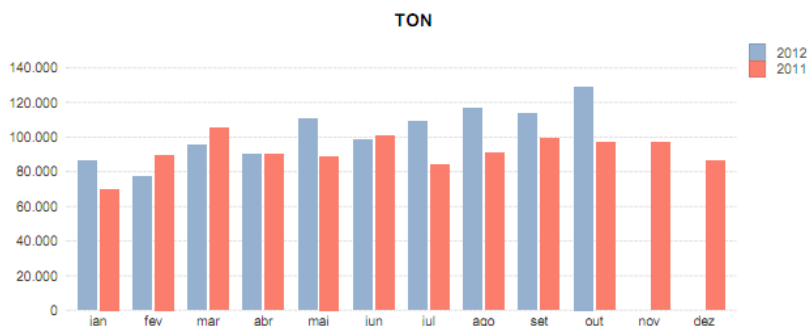
## ***O Potencial da Cadeia da Carne Brasileira***

Apesar, muitas vezes, do julgamento pela falta de precisão, estipula-se que as exportações de carne brasileira possuem potencial de crescimento de 10% em relação ao que foi exportado em 2012, o que já havia gerado US\$

5,7 bilhões de retorno por essa atividade (Associação..., 2013). Segundo a publicação da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (Abiec), a produção brasileira tem potencial para atender a demandas que se encontram em aberto nos Estados Unidos e Europa, onde os rebanhos têm encolhido, mesmo com os embargos ocorridos com a “vaca louca”.

Ainda que exista falta de interação entre atores da cadeia, como apontam estudos da cadeia da carne, o Brasil tem conseguido um posicionamento positivo em relação aos seus competidores. De acordo com dados da associação das indústrias, ao longo de 2012 houve um crescimento gradativo nas exportações (Figura 1), o que bem-representa esse potencial brasileiro (Abiec, 2012).

Figura 1 – Evolução das Exportações de Carne Bovina no Brasil (jan./out.)



Fonte: Associação..., 2012.

Considerando essas informações, entende-se que o foco da produção nacional está no mercado externo. Para que haja continuidade da comercialização ao longo dos anos, todavia, são necessárias novas ações e preocupações por parte dos membros dessa cadeia. Cada vez mais os países e os mercados consumidores estão exigindo requisitos que melhoram o reconhecimento da origem do produto e explanam como ocorreu o processo de adequação, tanto às leis e regulamentações daquela localidade produzida quanto a aspectos relacionados à produção em si, no que se refere ao bem-estar



animal, à utilização de pasto ou confinamento. Enfim, essa nova realidade criada traz aspectos antes pouco considerados ou ignorados – dentre esses, a sustentabilidade.

### ***A Cadeia Gaúcha da Carne Bovina e a Expointer***

De acordo com o que foi apresentado anteriormente, a cadeia da carne brasileira possui um diferencial e um amplo potencial de mercado no contexto mundial. Grande parte da produção opera de forma “puxada”, buscando atender demandas de marcas *Premium* (para atender churrascarias e redes de supermercados de classe média e alta), e também de exportação (principalmente o europeu) (Vinholis; Souza; Souza Filho, 2010).

Nesse contexto, verificou-se que os atores entrevistados consideram que a carne bovina produzida no Rio Grande do Sul possui um diferencial, principalmente em virtude da forma de manejo da carne. Este modo de lidar com a carne torna, na opinião dos atores, o produto final semelhante a produtos internacionais, tais como os provenientes da Argentina e Uruguai, entendidos como produtos de alta qualidade.

Alguns estudos têm apontado como a cadeia bovina gaúcha está organizada (Ferreira; Padula, 2002; Ferreira; De Barcellos, 2006; Furlanetto; Cândido, 2006; Malafaia; Azevedo; Kamargo, 2011), preocupando-se em destacar quais as potencialidades e fragilidades desta cadeia. Dentre os aspectos que podem ser destacados, identificam-se a falta de articulação entre um número amplo de elos da cadeia e a falta da troca de informações para melhor interação entre esses elos. Para Ferreira e Padula (2002), essa informação falha pode ser utilizada para o planejamento de ações e a avaliação de resultados, melhorando o posicionamento da cadeia no mercado.

Nesse sentido, cabe comentar sobre a Exposição Internacional de Animais, Máquinas, Implementos e Produtos Agropecuários (Expointer), um dos eventos agropecuários e de maquinário mais importantes do Bra-

sil. A Expointer é uma feira anual promovida pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul e pela Secretaria Estadual da Agricultura, Pecuária e Agronegócio (Seapa), no município de Esteio, reconhecida como um dos maiores eventos do mundo no agronegócio (Exposição..., 2012a). Podem participar como expositores da feira criadores de animais, agropecuaristas, empresas industriais e comerciais de máquinas, implementos e equipamentos agropecuários, demais empresas e/ou entidades legalmente constituídas e, inclusive, pessoas físicas.

A edição do ano de 2012 da Expointer abordou a sustentabilidade e a irrigação como fatores que impulsionam a economia gaúcha, fortalecendo o projeto de um desenvolvimento mais sustentado (Exposição..., 2012b). O evento se consolidou como a maior feira agropecuária da América Latina, totalizando mais de R\$ 2 bilhões de transações comerciais. Além disso, a Expointer busca ressaltar a convivência fraterna e harmoniosa entre o homem do campo e o urbano, evidenciando as tradições da cultura gaúcha (Exposição..., 2012a).

### ***Integração e Articulação entre Atores para uma Cadeia mais Sustentável***

Diante das informações identificadas, pode-se entender que uma grande dificuldade dos membros da cadeia de carne bovina gaúcha está na capacidade de integração e articulação para entrega do produto final. Uma vez que este estudo está focado em analisar como diferentes atores estão envolvidos com práticas responsáveis em busca de cadeia mais sustentável, assume-se que a integração e a articulação entre os membros também representam desafios para o alcance de uma cadeia mais sustentável. Assim sendo, procurou-se demonstrar como os *stakeholders* da cadeia percebem a sustentabilidade e consideram sua contribuição para a cadeia como um todo.

Conforme ponderam Araújo e Bueno (2008), são vários os aspectos que podem ser considerados na cadeia da carne. Para a presente pesquisa, buscou-se identificar no campo o que está sendo desenvolvido, ou seja, não se partiu de aspectos predefinidos. Foram utilizadas como categorias norteadoras das análises: (a) dimensão ambiental, (b) dimensão social e (c) aspectos relacionados ao processo de criação e abate do animal no período esperado – categorias interligadas e complementares para melhor compreensão da sustentabilidade na cadeia.

Na perspectiva dos diferentes atores da cadeia, de maneira geral averiguou-se que a sustentabilidade é uma temática interessante e emergente. O desempenho econômico, contudo, aparece como principal aspecto nas tomadas de decisão. No momento da pesquisa, quando se abordou o tema, muito foi comentado sobre preocupações e práticas ambientais e ecológicas, porém no que diz respeito à manutenção das atividades ao longo do tempo e à sustentação do negócio. Apesar dessa visão direcionada ao resultado econômico, notou-se que ações pró-sustentabilidade estão sendo concebidas e introduzidas na cadeia da carne bovina.

De acordo com o representante do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) acerca da sustentabilidade:

A primeira questão é que o negócio tem que se sustentar. Aí tu tem a sustentabilidade ambiental trabalhado de uma forma que tu agridas o mínimo possível o ambiente em busca de redução de impacto. [...] Sustentabilidade vende bem, mas sempre com o fundo econômico, mas nada hoje pode ser trabalhado sem avaliação de impacto em tudo: projeto de irrigação, agricultura. Tem que ver o que vai impactar no ambiente e é o que a gente vai ter no futuro.

A fala deste representante evidencia que a principal preocupação está na performance econômica. O entrevistado, porém, apresentou informações sobre o Programa “Juntos para Competir – Ação Integrada em Agronegócios”,

no qual se busca analisar a relação entre a agricultura e a pecuária. O Programa tem parceria com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), que desenvolve ações buscando inserir práticas mais responsáveis nessa atividade (este Programa será explicado com maior detalhamento posteriormente). O “Juntos para Competir” confirma que práticas para a redução de impactos socioambientais estão sendo desenvolvidas, ainda que o foco principal seja econômico.

Especificamente na área da pecuária, segundo esse mesmo representante do Senar e do Sebrae, “a pecuária é uma das coisas mais sustentáveis que tem!”. A partir do Programa Agricultura de Baixo Carbono do Ministério da Agricultura, é possível realizar o balanço do carbono entre o que é captado pelo solo (enquanto um dos maiores sequestradores de carbono) e as emissões realizadas pelo animal. Observa-se, então, que, contabilizando os impactos, o solo capta mais do que o boi emite, portanto a atividade seria sustentável. Essa linha de pensamento apresenta certa lógica, entretanto é preciso considerar outras questões para declarar a cadeia como sustentável ou mais responsável.

Sobre sustentabilidade, o representante de melhoramento genético afirma que “hoje todos os setores produtivos têm essa preocupação de produzir de forma sustentável, não degradável, de preservar as áreas que têm que preservar”. Ele ressalta, ainda, que “o produtor hoje tem mais consciência e tá sendo muito fiscalizado por isso também”. Logo, constata-se ser um assunto sem consenso por enquanto, uma vez que o outro ator do mesmo ramo de melhoramento genético assevera que “na bovinocultura nem tanto; apesar de estar se falando em efeito estufa e função de metano por vaca, a cadeia em si, o produtor em si não está preocupado com isso”.

É possível assumir que não existe um discurso alinhado na cadeia, uma vez que os atores pensam de maneira diferenciada, evidenciando a necessidade de maior articulação e confiança no relacionamento entre os membros da cadeia. Em outras entrevistas, muitos indivíduos não apresentavam um claro entendimento sobre a sustentabilidade; outros conseguiam

discutir algo semelhante aos depoimentos supradescritos. Entende-se que, para que haja melhor alinhamento, a troca de informações sobre diversos temas (dentre os quais, a sustentabilidade) pode dar base para uma melhoria na redução de impactos e no desempenho dos participantes.

De acordo com a Associação de Criadores Aprocima, a criação do Programa de Boas Práticas Agropecuárias (BPA), desenvolvido pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), tem como suas premissas básicas a criação de gado em um contexto economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto (Brazilianbeef, 2012), o que está de acordo com a ideia básica do *Triple Bottom Line* (Elkington, 2001). O desenvolvimento deste Programa levou em consideração alguns pontos críticos, tais como: os impactos ambientais, a questão social e trabalhista, a sanidade animal e a qualidade da carne (Empresa..., 2012). Esses pontos críticos estão em conformidade com o que é indicado como satisfatório para o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento nessa atividade.

Conforme o *website* da instituição, “o Ministério da Agricultura desenvolve e estimula as boas práticas agropecuárias privilegiando os aspectos sociais, econômicos, culturais, bióticos e ambientais” (Ministério..., 2012). Constatase, portanto, que, a partir das ações que são desenvolvidas e com a possibilidade de engajamento, é viável a construção de uma atividade mais preocupada com uma cadeia mais sustentável. Tal argumento pode ser corroborado com o trecho retirado de uma notícia veiculada sobre o Programa Boas Práticas Agropecuárias:

Após uma série de reuniões entre os pesquisadores da Embrapa, Unidade Gado de Corte, e representantes do Mapa, uma nota técnica surgiu como resultado indicando que a intensificação da produção pecuária contribui, sim, para a redução da emissão dos gases de efeito estufa. Uma agricultura de baixo carbono é possível, uma produção sustentável envolvendo a pecuária não é utopia (Empresa..., 2012).

Em busca da estruturação de relações entre os atores dessa cadeia enquanto agente governamental, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento está envolvido com a construção de uma visão mais coletiva e preocupado com o impacto ambiental existente de diferentes formas de produção. Segundo o representante do Sindicato dos Fiscais Federais, o Ministério tem direcionado seus esforços para desenvolver:

[...] muitas ações quanto à sustentabilidade, mas quanto a sua atividade é uma ação que ocorre indiretamente. Eles não podem influenciar na busca pela sustentabilidade pelos produtores de insumos ou frigoríficos, ficam na parte operacional com relação às inspeções mesmo, essa seria sua contribuição maior.

Dentre os aspectos expostos por Araújo e Bueno (2008) no que se refere à dimensão ambiental, o maior destaque está no controle da emissão de gases, segundo os entrevistados nesta pesquisa. O Programa Agricultura de Baixo Carbono, anteriormente mencionado, visa à percepção dos atores sobre a relação de manejo e da criação com o impacto ambiental gerado, com o propósito de redução desses impactos. Ainda, no campo da dimensão ambiental, o representante da empresa de saúde animal trouxe informações de que a organização em que trabalha consegue contribuir, mas necessita da integração com outros atores:

Até a parte do laboratório ocorre tudo bem, [...], na indústria, a recaptação de água, a gente reutiliza a água, tratamento de efluente, porque na produção de vacinas você gasta muita água. Até foi construída a planta nova, com os efluentes há pouco tempo atrás, acho que uns cinco anos atrás, foi feita uma reforma... Até agora já mudaram lá a questão das caldeiras, os desgastes naturais, nessa parte o laboratório se preocupa bastante. Mas o que falta ainda é no produtor mesmo.

Por sua vez, o presidente da Associação de Produtores destaca que “o produtor está cada vez mais consciente. É fermentação ruminal, efeito estufa, certificação ambiental, vegetação, dejetos, mecanismo de conser-

vação do campo nativo [...] Tudo interessa pra reduzir o impacto, dar valor pra carne e diferenciar o produto”. Essa visão confirma o argumento de que não existe um discurso alinhado na cadeia. O próprio presidente diz que “falta organização na cadeia, falta o senso de cadeia”. Entende-se que as responsabilidades precisam ser disseminadas por todos os atores, assim, gradativamente, seria possível a construção de uma cadeia mais sustentável.

No que se refere aos frigoríficos, constatou-se que a vertente central considerada é a de rastreabilidade tanto de aspectos focados no animal em si quanto em relação ao local em que este foi criado para que não haja influência de desmatamento ou criação em terras indígenas, aspectos relevantes nesta cadeia (Faro; Calia, 2012). Um dos frigoríficos indica “ter o compromisso de garantir a origem sustentável de sua matéria-prima”, ratificando a análise aqui realizada. Outra empresa destaca a existência de uma política ambiental cuidadosamente elaborada em parceria com institutos de pesquisa e universidades.

Sobre a questão do bem-estar animal, para o representante de uma grande empresa de saúde animal, é perceptível que “uma coisa que está melhorando, chamando atenção do produtor, mas ainda de uma maneira não tão grande é o bem-estar animal, isso aí tá começando a ser uma exigência”. Ainda, o representante alega que “a empresa já está voltada para isso. [...] É uma realidade já”.

O presidente da Associação de Produtores afirma que “a responsabilidade social, o bem-estar animal já são uma exigência, a sustentabilidade é uma exigência do consumidor. Tem que se preocupar com o animal, a nutrição, o pasto, os vermícidias, o transporte do bicho, com o estresse pra não prejudicar a qualidade da carne”. Novamente, a falta de consenso entre os discursos de membros da cadeia da carne bovina é evidenciada. Gonçalves-Dias, Maciel e Soares (2010) e Beske, Land e Seuring (2014) afirmam que os consumidores querem cada vez mais produtos de cadeias que adotam práticas ambientalmente corretas e socialmente justas.

Tal fato tem relação com a seguinte fala do representante do Senar e do Sebrae: “tudo hoje que acontece na agricultura e vai acontecer na pecuária é a questão do produto certificado, o consumidor quer saber o que ele está comendo”. De acordo com Faro e Calia (2012), os consumidores, principalmente aqueles oriundos de países desenvolvidos e com maior poder aquisitivo no mercado interno, estão se preocupando cada vez mais com a qualidade da carne e com o bem-estar animal, incluindo boas práticas no manejo animal.

Nesse sentido, o presidente da Associação dá exemplos de mercados de outros países, onde ele acredita que as práticas de bem-estar animal já são recorrentes:

Nova Zelândia e Austrália são grandes exportadores, 60% da produção deles é exportação [...] Lá na Austrália eles valorizam a carne, a criação do boi, a saúde, a nutrição, o manejo do bicho, o mercado é exigente [...] Eles descobriram que o Egito não tem práticas de bem-estar animal para o manejo e abate e os consumidores queriam que parassem de exportar para lá.

Cabe salientar que o bem-estar animal não se refere somente ao momento de abate do animal. O bem-estar animal engloba também a boas práticas no processo de criação e de manejo desse animal. No que diz respeito a este aspecto, identificou-se nos frigoríficos indicativos de atuação e o uso de indicadores na seleção de alguns fornecedores, no entanto é algo ainda muito baseado em confiança, por não haver nenhum tipo de fiscalização ou certificação que represente com total controle tais aspectos.

No que se refere à dimensão social, Araújo e Bueno (2008) destacam vários aspectos que podem ser trabalhados na cadeia, dentre os quais as “ações sociais para o desenvolvimento da comunidade” e “responsabilidade social”. Ressalta-se o depoimento do veterinário de uma empresa de nutrição animal, que alega não conhecer o bastante sobre o tema da sustentabilidade. O profissional, todavia, afirma que “dentro de uma atividade de pós-venda



a empresa cria campanhas que buscam passar informações técnicas aos produtores. São realizadas visitas de campo, não para venda, mas buscando o desenvolvimento dos produtores sem distinção de tamanho ou poder de compra”.

Ao realizar essa afirmação, o veterinário traz uma perspectiva de prática social na cadeia, uma vez que, por meio do atendimento de cooperativas ou produtores individuais, consegue compartilhar informações que podem melhorar o desempenho desses atores na cadeia. Para ele, “na verdade a gente tenta passar para eles [produtores na cooperativa] como deve ser feito no momento transitório, por exemplo, para que a vaca não tenha problema metabólico e tenha problema de emprenhar novamente, a gente está passando informação”.

Embora não exista o claro reconhecimento de uma prática social, porque faz parte de uma atividade de pós-venda, a fala do veterinário evidencia que, pelo detalhamento de práticas e técnicas junto a produtores, está havendo uma contribuição ao desenvolvimento daquela comunidade. Dessa forma, pode-se destacar uma integração e articulação entre membros da cadeia (empresa de nutrição animal e produtores), que pode vir a contribuir para a introdução de práticas mais responsáveis na cadeia.

Já ao se discutir como os frigoríficos têm se comportado neste processo, identifica-se um conjunto de aspectos voltados à responsabilidade social interna, principalmente quando se fala em um pacto contra o trabalho escravo, aspecto que deve ser ressaltado e aprofundado em artigos que discutem áreas tão importantes para a economia brasileira como a cadeia bovina e o setor têxtil, por exemplo (Alves; Silva, 2015). Além disso, entram os aspectos comuns da responsabilidade social quanto a questão da valorização das relações trabalhistas e atendimento dos aspectos legais apresentados.

Em relação à dificuldade de articulação e integração da cadeia da carne bovina, outro ponto que deve ser salientado é que, durante visita à Expointer, foi verificado que uma das cooperativas de pequenos produtores

não esteve presente nas reuniões do evento. Segundo informações coletadas, existe uma falha na cadeia da carne bovina, uma vez que cooperativas não estão bem-estruturadas quanto a sua gestão. Ainda que sejam atores importantes, este problema prejudica sua introdução nas articulações e alianças dentro da cadeia – diferente do que os entrevistados observam nas cooperativas que fazem parte da cadeia do leite, que seriam mais bem estruturadas e organizadas.

Diante deste ponto, compreende-se que essa falta de gestão cooperativa prejudica a dinâmica de práticas sociais responsáveis, posto que impede que pequenos atores consigam participar de forma igualitária da cadeia. Seguindo os preceitos da ideia de cadeia de suprimento, é perceptível que a questão da coordenação é necessária para melhor articulação, o que parece não estar ocorrendo com as cooperativas de produtores de carne bovina no Estado do Rio Grande do Sul.

Para Ferreira e De Barcellos (2006, p. 124), a criação de alianças na cadeia leva ao fato de que “a carne certificada da associação [pode] incentivar também outros produtos, tais como genética (produção de touros, venda de sêmen), produção de terneiros, novilhos e venda de fêmeas”. Conforme as autoras, “a partir do incremento da demanda de um produto final da cadeia, outros produtos do elo primário são também incentivados”.

Os entrevistados entendem que uma cadeia bem-articulada pode se tornar um diferencial no mercado, resultando em um incremento positivo nos negócios. Diante desse contexto, compreende-se que, para a construção de uma cadeia sustentável, as ações devem ser incorporadas pelo *stakeholder* individualmente. Assim, para cada uma das ações indicadas, outras devem ser trabalhadas para o desenvolvimento de maior articulação e integração e, conseqüentemente, introdução de práticas responsáveis na cadeia.

Ferreira e Padula (2002, p. 169) alegam que “nas iniciativas verifica-se uma preocupação com a viabilidade técnica e econômica dos demais integrantes da cadeia, embora as relações ainda não constituam exatamente

uma forma conjunta de trabalho”. Se essa preocupação for trabalhada de modo centrado e preocupado com a coletividade, assume-se que é possível introduzir práticas responsáveis ao longo do relacionamento. Essas práticas seriam a base para uma cadeia mais sustentável, seguindo os preceitos de Sharma e Ruud (2003) e Pagell e Wu (2009). Tal fato é mais plausível de acontecer em razão de que, uma vez dentro de uma mesma região geográfica, é possível a aproximação de atores e a construção de relacionamentos articulados e integrados que, em cadeias que assumem caráter plenamente global, não seria tão facilitado (Sharma; Ruud, 2003).

## Considerações Finais

No desenvolvimento de atividades no mercado, a articulação de organizações em uma cadeia de produção/suprimento favorece a realização de relacionamentos que chegam a direcionar um dado conjunto de atores a um melhor posicionamento. Alinhados a esta visão, Neves e De Barcellos (2013) comentam que a real criação de valor, o crescimento em longo prazo e a rentabilidade ocorrem quando as empresas (e certamente as cadeias) desenvolvem um fluxo contínuo de produtos e serviços que oferecem benefícios únicos aos consumidores, e, mais recentemente, à sociedade.

Nesse sentido, em meio às discussões emergentes atuais, a sustentabilidade tem surgido não apenas como um fator que amplia custos e cria mecanismos de controle mais rígidos junto as organizações, mas como motivador que busca melhor envolver atores dentro de um contexto específico no sentido de entregar um produto diferenciado no mercado e de ampliar a competitividade da cadeia no mercado. Nesse sentido, o objetivo deste artigo foi analisar como diferentes membros da cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul estão envolvidos com práticas responsáveis em busca de sustentabilidade.

Diante das discussões realizadas, percebe-se o atendimento do objetivo proposto, uma vez que foi possível destacar como os elos se envolvem com a sustentabilidade em relação às categorias de análise – social, ambiental e bem-estar animal. Foi identificado que, dentro de suas atribuições, cada elo tem buscado se adequar, mesmo com motivação centralmente econômica, ao novo contexto que surge, ao se preocupar em atender critérios que deles podem ser esperados, como fazer a ligação com outros atores com relação as suas ações.

Além disso, evidenciou-se a perspectiva de que os escândalos que denunciam irregularidades de algum elo da cadeia acabam expondo-a como um todo, manchando a imagem perante os *stakeholders*. Os atores compreendem que a cadeia estudada não está completamente articulada, e todos têm importância para concretizar essa articulação. Os entrevistados entendem que uma cadeia bem-estruturada pode se tornar mais um diferencial no mercado, ampliando os negócios internos e externos e fazendo com que a cadeia gaúcha se torne um modelo para a organização da cadeia de outras regiões do país.

Em virtude disso, o momento é de grande expectativa e oportunidades para os membros da cadeia como um todo. Deve-se observar, todavia, que, mesmo que sutilmente, houve uma apresentação de culpa sempre para o outro elo da cadeia, havendo certo nível de separação quanto a sua responsabilidade, fato que deve ser por esses observado. Noutra visão, as relações de poder também precisam ser observadas para que não haja sobreposição de vontades e uma efetiva relação de articulação na cadeia. Ademais, o papel da Expoiner é ressaltado, por todos os elos, como fundamental para reunião e articulação dos membros do setor, o que contribui diretamente para o progresso da pecuária do Rio Grande do Sul.

Toma-se como limitações desta pesquisa, inicialmente, o número de entrevistados, representando os elos da cadeia da carne bovina gaúcha, além da falta de melhor discussão convergente entre os elos. Uma pesquisa que considera a inserção de atores com pouco impacto sobre a cadeia,

como os pequenos produtores, pode colaborar para o entendimento de toda discussão. Além disso, a realização da pesquisa com frigoríficos em âmbito nacional pode não ressaltar as especificidades do Estado. Apesar de várias tentativas não foi possível coleta de dados primários localmente com este ator. Assume-se, então, como limitação para este ator, o fato de lidar apenas com dados secundários baseados em informações e documentos.

Cada cadeia de produção/suprimento possui elos específicos a sua atividade; assim, realizar pesquisas que observem essas variações pode ampliar os resultados encontrados neste estudo, como, por exemplo, a cadeia do leite, que, mesmo relacionada ao gado, possui uma reconstrução efetiva. Percebe-se, portanto, que a presente pesquisa contribui para o tema no entendimento de práticas voltadas para a sustentabilidade, à medida que traz para discussão uma cadeia muitas vezes considerada problemática e demonstrando ações e práticas que podem ser desenvolvidas.

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNE. EXPORTAÇÕES DE CARNE BOVINA BRASILEIRA. Abiec. 2012. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/texto.asp?id=31>>. Acesso em: dez. 2012.

\_\_\_\_\_. Exportações tendem a ganhar forma em 2013. 2013. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/noticia.asp?id=842#.UPr8DKEsGRY>>. Acesso em: jan. 2013.

ALVES, A. P. F.; SILVA, M. E. A dimensão social da sustentabilidade em cadeias de suprimento: O que precisa mudar? In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SIMPOI, 18., São Paulo, Brasil, 2015.

ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P. Um estudo sobre a sustentabilidade empresarial na agroindústria frigorífica. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 147-154, 2008.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 4.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Edições 70., 2009.

BEAMON, B. M. Designing the green supply chain. *Logistics Information Management*, v. 12, n. 4, p. 332-342, 1999.

BEEFPOINT. Produção mundial de carne bovina cresce em 20 anos. 2012. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/usda-producao-mundial-de-carne-bovina-cresce-13-em-20-anos-brasileira-cresce-65/>>. Acesso em: dez. 2012.

BESKE, P.; LAND, A.; SEURING, S. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*, 152, p. 131-143, 2014.

BRAZILIANBEEF. *Sustainability: Good Practices*. 2012. Disponível em: <<http://www.brazilianbeef.org.br/texto.asp?id=4>>. Acesso em: dez. 2012.

BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimento: um metaestudo. *ERA – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 155-169, abr./jun. 2010.

CARTER, C.; ROGERS, D. A framework of sustainable supply chain Management – moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(5), 360-387, 2008.

CARVALHO, A. P. Gestão sustentável de cadeias de suprimento: análise da indução e implementação de práticas socioambientais por uma empresa brasileira do setor de cosméticos. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

CARVALHO, A. P.; BARBIERI, J. C. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 1, p. 232-256, 2013.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA-USP, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./dez. 2008.

DIAS, V. V. et al. A percepção dos gestores sobre as ações de sustentabilidade e sua relação com as estratégias organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL, 11., ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 1., 2009, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: Unifor, 2009.

ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makroon Books, 2001.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Embrapa. *Boas Práticas Agropecuárias – BPA*. 2012. Disponível em: <<http://www.embrapa.br/imprensa/noticias/2012/agosto/4a-semana/boas-praticas-agropecuarias-impulsionam-aco-es-em-plano-agricola-e-pecuario/>>. Acesso em: jan. 2013.

EXPOSIÇÃO INTERNACIONAL DE ANIMAIS, MÁQUINAS, IMPLEMENTOS E PRODUTOS AGROPECUÁRIOS. Expointer. *Edição 2012: uma das maiores do mundo*. 2012a. Disponível em: <[http://www.expointer.rs.gov.br/site2012/conteudo/909/?Edi%C3%A7%C3%A3o\\_2012](http://www.expointer.rs.gov.br/site2012/conteudo/909/?Edi%C3%A7%C3%A3o_2012)>. Acesso em: 14 dez. 2012.

\_\_\_\_\_. *Regulamento da Expointer 2012*. 2012b. Disponível em: <[http://www.expointer.rs.gov.br/siteexpo/arquivos/REGULAMENTO\\_DA\\_EXPOINTER\\_2012.pdf](http://www.expointer.rs.gov.br/siteexpo/arquivos/REGULAMENTO_DA_EXPOINTER_2012.pdf)>. Acesso em: 14 dez. 2012.

FARO, O.; CALIA, R. C. Aspectos socioambientais da cadeia de suprimento da carne bovina brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 14., 2012, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Uninove, 2012.

FERREIRA, G. C.; DE BARCELLOS, M. D. Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 8 (1), p. 117-130, 2006.

FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Gerenciamento de cadeia de suprimento: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. *Revista Administração Contemporânea – RAC*, 6 (2), p. 167-184, 2002.

FERRO, A. F. P.; BONACELLI, M. B. M.; ASSAD, A. L. D. Oportunidades tecnológicas e estratégias concorrenciais de gestão ambiental: o uso sustentável da biodiversidade brasileira. *Gestão e Produção*, v. 13, n. 3, p. 489-501, set./dez. 2006.

FURLANETTO, E. L.; CÂNDIDO, G. A. Metodologia para estruturação de cadeias de suprimentos no agronegócio: um estudo exploratório. *Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental* [on-line], v. 10, n. 3, 2006.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record, 2009.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; MACIEL, F. S.; SOARES, J. D. A. Desafios para gestão da sustentabilidade em cadeias de suprimento: uma análise exploratória na cadeia de carne bovina brasileira. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION AND MANAGEMENT – ICIM. 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo: PUCSP, 2010.

LINTON, J. D.; KLASSEN, R.; JAYARAMAN, V. Sustainable Supply Chains: An introduction. *Journal of Operations Management*, p. 1.075-1.082, 2007.

MALAFAIA, G. C.; AZEVEDO, D. B.; KAMARGO, M. E. Análise das configurações interorganizacionais na pecuária de corte gaúcha. *Revista de Negócios* [on-line], 16 (1), 2011.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Mapa. *Desenvolvimento sustentável*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel>>. Acesso em: dez. 2012.

MAURER, A. M. Diferentes estruturas em uma mesma estrutura: a cadeia de suprimento reinterpretada. *Revista Reuna*, Belo Horizonte, 17 (4), 2012.

NEVES, M. F.; DE BARCELLOS, M. D. Value creation, capture and sharing model for food companies, chains and networks (VCCS MODEL). In: SCHOLDERER, J.; BRUNSDØ, K. *Marketing, food and the consumer*. Person: Essex, 2013. p. 111-126.

OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Recife: Ed. Bagaço, 2005.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL. ONG Greenpeace. *Relatório “A farra do boi na Amazônia”*. 2009. Disponível em: <[www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)>.

ORSATO, R. J. Competitive Environmental Strategies: when does it pay to be green? *California Management Review*, 48 (2), p. 127-143, 2006.

PAGELL, M.; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45 (2), p. 37-56, 2009.

PEATIE, K. *Toward sustainable organizations for the 21st century. 21st Century Management: A Reference Handbook*. Sage Publications, 2007.

PIRES, S. *Gestão da cadeia de suprimento: conceitos, estratégias, práticas e casos*. São Paulo: Atlas, 2007.

RAO, P.; HOLT, D. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (9), p. 898-916, 2005.

REID, R. D.; SANDERS, N. R. *Gestão de produção*. 1. ed. São Paulo: Editora LTC, 2005.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production*, (16), 2008.



SHARMA, S.; RUUD, A. On the path to sustainability: Integrating social dimensions into the research and practice of environmental management. *Business Strategy and the Environment, Editorial*, 12, p. 205-214, 2003.

VINHOLIS, M. M. B.; SOUZA, J. D. F.; SOUZA FILHO, H. M. Integração da cadeia de suprimento da carne bovina: um caso brasileiro. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO – ENEGEP, 30., 2010, São Carlos. *Anais...* São Carlos: Abepro, 2010.

WU, J.; DUNN, S.; FORMAN, H. A Study on Green Supply Chain Management Practices among Large Global Corporations. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 10 (1), 2012.

ZEN, S. et al. *Pecuária de corte brasileira: impactos ambientais e emissões de gases efeito estufa (GEE)*. 2008. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br>>. Acesso em: jan. 2013.

Recebido em: 11/8/2014

Aceito em: 28/10/2015