

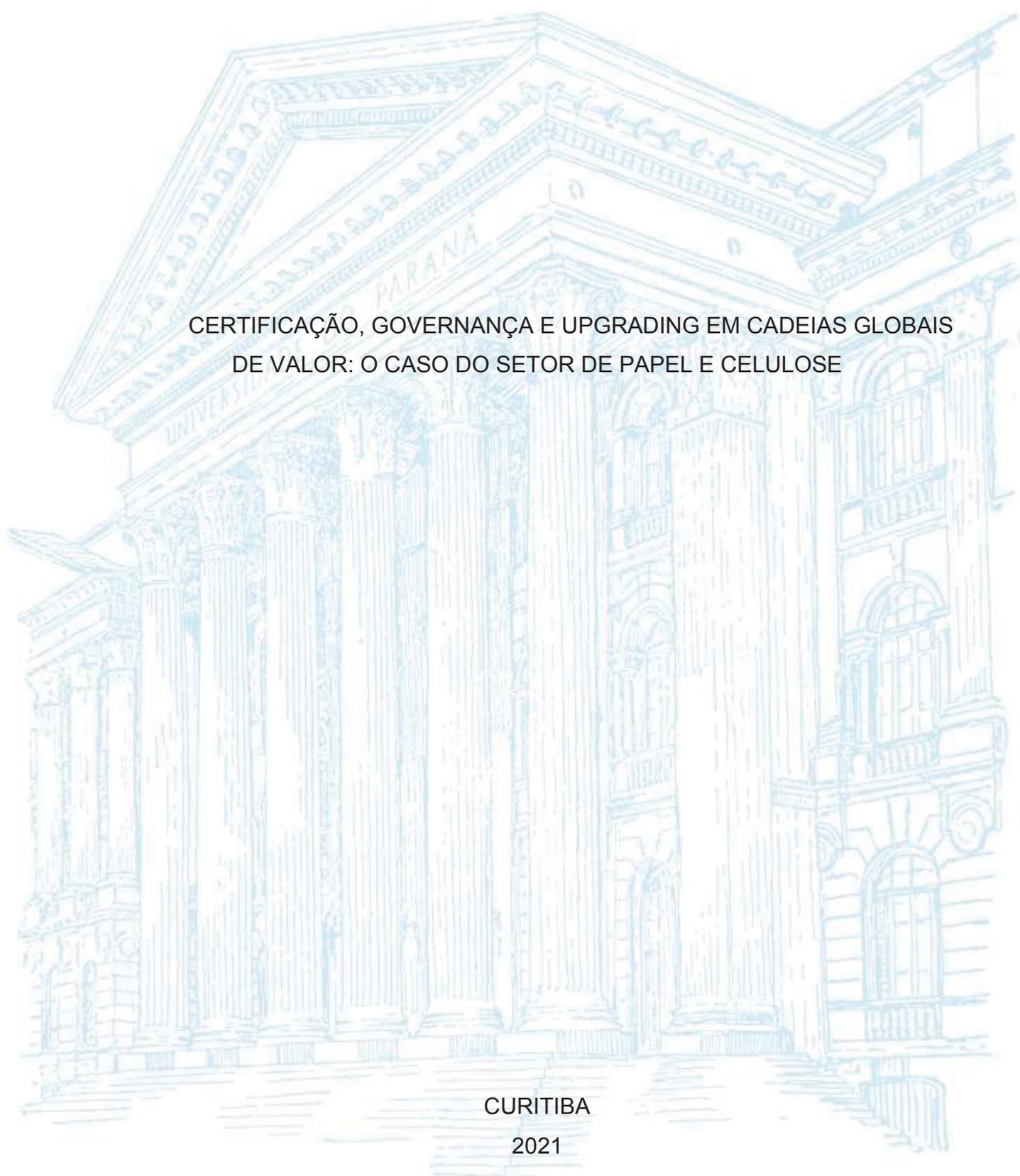
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIO BENATO SANCHES COSO

CERTIFICAÇÃO, GOVERNANÇA E UPGRADING EM CADEIAS GLOBAIS
DE VALOR: O CASO DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

CURITIBA

2021



MARIO BENATO SANCHES COSO

CERTIFICAÇÃO, GOVERNANÇA E UPGRADING EM CADEIAS GLOBAIS
DE VALOR: O CASO DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Mestrado em Administração, Área de concentração em Estratégia e Análise Organizacional, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em administração

Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke Reis

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecária: Mara Sueli Wellner – CRB 9/922

Coso, Mario Benato Sanches

Certificação, governança e upgrading em cadeias globais de valor: o caso do setor de papel e celulose / Mario Benato Sanches Coso. - 2021. 139 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientador: Germano Glufke Reis

Defesa: Curitiba, 21 de Dezembro de 2020.

1. Papel - Indústria. 2. Celulose - Indústria. 3. Governança. 4. Cadeias globais de valor. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Reis, Germano Glufke, 1965- III. Título.

CDD 658.4



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **MARIO BENATO SANCHES COSO** intitulada: **CERTIFICAÇÃO E UPGRADING EM CADEIAS GLOBAIS DE VALOR, O CASO DO SETOR DE PAPEL E CELULOSE**, sob orientação do Prof. Dr. GERMANO GLUFKE REIS, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 21 de Dezembro de 2020.

Assinatura Eletrônica

21/12/2020 10:25:31.0

GERMANO GLUFKE REIS

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

21/12/2020 11:59:14.0

GUSTAVO ABIB

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

21/12/2020 12:02:30.0

LUCIEL HENRIQUE DE OLIVEIRA

Avaliador Externo (CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES ASSOCIADAS DE ENSINO)

Av. Lothário Meissner, 632 - Curitiba - Paraná - Brasil
CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4365 - E-mail: ppgadm@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.
Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 66594

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp>
e insira o código 66594

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha noiva, Caroline, por todo incentivo, paciência e apoio em todos os processos do mestrado. À minha família, pai, mãe, irmãos e irmã que me forjaram nesse caminho e me prepararam para toda a vida. Ao meu grande amigo e sócio Gabriel, com quem divido parte do meu tempo e que confiou e suportou a minha ida ao mestrado.

Especialmente agradecer ao meu orientador Professor Germano Glufke Reis, pela confiança, orientação, aceitação e liberdade depositados em mim. Muita gratidão.

Agradeço aos professores Luciel Henrique de Oliveira e Gustavo Abib, membros da banca avaliadora, e Sérgio Bulgacov, banca de qualificação, pelas valiosas contribuições.

Agradecer aos meus colegas de sala André, Helna, Daiane, Fabiola, Simone, Priscila, Miriane e Jéssica por todos os cafés, risadas e toda a colaboração que demonstraram comigo, sem vocês seria muito difícil. A todos os professores que contribuíram para meu aprendizado e crescimento. Aos membros da secretaria do programa.

À Universidade Federal do Paraná, UFPR, em especial ao Programa de Pós-graduação em Administração, que me proporcionou mergulhar em um mundo acadêmico repleto de profissionais sérios, dedicados e que criam ambiente de formação intelectual e de ciência.

RESUMO

O presente trabalho objetiva compreender como as certificações, consideradas como ferramentas de governança, se relacionam com o *upgrading* de empresas produtoras de madeira, da Cadeia Global de Valor (CGV) de papel e celulose. Para isso, fez-se uso de um estudo de caso baseado em entrevistas com empresários/produtores florestais e análise de dados secundários de. Observou-se que produtores assumem a certificação com a expectativa de ganhos financeiros e estabilidade de demanda, ainda, pôde-se perceber que as ações de certificação impõem, principalmente, que os produtores obedeçam às leis locais, ambientais e trabalhistas, e que a auditoria é a principal, porém falha, ferramenta de governança para o controle desses produtores. Em geral, por meio da certificação o produtor permanece governado às práticas esperadas pela CGV, assumindo os custos e o trabalho de tornar a cadeia um ambiente certificado. Com isso, pode-se dizer que a certificação proporciona o *upgrading*, quando trata de manter os produtores alinhados às práticas legalizadas, principalmente decorrentes de processos bem-organizados e eficientes, sem que represente avanços expressivos aos produtores, como ganhos financeiros, escaláveis em produção e inovação na forma como fazem o seu trabalho. Melhorias foram notadas em questões sociais e ambientais, principalmente em questões processuais, onde o *upgrading* chega a acontecer, principalmente para aqueles produtores de práticas mais informais, onde a criação de processos e adequação às leis, representa avanços, porém pouco para os produtores que já apresentavam consciência ambiental ou formalização de seu negócio. Em outras palavras, o *upgrading* decorrente da certificação na cadeia de papel e celulose não melhora expressivamente a condição financeira e pode se limitar a avanços básicos, senão elementares, para um negócio legalizado. Esse trabalho destaca-se pelo recorte pouco explorado no contexto de cadeias globais de valor do setor de papel e celulose brasileiro, desse modo, proporciona maior entendimento do papel de organizações em uma cadeia longa e complexa.

Palavras-chave: *Upgrading*; Governança; Cadeias Globais de Valor; Certificação; Papel e Celulose;

ABSTRACT

The present work aims to understand how certifications, considered to be governance tools, are related to the upgrading of wood producing companies from the Global Value Chain (GVC) of pulp and paper. To this end, a case study design based on interviews with forestry entrepreneurs/producers and analysis of secondary data was applied. It was observed that producers adopt the certification expecting financial gains and demand stability; it was also possible to perceive that the certification actions mainly impose that the producers comply with the local, environmental and labor laws, and that the audit it is the main, yet flawed, governance tool for controlling these producers. In sum, through certification, the producer remains governed by the expected practices by GVC, assuming the costs and work of making the chain a certified environment. Thus, it can be said that certification provides upgrading, in keeping producers aligned with legalized practices, mainly resulting from well-organized and efficient processes, not reverted in significant advances to producers, such as financial gains, scale-ups in production and innovation in the way they do their work. Improvements were observed in social and environmental issues, mainly in procedural issues, where upgrading takes place, especially for those producers that adopt more informal practices, where the creation of processes and compliance with laws, represent progress. However, it is not a significant progress for producers who have already had environmental awareness or formalized their business. In other words, the upgrading resulting from certification in the pulp and paper chain does not significantly improve the financial condition and can be limited to basic, elementary, advances for legalized businesses. This study emphasizes the underexplored context in the context of global value chains, specifically the Brazilian pulp and paper sector, thus providing further understanding of the role of organizations in a long and complex chain.

Keywords: Upgrading; Governance; Global Value Chains; Certification; Pulp and Paper

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - <i>UPGRADING</i> AMBIENTAL.....	35
FIGURA 2 – CADEIA DE VALOR DE PAPEL E CELULOSE	42
FIGURA 3 – FIGURA SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	46
FIGURA 4 - ANÁLISE DAS EMPRESAS DA CGV E SUA RELAÇÃO COM A CERTIFICAÇÃO	61
FIGURA 5 ANÁLISE DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA LIGADAS A CERTIFICAÇÃO	73
FIGURA 6 ANÁLISE DO <i>UPGRADING</i> E DE A CERTIFICAÇÃO	87

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CLASSES DE GOVERNANÇA.....	28
TABELA 2 - RESUMO DO PROCESSO METODOLÓGICO	58
TABELA 3 - RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
TABELA 4 – SÍNTESE DOS OBJETIVOS E SEUS RESULTADOS OBTIDOS	118
TABELA 5 – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	137

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ANÁLISE DOS CRITÉRIOS FSC E UPGRADING ECONÔMICO	97
QUADRO 2– ANÁLISE DOS CRITÉRIOS FSC E UPGRADING SOCIAL	105
QUADRO 3– ANÁLISE DOS CRITÉRIOS FSC E UPGRADING AMBIENTAL	110
QUADRO 4 – DESCRIÇÃO DOS ENTREVISTADOS	139

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

- Cerflor - Programa Nacional de Certificação Florestal
- CGC - Cadeias Globais de Commodities
- CGV - Cadeia Global de Valor
- FSC - Forest Stewardship Council
- IBÁ - Indústria Brasileira da Árvores
- PEFC - *Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes*
- PeC - Padrões e critérios FSC
- RSC - Responsabilidade social corporativa
- RGP - Redes Globais de Produção
- Slimf - Manejo Florestal em Pequena Escala e de. Baixa Intensidade

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	17
1.2	OBJETIVOS	19
2.	REVISÃO DE LITERATURA.....	20
2.1	CADEIAS GLOBAIS DE VALOR (CGV).....	20
2.1.1	<i>Governança na CGV</i>	24
2.1.1.1	<i>Governança como driving</i>	26
2.1.1.2	<i>Governança como coordenação</i>	27
2.1.1.3	<i>Governança como normatização</i>	29
2.1.2	<i>Upgrading na CGV</i>	29
2.1.2.1	<i>Upgrading econômico</i>	32
2.1.2.2	<i>Upgrading social</i>	33
2.1.2.3	<i>Upgrading ambiental</i>	34
2.2	STANDARDS E CERTIFICAÇÕES.....	38
2.2.1	<i>Forest Stewardship Council – FSC</i>	42
2.3	SETOR DE PAPEL E CELULOSE	46
2.3.1	CGV de Papel e Celulose.....	46
2.3.2	Contexto global do setor de papel e celulose.....	43
2.3.3	Cenário da indústria brasileira de papel e celulose	43
2.4	SÍNTESE.....	45
3.	METODOLOGIA.....	48
3.1	CASO DE ANÁLISE	48
3.2	QUESTÕES DE PESQUISA	48
3.3	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	49
3.3.1	<i>Governança</i>	49
3.3.2	<i>Upgrading econômico</i>	50
3.3.3	<i>Upgrading social</i>	50
3.3.4	<i>Upgrading ambiental</i>	50
3.4	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	52
3.5	TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	53
3.6	VALIDADE E CONFIABILIDADE	57
3.7	CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS.....	58

3.8 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	60
4.1 EMPRESAS DA CGV E A CERTIFICAÇÃO	60
4.1.1 Empresas líderes	61
4.1.2 Empresa mediadora	64
4.1.3 Consumidores	66
4.1.4 Empresas produtoras	70
4.2 GOVERNANÇA E CERTIFICAÇÃO	72
4.2.1 Engajamento à certificação	74
4.2.2 Adoção aos critérios de certificação	78
4.2.3 Auditorias e formas de controle	82
4.3 <i>UPGRADING</i> E CERTIFICAÇÃO.....	86
4.3.1 <i>Upgrading</i> econômico.....	88
4.3.1.1 <i>Upgrading</i> de produto	89
4.3.1.2 <i>Upgrading</i> de processo.....	93
4.3.1.3 <i>Análise dos critérios FSC</i>	97
4.3.2 <i>Upgrading</i> social.....	99
4.3.2.1 <i>Padrões mensuráveis</i>	99
4.3.2.2 <i>Direitos de permissão</i>	102
4.3.2.3 <i>Análise dos critérios FSC</i>	104
4.3.3 <i>Upgrading</i> ambiental	105
4.3.3.1 <i>Upgrading</i> ambiental de produto	106
4.3.3.2 <i>Upgrading</i> ambiental de processo	107
4.3.3.3 <i>Análise dos critérios FSC</i>	110
4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES	112
4.4.1 EMPRESAS DA CGV E A CERTIFICAÇÃO	113
4.4.2 GOVERNANÇA E A CERTIFICAÇÃO.....	114
4.4.3 <i>UPGRADING</i> E A CERTIFICAÇÃO	115
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
6. REFERÊNCIAS.....	127
7. APÊNDICE –	137
7.1 ROTEIRO BASE DE ENTREVISTA	137
7.2 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS.....	139

1. INTRODUÇÃO

O mercado global tem proporcionado novas relações entre empresas produtoras e os consumidores finais, desde o início dos anos de 1940, com a criação de sistemas de instituições financeiras e comerciais (GEREFFI, 2010) e impulsionado por questões como os avanços tecnológicos, ascensão das economias emergentes e liberalização do comércio e investimento (KANO, 2018),

As novas conexões deste mercado envolvem cada vez mais um grande número de agentes, por exemplo: consumidores, governos, ONGs e ativistas, os quais podem pressionar as empresas à adotarem seus interesses, que podem vir configurados na forma de *standards*, práticas de responsabilidade social corporativa, códigos de conduta, estratégias de sustentabilidade ambiental, entre outras (PONTE; GIBBON, 2005). Em muitos casos, *standards* e certificações adotados por grandes empresas, em função das demandas de seus *stakeholders*, acabam sendo impostas aos seus fornecedores e, assim, difundidas ao longo da sua cadeia de valor (LUND-THOMSEN; LINDGREEN, 2014; GEREFFI; LEE, 2016). Essa difusão requer o estabelecimento de regras e mecanismos de controle colocados aos fornecedores da cadeia.

Tais regras e meios de controle muitas vezes envolvem a utilização de certificações, que transmitem informações aos clientes e usuários finais sobre as especificações técnicas de um produto, como a sua conformidade com os critérios de saúde e segurança, e os processos pelos quais foram produzidos e adquiridos (NADVI, 2008). As certificações também podem ser entendidas como critérios formalizados como convenções, definições e diretrizes, com o objetivo de garantir consistência e padrões nas atividades de produção (BAIN; JAMES DEATON; BUSCH, 2005), em outras palavras, também como um meio para alcançar a sustentabilidade (KAPLINSKY; MORRIS, 2017).

Um exemplo são os padrões estabelecidos pela *International Standard Organization* (por exemplo, ISO 14000), essas certificações guiam gestores, processos e iniciativas organizacionais e, além disso, observa-se que, frequentemente, o seu estabelecimento e difusão em cadeias produtivas está intrinsicamente ligado aos mecanismos de liderança informais e as relações de poder existentes nessas cadeias (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Nesse sentido, o *framework* teórico de cadeias globais de valor (CGVs) tem se mostrado útil para a análise das relações entre empresas, padrões e certificações, que atuam sincronizadas para a produção de bens ou serviços (GEREFFI et al., 2005; GEREFFI, 2010; PONTE; STURGEON, 2014). Tal análise possibilita entender as diferentes maneiras pelas quais os sistemas globais de produção e distribuição estão integrados (GEREFFI et al., 2005), bem como, as etapas que constituem as cadeias, os diferentes atores e os laços geográficos que as caracterizam. Além disso, lança luz sobre os mecanismos de coordenação formais e informais existentes e as suas implicações, principalmente para o desenvolvimento e difusão de padrões e iniciativas relacionados à responsabilidade social e ambiental corporativa (DALLAS; PONTE; STURGEON, 2019; REIS; MOLENTO, 2019).

O conceito de CGV utilizado neste trabalho difere consideravelmente do estabelecido por Porter (1985), onde o autor busca o foco de ações que tornem a empresa mais competitiva dentro do cenário de cadeias globais de valor, também se distancia de Porter (1990), no qual a visão foi voltada para as nações, como a criação de políticas que o governo e as empresas devem seguir no sentido de melhorar suas posições na CGV.

Uma CGV, por definição, envolve todas as atividades que as redes de empresas dispersas globalmente realizam para levar um produto desde a sua concepção até os consumidores finais (GEREFFI; LEE, 2016). Uma cadeia de *commodities* agrícolas, por exemplo, pode envolver as seguintes etapas: insumos básicos, produção, embalagem e armazenamento, processamento, distribuição e comercialização (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

As CGVs podem ser analisadas tanto à partir do contexto das empresas líderes (grandes multinacionais e compradores internacionais de países desenvolvidos, por exemplo), aquelas que possuem maior poder e exercem liderança sobre as demais empresas da cadeia (LUND-THOMSEN; LINDGREEN, 2014), bem como as localizadas na base produtiva, normalmente empresas de maior fragilidade na cadeia, com ações de menor valor agregado, tal como pequenos fornecedores em um país em desenvolvimento.

No primeiro caso, com o foco nas empresas líderes, o conceito explorado na literatura de CGVs é o da governança da cadeia, sendo que no sentido oposto, nas

empresas de base, o conceito abordado é o de *upgrading* (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002; GEREFFI et al., 2005; GEREFFI, 2014; GEREFFI; LEE, 2016).

A análise de governança permite entender como uma cadeia é controlada e coordenada quando certos atores têm mais poder do que outros, impactando o modo como recursos tangíveis e intangíveis são distribuídos na cadeia (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016). A análise do *upgrading*, por sua vez, explora o modo como empresas (ou regiões) podem (ou não) avançar para atividades de maior agregação de valor econômico, social e ambiental em CGVs.

A abordagem da governança em CGVs reflete as diferentes maneiras pelas quais as empresas gerenciam os relacionamentos entre as empresas e desta forma definem e moldam como, onde, quando e por quem o valor é gerado e distribuído (GOLINI et al., 2018). O conceito também aborda as formas com que as diferentes empresas da cadeia de valor se adequam aos critérios e condições normativas (PONTE; GIBBON, 2005; NADVI, 2008), tal como no caso da adoção de padrões e certificações. Nesse cenário, as organizações, fornecedoras ou compradoras, buscam cumprir com as condições exigidas da cadeia. Isso ocorre por meio do gerenciamento e de padrões específicos requeridos de produtos e processos e que definem as operações de todas as empresas envolvidas (GIBBON; BAIR; PONTE, 2008).

Cabe ressaltar que a governança empregada em CGVs é consideravelmente distinta dos conceitos de governança corporativa, este último busca captar mecanismos de controle para garantir o alcance dos interesses dos proprietários e, com isso, manter a sanidade da organização, em CGVs, o conceito de governança está alinhado a diferentes conceitos, especificamente a governança de redes, onde se preocupa com a forma como as redes globais de produção e distribuição são organizados, ela explora como a autoridade informal das redes complementa e substitui a autoridade formal do governo, com isso, pretende explorar os limites do estado e buscar desenvolver uma visão mais diversa da autoridade do estado e seu exercício (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002; RHODES, 2012).

Portanto, o conceito de governança da cadeia pode ser o meio para explicar as razões que levam empresas a propagarem práticas e modelos de produção, sejam motivadas por necessidades internas ou externas à organização líder da cadeia, por exemplo grandes compradores globais (PONTE; GIBBON, 2005; DALLAS et al., 2019).

Já no caso do *upgrading*, esse conceito é abordado por empresas localizadas na base CGV, fornecedoras, e na maioria das vezes é explorado em empresas localizadas em países em desenvolvimento, especificamente o *Upgrading* é o movimento de qualificação de empresas sob pressão para manter ou melhorar sua posição naquela CGV, passando de atividades de baixo valor para atividades de valor relativamente alto (GEREFFI, 2010). Em vários casos, os estudos de *Upgrading* buscam compreender como esse movimento é impulsionado por meio de mecanismos de governança, por exemplo Ivarsson e Alvstam (2010) analisam o *upgrading* por meio do suporte técnico de empresas líderes, já Kaplinsky e Morris (2017) avaliam como os *standards* em CGVs afetam o *upgrading*.

A literatura em *upgrading* nas CGVs evoluiu de uma visão estrita de *upgrading* econômico para análise uma mais holística, de *upgrading* social e, recentemente, o *upgrading* ambiental (MARCHI et al., 2013; GEREFFI; LEE, 2016; ACHABOU et al., 2017), essas análises de *upgrading* serão abordadas neste trabalho, entretanto, em todos os casos, para a sua compreensão é importante que se compreenda as ideias de governança (GEREFFI; LEE, 2016).

No presente estudo, focou-se na indústria de papel e celulose como caso para análise, especificamente pelo foco de pequenos produtores na base da cadeia. Esta cadeia é altamente internacionalizada, por isso se apresenta como cadeia global, apresenta extensa variedade de atividades produtivas distribuídas em vários países (desenvolvidos e emergentes), com diversidade de empresas, significativo número de empregos diretos e indiretos, utilização de pacote tecnológico robusto e múltiplas possibilidades de geração de produtos (DALY; BAMBER; GEREFFI, 2016).

Todo este cenário do setor de papel e celulose compreende vastidão de *standards* e *stakeholders*. Por outro lado, trata-se de um dos segmentos industriais com maior consumo de água e energia, bem como de uso e liberação de produtos químicos no ambiente (CORCELLI; RIPA; ULGIATI, 2018). Desse modo, a cadeia está em constante escrutínio e pressão, por diferentes *stakeholders*, em função de questões ambientais e com isso também sujeito à aplicação de *standards* e certificações com o objetivo de transmitir boas práticas aos seus consumidores.

O FSC (*Forest Stewardship Council*) é amplamente considerado a certificação mais reconhecida, confiável e globalmente adotada no setor de papel e celulose, além disso, o FSC é o principal, senão o único, esquema de certificação global que serve como uma ferramenta de política pública para a conservação de

florestas tropicais. Ele estabelece *standards* e critérios (PeC) que envolvem aplicação sustentada em toda a cadeia, bem como uma formalização de “cadeia de custódia”, ou seja, certificação que segue os materiais desde a floresta (incluindo o corte de árvores) até o produto (FORRER; MO, 2013).

Portanto, este trabalho investiga *standards* e certificações, especificamente a certificação FSC – Forest Stewardship Council, e suas relações com *upgrading* e governança (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002; BARRIENTOS; GEREFFI; ROSSI, 2011; MARCHI; MARIA; MICELLI, 2013; KRISHNAN, 2017a) na cadeia global de valor de papel e celulose. Ao reconhecer, portanto, a influência de padrões e o ambiente regulado por empresas líderes da cadeia de papel e celulose, busca-se com esse estudo responder à seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre a certificação FSC com os aspectos de *upgrading* e governança da cadeia global de valor de papel e celulose? Na sequência apresenta-se as justificativas teóricas e os objetivos que a pesquisa busca esclarecer com o citado problema.

1.1 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O presente trabalho tem como justificativa teórica proporcionar a análise das relações entre de múltiplos atores que envolvem a CGV de papel e celulose. Essa demanda é levantada em Hernández e Pedersen (2017); os autores destacam a importância de estudos com perspectiva multinível, com foco nas diferentes decisões que os agentes tomam, buscando compreender as interdependências entre as diferentes relações, bem como, as atividades que afetam todo o conjunto da cadeia de valor.

Além disso, o trabalho pretende contribuir com a literatura sobre governança da cadeia global de valor, ao discutir o modo como as estruturas existentes na cadeia impactam o *upgrading*. Permite examinar, principalmente, o impacto que empresas de menor poder, fornecedoras, sofrem ao se moldarem aos padrões e certificações estabelecidos pelas empresas líderes da cadeia. Ainda, quais os meios utilizados por empresas líderes utilizam para manter o controle dos padrões e das práticas dos seus fornecedores.

Deve-se observar que, muitas vezes, as empresas de menor poder (em países emergentes) adotam padrões para atender as exigências de grandes compradores, o que não necessariamente implica na geração de melhorias que

realmente atendam às necessidades e realidade dos países emergentes (LUNDTHOMSEN; LINDGREEN, 2014; REIS; MOLENTO, 2019). Além disso, adequar-se às demandas de empresas líderes, em CGVs, pode ser extremamente dispendioso e praticamente inviável para empresas de países emergentes (GEREFFI; LEE, 2016).

Na estrutura da CGV, os critérios de governança são centrais para o entendimento das possibilidades de *upgrading* na cadeia (GEREFFI; LEE, 2016). Portanto, espera-se aqui também relacionar os aspectos de *upgrading* que empresas de menor poder e localizadas nas extremidades da cadeia podem realizar na direção de ganhos econômicos, sociais e ambientais. Ou seja, a pesquisa contribui para que se compreenda como essas relações estabelecem, firmam e disseminam padrões convencionados do que é o *upgrading* esperado.

A análise dos critérios do FSC tem relevância dentro deste estudo, pois espera-se avaliar elas como ferramenta de governança na formação de *upgrading*, nas esferas econômica, social e ambiental, adicionando uma leitura alinhada às pesquisas em CGVs e que atende ao chamado de Ponte, (2020b) para mais pesquisas sobre a economia política mais ampla, dentro da qual os conceitos de governança e *upgrading* da cadeia de valor estão incorporados.

A abordagem de pequenos produtores e fornecedores de insumos para o setor de papel e celulose vem de encontro à necessidade abordada por Lee, Gereffi e Beauvais (2012), que sugerem a necessidade de examinar o contexto estrutural sob o qual os pequenos agricultores fazem escolhas e tomam suas ações nas cadeias globais de valor.

De modo prático, o trabalho também proporciona aos integrantes da cadeia de papel e celulose maior clareza quanto às relações existentes e descortina o que existe por entre a adoção, ou cumprimento, dos critérios FSC. Conseqüentemente, deve proporcionar maior entendimento do papel de suas organizações em uma cadeia longa e complexa, as empresas melhoram seu aprendizado sobre como organizar atividades de novas maneiras e especificar conexões entre eles (HERNÁNDEZ; PEDERSEN, 2017).

Em resumo, pretende-se verificar, em um caso prático, da CGV de papel e celulose, como a certificação FSC atua na governança e como isso implica em aspectos de *upgrading* para empresas localizadas na parte inicial e mais frágil da cadeia de valor. No tópico seguinte são evidenciados os objetivos deste trabalho.

1.2 OBJETIVOS

Partindo da questão de pesquisa proposta, objetiva-se com o presente trabalho analisar as certificações e sua relação com o *upgrading* e a governança em CGVs de papel e celulose.

Os objetivos específicos que se desdobram, são os seguintes:

- Analisar o modo como a certificação FSC é utilizada na governança na CGV de papel e celulose.
- Identificar se a adoção de certificações promove o *upgrading* em empresas produtoras na CGV de papel e celulose.
- Analisar os tipos de *upgrading* promovidos pela adoção dos *standards* e critérios da certificação FSC na CGV de papel e celulose

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR (CGV)

O conceito de cadeia de valor está desde o seu início conectada com o conceito teórico de agronegócio (MAC CLAY; FEENEY, 2019). De fato, o termo “*agribusiness*” carregava na proposição inicial de Davis e Goldberg (1957) aspectos atuais de cadeias de valor, onde os autores definiram *agribusiness* como “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

Por outro lado, uma das primeiras concepções que atribui importância às cadeias globais de valor, como meio de geração de valor, foi introduzido no artigo de Kogut (1984), onde o autor destaca: “*as estratégias globais têm sucesso ao criar certas economias ao longo e entre as cadeias de valor agregado e ao projetar programas de marketing que adaptam os produtos às necessidades nacionais e, ainda assim, exploram essas economias à montante*” (p.151, Tradução livre.).

Na década de 80, Michael Porter desenvolveu estruturas que abordam as cadeias globais de valor, ao analisar a cadeia com o foco nas empresas (PORTER, 1985) e posteriormente com o olhar para as vantagens obtidas por nações (PORTER, 1990). No nível das empresas abordado por Porter, uma cadeia de valor se refere a um conjunto de atividades necessárias para fazer negócios, como a criação de um produto ou serviço, englobando atividades como a transformação de uma matéria prima, o marketing para o comprador, o seu suporte no pós-venda, entre tantas outras capacidades (GEREFFI, 2010).

Porter traçou linhas estratégicas de como a empresa pode se desenvolver na cadeia, seja pela liderança em custos ou pela diferenciação no tratamento ao cliente (PORTER, 1985). Por outro lado, com o foco nas nações, as condições ímpares de competição eram atribuídas independentemente das existentes em outros países, ou seja, cada país conta com suas forças e fraquezas que lhe são particulares, desta maneira as empresas criam estratégias globais para tirar proveito das situações existentes em cada país. (PORTER, 1990).

Em meados da década de 1990, surgia uma nova maneira de se interpretar as cadeias globais, baseado inicialmente no trabalho Gereffi e Korzeniewicz (1994),

sobre Cadeias Globais de Commodities (CGC), onde o foco se dava organização das indústrias globais e como as assimetrias de poder organizadas em torno das ‘empresas líderes’ multinacionais afetaram as perspectivas de desenvolvimento nacional (PONTE; GEREFFI; RAJ-REICHERT, 2019), bem como na importância crescente dos compradores globais (principalmente varejistas e empresas de marca, ou “fabricantes sem fábricas”) como principais impulsionadores de redes de produção e distribuição globalmente dispersas (GEREFFI, 2010).

Essa virada na pesquisa da cadeia de commodities compartilhou a noção de que a melhora ou piora dentro da cadeia é possível à medida que os países individuais mudam suas condições, entre os diferentes níveis da economia mundial (PONTE et al., 2019).

Já no início dos anos 2000, novos esforços deste grupo de pesquisadores do CGC resultaram em uma atualização de sua estrutura analítica, seguindo para o conceito das Cadeias Globais de Valor (CGV), também se reconheceu que tais cadeias não se restringiam apenas a commodities, mas podiam se estender por toda a manufatura e, de fato, para serviços (PARRILLI; NADVI; YEUNG, 2013).

Desse modo, os estudos sobre cadeias globais de valor se afastaram de sua origem, centrada na empresa, para delinear uma lógica geral ou sistêmica do conjunto de atividades e relacionamentos que constituem a cadeia de valor (GIBBON et al., 2008).

Essa nova abordagem possibilitou o entendimento de como as empresas estão conectadas na economia global, mas também reconheceu um contexto institucional mais amplo dessas ligações, incluindo política comercial, regulamentação e normas (GEREFFI, 2010). Em outras palavras, as cadeias de valor globais se referem ao conjunto de vínculos intrasetoriais entre empresas e outros atores através dos quais ocorre o desenvolvimento de negócios globais (GIBBON et al., 2008), além disso, o papel da criação de valor, diferenciação de valor e captura de valor em um processo coordenado de produção, distribuição e varejo (BARRIENTOS et al., 2011)

Esse quadro teórico é tido como uma ferramenta-chave na análise da divisão de trabalho entre atores, de países desenvolvidos e em desenvolvimento, por meio do exame de práticas concretas do esquema de poder e das estruturas que moldam o ambiente de negócios de cada setor (MARCHI et al., 2013; PONTE; STURGEON, 2014).

Ainda, de acordo com Gereffi et al., (2005), a estrutura de análise das CGVs concentra-se na natureza e no conteúdo dos vínculos entre empresas e no poder que regulam a coordenação da cadeia de valor, principalmente entre compradores e os primeiros níveis de fornecedores.

A abordagem da CGV fornece uma visão holística das indústrias globais a partir de dois pontos de vista: governança, *top-down*, e *upgrading, bottom-up*. (GEREFFI; LEE, 2016), isso permite que a teoria interaja ampla frente de conceitos e outras lentes teóricas, como a de Responsabilidade social corporativa (RSC) (MARCHI et al., 2013; LUND-THOMSEN; LINDGREEN, 2014; GEREFFI; LEE, 2016; GOLINI et al., 2018) análise de clusters (STURGEON; VAN BIESEBROECK; GEREFFI, 2008; GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020), ou governança horizontal, no que refere-se à coordenação baseada nas relações locais e regionais entre as empresas (PARRILLI et al., 2013), teoria da internalização (STRANGE; HUMPHREY, 2018; BENITO; PETERSEN; WELCH, 2019), Redes Globais de Produção (RGPs) (COE; DICKEN; HESS, 2008; BARRIENTOS et al., 2011; HORNER; NADVI, 2018), *standards* e certificações (PONTE; GIBBON, 2005; NADVI, 2008; LEE et al., 2012; PONTE, 2012; GIULIANI et al., 2017) e sustentabilidade (MARCHI et al., 2013; PONTE, 2020b) .

Essa vastidão de conexões das CGVs tem possibilitado a sua rápida disseminação, nas últimas décadas ela foi adotada por uma ampla gama de organizações econômicas, sociais e culturais, bem como organizações não governamentais (ONGs) (GEREFFI, 2014). Pesquisa em CGVs também se tornou quadro para as principais agências e organizações de desenvolvimento intencional, preocupadas com o desenvolvimento econômico, incluindo o Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento, Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido, Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional, Sociedade Alemã para Cooperação Internacional, Organização Mundial do Comércio, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e Organização Internacional do Trabalho (GEREFFI, 2014).

A abordagem GVC geralmente se concentra em apenas um número limitado de empresas, aquelas que participam especificamente daquela cadeia de valor, e dispensa qualquer outra empresa ou grupo de empresas que competem ou simplesmente não trabalham com a empresa líder selecionada (PARRILLI et al., 2013). Apesar dessa visão centrar a maior parte dos estudos de CGV's, outros

estudos podem focar em características de produtos específicos, as estratégias das empresas que os fabricam e os canais de distribuição envolvidos. Por exemplo, Gereffi (2020) explora o comércio e produção de suprimentos médicos no contexto do COVID-19.

Analisar as CGVs ainda têm abordado múltiplos setores econômicos e, como método, extensa e detalhada pesquisa de campo, com os autores coletando materiais secundários relevantes e encontrando informantes locais, esses estudos baseiam-se fortemente em entrevistas aprofundadas ou "estratégicas" como funcionários do governo, gerentes em nível de empresa e outras partes interessadas para os setores em questão (PONTE et al., 2019).

Esta característica da abordagem de campo possibilita a pesquisa tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento (PONTE; STURGEON, 2014) e o foco tomado varia entre empresas na base produtiva como nas empresas compradoras líderes da cadeia. Deste modo, para uma mesma cadeia, há vastidão de possibilidades e abordagens.

Por exemplo, na indústria dos vinhos na África do Sul, pesquisadores de CGVs puderam tomar tanto o enfoque da governança empresas compradoras (PONTE, 2007), de melhorias das condições de empresas produtoras (PONTE; EWERT, 2009) e além disso, o papel dos padrões de qualidade naquela cadeia de valor (PONTE, 2009).

Por outro lado, ao notarmos como um setor pode ser estudado nas mais diversas regiões do globo, pode-se analisar o caso da indústria têxtil e vestuários, que proporcionou alguns dos trabalhos de importante impacto neste campo teórico, como o de Gereffi (1994), que adotou o caso de empresas no leste asiático e nos Estados Unidos, Barrientos et al., (2011), que usou a indústria marroquina de vestuário para descrever *upgrading* social, e recentemente Khan, Ponte; Lund-Thomsen (2019) com uma análise de desafios de *upgrading* ambiental experimentados por firmas de roupas do Paquistão.

Outros estudos também avaliam players de países compradores e vendedores ao mesmo tempo, Ivarsson e Alvstam (2010) estudaram a cadeia que envolvem um grande revendedor de produtos para a decoração de casas na Suécia e seus fornecedores na China e no leste asiático. Assim como POULSEN et al., (2016) que analisaram empresas de transporte globais e grandes compradores de serviços de transporte, localizadas na Dinamarca, Canadá e Alemanha.

Já Marchi et al., (2013) basearam o trabalho seminal sobre *upgrading* ambiental em entrevistas com empresários e gestores de empresas de produção de móveis, todos localizados na mesma área geográfica, nordeste da Itália. Da mesma maneira, Achabou et al., (2017) focou na indústria tunisiana de azeita para elaborar suas entrevistas.

Cabe ressaltar também a presença de estudos de ordem quantitativas dentro de cadeias globais, esse foco se dá principalmente no valor gerado pelas relações da CGV, em Johnson (2018) o autor faz a revisão de estudos dessa vertente, onde há a divisão entre a lente micro e macro. Para o trabalho com foco micro o foco se dá nos ganhos que empresas obtêm por estarem conectadas à cadeia, enquanto que no olha macro o âmbito é do valor gerado para nações, por meio da análise de exportações ou importações, ou das cadeias como um todo.

Em resumo, o estudo de CGV, tem recebido atenção crescente de líderes empresariais e acadêmicos nos últimos anos (GONZÁLEZ-TORRES et al., 2020), que buscam a análise por meio de uma lógica geral ou sistêmica, do conjunto de atividades e relacionamentos que constituem a cadeia de valor (GIBBON et al., 2008). As CGVs criaram novos desafios, riscos e distribuições de valor, bem como oportunidades, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento (PONTE; STURGEON, 2014). Ela se destaca por abordar as tensões que envolvem os conceitos de governança, como empresas controlam, coordenam e se conectam dentro da cadeia, e *upgrading*, as possibilidades de as empresas se moverem em direção a atividades de maior valor (GOLINI et al., 2018). Esses conceitos serão melhor analisados nos capítulos a seguir.

2.1.1 Governança na CGV

Os conceitos de governança apresentam ampla divulgação em estudos organizacionais. Deste modo, também se destaca por extensa gama de usos e variações do conceito. O que há de comum entre cada forma de governança (corporativa, pública, política, etc.), está na realização de atividades que compõem múltiplos atores, com o objetivo de reduzir conflitos de interesse e permitir a governabilidade do ambiente (RESE, 2012)

Se por um lado, a governança em âmbito corporativo busca mecanismos de controle para garantir o alcance dos interesses dos proprietários e, com isso, manter

a sanidade da organização, em cadeias globais de valor, o conceito de governança está alinhado a diferentes conceitos, especificamente a governança de redes e os custos de transação (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002).

A governança em CGVs também se distancia do conceito de governança pública, pois nem sempre é dirigida pelos Estados e não é necessariamente sancionada diretamente pelos Estados. A política no mundo de CGVs é moldada pela dinâmica do conflito político e da contestação que emergem da interação do poder público e privado (MAYER; PHILLIPS, 2017).

A análise de governança em CGVs está baseado no conceito de redes, pois se preocupa com a forma como as redes globais de produção e distribuição são organizados, ela explora como a autoridade informal das redes complementa e substitui a autoridade formal do governo, com isso, pretende explorar os limites do estado e buscar desenvolver uma visão mais diversa da autoridade do estado e seu exercício (RHODES, 2012). Isso envolve transações recorrentes entre várias empresas. Como essas transações podem ser organizadas, assim como foi abordado pela economia dos custos de transação (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002), ou seja, avaliar as capacidades das diferentes estruturas para harmonizar as relações entre as partes (WILLIAMSON, 1981).

A análise de governança em CGVs permite entender como uma cadeia é controlada e coordenada, quando certos atores da cadeia têm mais poder do que outros, impactando o modo como recursos tangíveis e intangíveis são distribuídos na cadeia (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016) e, embora, o comércio entre empresas tenha uma dinâmica reconhecível, elas não ocorrem espontaneamente, automaticamente ou mesmo sistematicamente, em vez disso, esses processos são iniciados e institucionalizados em formas particulares como resultado da estratégia e da tomada de decisão por atores específicos, geralmente grandes empresas (GIBBON; BAIR; PONTE, 2008).

Ponte e Gibbon, (2005, p.3, *Tradução livre.*) descrevem o conceito de Governança da CGV como: “o processo de organização de atividades com o objetivo de alcançar uma certa divisão funcional do trabalho ao longo da cadeia / resultando em alocações específicas de recursos e distribuições de ganhos”. Os autores ainda destacam que as empresas líderes normalmente têm o poder de incluir ou excluir empresas e modificar as características produtivas e do produto que a cadeia se destina.

Em vez de examinar como essas empresas influenciam as organizações internacionais para obter regras, o mais favorável possível, para permitir a acumulação de capital, ela concebe as empresas líderes como os principais atores de um sistema segmentado de governança econômica global. (PONTE; STURGEON, 2014).

Entre outros motivos, a importância da governança para a análise da CGV é que ela está pautada nas práticas e formas organizacionais concretas, através das quais é estabelecida e gerenciada uma divisão específica do trabalho entre empresas líderes e outros agentes econômicos envolvidos na conceituação, produção e distribuição de bens nas indústrias globais (GIBBON *et al.*, 2008).

As pressões de governança nas CGVs são frequentemente acentuadas pela necessidade de garantir que os fornecedores estejam em conformidade com os padrões internacionais de qualidade, trabalho e pressões ambientais (PARRILLI *et al.*, 2013). Regras e condições de participação são os principais mecanismos operacionais de governança (PONTE; GIBBON, 2005).

A análise dos mecanismos de governança perpassa pelas assimetrias de poder entre as empresas, afinal é por meio dela que questões como coerção e moderação podem ser dissipadas na CGV por empresas líderes (DALLAS *et al.*, 2019), que tendem a coordenar e comandar a cadeia por não confiarem integralmente em suas fornecedoras, pode-se dizer que a CGV “permite” que as empresas líderes exerçam sua coordenação por meio da assimetria de poder (KANO, 2018).

Os conceitos de governança se modificaram desde a formulação nas CGVs, dando origem a diferentes maneiras pelas quais se podem analisar, como os atores exercem um poder ao longo da cadeia de valor (GOLINI *et al.*, 2018), atualmente, os conceitos de Governança estão divididos em três iniciativas na literatura: como *driving*, coordenação e normatização (GIBBON *et al.*, 2008).

2.1.1.1 Governança como *driving*

Inicialmente, a ideia principal de governança estava relacionada com as relações de autoridade e poder que determinavam como os recursos são alocados e dispersados dentro de uma cadeia, deste modo, gerando os conceitos de *buyer-driven* (orientada pelo comprador) e *producer-driven* (orientada pelo produtor), onde,

no primeiro caso, o controle se concentrava nas empresas compradoras do final da cadeia enquanto que no segundo o foco era nas principais empresas produtoras da cadeia (GEREFFI, 1994). Por outro olhar, as cadeias orientadas ao produtor eram dirigidas pelos fabricantes (capital industrial), enquanto as cadeias orientadas ao comprador eram dirigidas principalmente pelos varejistas e / ou comerciantes (capital comercial) (GEREFFI, 1994; GIBBON et al., 2008).

As empresas orientadas pelos produtores são, em geral, grandes indústrias que controlam as características dos produtos que são distribuídos, a produção tende a ser intensiva em tecnologia e capital e envolve economias de escala. A cadeia tende a ser coordenada principalmente pelos produtores e pela capacidade dos seus distribuidores de entregar partes fornecidas por empresas subcontratadas e produtos acabados ao consumidor (por exemplo, na indústria automobilística) (GEREFFI, 1994; GIBBON et al., 2008). A cadeia de papel e celulose também é orientada pelos produtores, o principal motivo desse poder é devido ao alto capital necessário para a indústria (DALY et al., 2016)

As empresas orientadas pelos compradores comercializam em suas lojas ou sob seus rótulos os produtos advindo de redes de fornecedores e contratados independentes, sem existir uma relação de maior ou menor patrimônio entre a empresa líder e seus fornecedores (GIBBON et al., 2008), elas estão sujeitas às orientações dos seus compradores com relação a aspectos como design, características do produtos, requisitos de qualidade, preço. Exemplos são as cadeias de *commodities* agrícolas e calçados.

2.1.1.2 Governança como coordenação

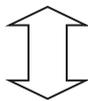
Após as ideias iniciais, no início dos anos 2000, ficou claro que as categorias dicotômicas, de cadeias dirigidas a compradores e a produtores, eram muito amplas para capturar toda a complexidade das estruturas de governança da CGV que estavam surgindo no mundo (GEREFFI, 2014).

A governança foi ampliada de modo que incorporou aspectos de assimetrias de poder (GIBBON et al., 2008), sob a tipologia de “coordenação”, ela visou analisar as práticas concretas e as dinâmicas que as empresas líderes da cadeia tomam para conduzir seus negócios na CGV (PONTE; STURGEON, 2014) e como são

formuladas estratégias e os formas com que essa empresas irão tomar decisões com relação aos seus *stakeholders* (GIBBON et al., 2008).

O conceito de coordenação foi difundido inicialmente em 5 classes, coordenação hierárquica, cativa, relacional, modular e de mercado (Tabela 1) que variam de altos e baixos níveis de coordenação e assimetria de poder na cadeia (GEREFFI et al. 2005).

TABELA 1 - CLASSES DE GOVERNANÇA

Tipo de Governança	Complexidade das Transações	Habilidade de Codificar Transações	Capacidade da Base de Fornecimento	Grau de Coordenação Explícita e Assimetria de Poder
Mercado	Baixo	Alto	Alto	
Modular	Alto	Alto	Alto	
Relacional	Alto	Baixo	Alto	
Cativa	Alto	Alto	Baixo	
Hierárquica	Alto	Baixo	Baixo	

FONTE: GEREFFI; et al., (2005, p. 87, *Tradução livre.*)

Essas classes de governança são particularmente úteis para a análise das relações na cadeia, pois de acordo com o nível de assimetria de poder, as empresas estarão mais ou menos suscetíveis a cumprir com as pressões impostas pelas empresas que dominam a CGV.

O tipo de governança de *Mercado* envolve transações relativamente simples, com informações facilmente transmitidas e requer pouca ou nenhuma cooperação formal entre os atores. Já a *Modular* compreende transações complexas que ocorre com facilidade, com fornecedores atendendo as especificações de um cliente e tem responsabilidade pela tecnologia. A forma *Relacional* é performada por compradores e vendedores em uma relação complexa, de dificuldade de transmissão de informação, ondes os custos e as dificuldades para mudar para um novo o parceiro tende a ser alto(GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

Na relação *Cativa* os fornecedores dependem de um ou alguns compradores que muitas vezes exercem uma grande força. Tais redes oferecem alto grau de monitoramento e controle pela empresa líder, com destaque para o elevado nível de assimetria de poder em entre fornecedores e compradores. De outra maneira, a *Hierárquica* são caracterizadas por integração vertical e controle gerencial dentro de

empresas líderes que desenvolvem e fabricam produtos internos (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

2.1.1.3 Governança como normatização

Governança foi ainda ampliada para uma terceira tipologia, a de normatização, que deu sequência à anteriormente desenvolvida por Gereffi et al., (2005), esse enfoque foi baseado na teoria da convenção que tratou de aproximar efeitos da cadeia de valor com padrões e normas de qualidade, alinhados desde os consumidores finais até os produtores iniciais (GEREFFI; LEE, 2016).

Conseqüentemente, os padrões e normas de qualidade impactam a forma como empresas produzem. Em muitos casos as empresas necessitam se desenvolverem para atender as convenções propostas, os efeitos disso podem ser o *upgrading* na cadeia de valor (PONTE; GIBBON, 2005; LUND-THOMSEN; LINDGREEN, 2014; ACHABOU et al., 2017), por outro lado, há a discussão sobre até que ponto as empresas aderem, respeitam e são cobradas pelos padrões de qualidades “impostos”, esse tópico leva a questão sobre o que realmente é o resultado dos padrões de qualidade (NADVI, 2008; KAPLINSKY; MORRIS, 2017).

Resumidamente, governança das CGVs é difundida em diversos atores, como organizações internacionais, governos nacionais, ONG's, sindicatos, associações comerciais, trabalhadores e comunidades, ajudam a determinar quais produtos produzir, quando, onde, em que quantidades e a que preço (LUND-THOMSEN; LINDGREEN, 2014) e por meio das características de governança da cadeia que cada empresa será movida a atender as expectativas peculiares daquele segmento, seja com ações aderentes aos padrões ventilados ou com a construção de fachadas que disfarçam as reais práticas.

2.1.2 *Upgrading* na CGV

As ideias de *upgrading* surgem como uma resposta de empresas que são desafiadas pelo mercado global para buscar novos produtos, processos mais eficientes e menores (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002), além disso, forçadas a desenvolver códigos de conduta corporativos ou diretrizes éticas, estipulando as

condições sociais e ambientais em que seus produtos e serviços seriam produzidos nos países em desenvolvimento (LUND-THOMSEN; LINDGREEN, 2014).

Para a compreensão dos conceitos de *upgrading* é determinante o entendimento das ideias de governança (GEREFFI; LEE, 2016), apesar disso, a pesquisa nessa área navega por linhas distintas às praticadas em governança, com foco no desenvolvimento regional, que criam avanços na cadeia de valor, essa tipologia foi estabelecida no artigo de Humphrey e Schmitz (2002), que formularam o conceito por meio paralelos complementares entre a perspectiva de clusterização e CGVs.

A conexão com a terminologia cluster foi oportuna, a aglomeração de atividades produtivas gera economias de escala para as empresas individuais localizadas internamente no cluster, além disso, facilita ações conjuntas de empresas e instituições permitindo ganhos comuns e melhoria conjunta na cadeia (GEREFFI; LEE, 2016).

A contribuição de Humphrey e Schmitz (2002) estabeleceu o *upgrading* como o movimento de qualificação de empresas sob pressão na CGV para manter ou melhorar sua posição naquela CGV e, além disso, situou o *upgrading* de quatro formas possíveis: processo, produto, funcional e intersetorial, cada uma dessas opções estabelece qual o ganho que a empresa estabelece na cadeia, ou em outras cadeias, como o caso do *upgrading* intersetorial.

A literatura em *upgrading* nas CGVs evoluiu de uma visão estrita de *upgrading* econômico para análise uma mais holística, de *upgrading* social e, recentemente, o *upgrading* ambiental (MARCHI et al., 2013; GEREFFI; LEE, 2016; ACHABOU et al., 2017), esse movimento está conectado ao desejo de empresas líderes em manter boas relações com sua cadeia de suprimento, dessa forma estabelecendo estratégias conectadas a RSC (responsabilidade social corporativa) (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008; GEREFFI; LEE, 2016). Apesar disso, os diferentes tipos de *upgrading* podem se apresentar de maneiras bem destacadas, Giuliani et al., (2017) sugerem que o *upgrading* social e o *upgrading* ambiental podem ser processos distintos, e deixa em aberto se fazer avanços em um desses aspectos pode vir às custas do outro.

Vários elementos tem sido adicionados a discussão de *upgrading*, por exemplo, a relação entre empresas líderes da cadeia e empresas da base tem sido mediada por vários elementos, formais e informais, que buscam legitimar a relação

para os *stakeholders* de toda a cadeia (ACHABOU et al., 2017). Um exemplo são os relatórios de sustentabilidade, eles se notabilizaram pela expansão em seu uso e foi institucionalizado como um elemento do fluxo de informações produzido por empresas comerciais, além disso, os relatórios atuam como um mecanismo através do qual as organizações podem influenciar como são percebidas pela sociedade (CHO et al., 2015) e, portanto, adequação as normatizações, esses elementos podem ser observados como mostras de *upgrading*.

A imposição de padrões de qualidade também impulsiona o *upgrading*, por exemplo, Achabou et al., (2017) mostram que as empresas ocidentais aumentam a conscientização sobre as questões ambientais nos países em desenvolvimento, impondo padrões ambientais a seus fornecedores e que isso, mesmo que de modo limitado, impulsiona o *upgrading* dessas empresas.

Outros elementos que tendem a impulsionar o *upgrading* são a adoção de ações de responsabilidade social corporativa por empresas líderes. Lozano (2015) aborda as razões que impulsionam as iniciativas de RSC, seja por motivações internas ou externas a organização. As internas são de caráter proativo, elas se originam das ações das lideranças da organização, esses movimentos tendem a produzir impacto na cultura e nos valores corporativos, bem como influência na reputação e eventualmente gerar novas oportunidades de mercado.

Por outro lado, as motivações externas tendem a resultar em medidas reativas aos estímulos que a empresa não controla, são pressões como as demandas de mercado e solicitações dos *stakeholders* (por exemplo a tentativa de se evitar multas, a melhoria da satisfação do cliente e ganho de confiança na empresa, entre outros). Nesses casos é menos provável que as ações ajudem a avançar em direção ao *upgrading*, pois as motivações são, na maioria, para responder somente o necessário.

É propício, para as motivações externas, a discussão posta por Nadvi (2008), sobre até que ponto as empresas aderem, respeitam, realizam e são cobradas pelos padrões de qualidades “impostos”. Afinal, apesar do progresso das ações RSC, ele por si só é inadequado para resolver totalmente as questões nas cadeias de abastecimento globais (GEREFFI; LEE, 2016).

Ainda, cabe também destacar que estudos recentes sobre o *upgrading* de fornecedores dentro do GVC mostram que as empresas podem também utilizar suas capacidades internas para melhorar seus produtos e processos, e não são

necessariamente apoiados por empresas líderes ou por seus mecanismos de governança (MARCHI; MARIA, 2019)

Em resumo, pode-se estudar como empresas melhoram em seu setor de atuação por meio dos critérios de governança existentes daquela cadeia de valor, assim entendendo as regras existentes, como os *standards* e certificações, sendo assim, os níveis de aderência aos padrões podem indicar aspectos relevantes de como a empresa está se desenvolvendo, ou não, na CGV. A seguir buscar-se compreender as possibilidades de *upgrading* na CGV

2.1.2.1 *Upgrading* econômico

O início da pesquisa de *upgrading* da CGV concentrou-se especificamente nas condições de melhoria econômica, em outras palavras, como diferentes *stakeholders* mantêm ou melhoram suas posições na economia global e caminham para atividades de alto valor agregado nas CGVs, os ganhos dessas empresas eram evidenciados na melhoria dos padrões de vida da região.

Comparado ao desempenho operacional, o *upgrading* econômico é um conceito mais amplo que considera a capacidade de uma empresa aumentar sua participação no valor agregado, ou melhorar os padrões de vida (GOLINI et al., 2018). Consequentemente, as características de *upgrading* descritas inicialmente por Humphrey e Schmitz (2002) compreendia as possibilidades econômicas de ganho das empresas, como detalhado a seguir:

- a) *Upgrading* de Processo - busca a obtenção de melhorias de eficiência no processo produtivo, por meio da (re)organização de atividades;
- b) *Upgrading* de produto - refere-se à busca por incremento no valor agregado dos produtos da cadeia;
- c) *Upgrading* de Função - consiste em adquirir (ou avançar) novas funções com maior conteúdo de habilidades (geralmente marketing, P&D, marca, distribuição);
- d) *Upgrading* em cadeia ou intersetorial - refere-se à mudança para realizar atividades de outros setores e indústrias.

Cada tipo de *upgrading* econômico corresponde a uma dimensão de capital e uma dimensão de trabalho, onde o capital se refere ao uso de novas máquinas ou tecnologia avançada. A dimensão trabalho refere-se ao desenvolvimento de

habilidades ou ao aumento da produtividade por parte dos trabalhadores. Aqui o trabalho é considerado principalmente como um fator produtivo que determina a quantidade e o tipo de emprego (BARRIENTOS et al., 2011)

Pesquisas sobre *upgrading* econômico têm mostrado que nem sempre ele está acompanhado de melhorias sociais e ambientais, Bernhardt e Milberg, (2011) por exemplo, relatam nos setores de horticultura, vestuário, turismo e telefonia móvel, que o *upgrading* econômico muitas vezes não está associada ao *upgrading* social, no entanto o contrário é verdadeiro, onde o *upgrading* social está quase sempre associado ao *upgrading* econômico.

BARRIENTOS et al., (2016) mostram que as oportunidades de *upgrading* econômico são maiores para os horticultores orientados para a exportação, que precisam atender todos os pacotes de padrões exigidos pelos compradores, em comparação com os produtores que são orientados para o mercado regional.

2.1.2.2 *Upgrading* social

Recentemente as empresas líderes em CGVs encontraram a crescente pressão para vincular a os aspectos econômicos a padrões sociais mais aceitáveis, muitas por meio de desenvolvimento da consciência de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (GEREFFI; LEE, 2016). Por isso, também o crescimento da análise social em cadeias de valor, assim considerando como um fator relevante na melhoria das empresas em CGVs.

Enquanto o *upgrading* econômico vê o trabalho como um fator produtivo, com base na produtividade marginal do trabalho e nos custos do trabalho em empresas ou mercados; a perspectiva do *upgrading* social vê o trabalho como socialmente incorporado, além de seu papel como fatores de produção, destacando-os como seres humanos com capacidades e direitos (BARRIENTOS et al., 2011), ele envolve a melhoria das condições de trabalho, proteção e direitos, melhorando assim o bem-estar geral dos trabalhadores, bem como de seus dependentes e comunidades (GEREFFI; LEE, 2016)

O *upgrading* social, portanto, foi definido por Barrientos et al. (2011) como o processo de melhoria dos direitos dos trabalhadores como atores sociais, o que desenvolve a qualidade de seu emprego. Os autores subdividiram o conceito de

upgrading social em dois critérios: padrões mensuráveis e direitos de permissão, o primeiro, aqueles aspectos do bem-estar do trabalhador que são mais facilmente observáveis e quantificáveis, incluindo tipo de emprego (regular ou irregular), nível salarial, proteção social e horário de trabalho. Já a segunda classe atende situações de maior dificuldade de controle como o direito à negociação coletiva, não discriminação, voz e empoderamento.

As possibilidades de *upgrading* social normalmente estão associados a pressão por aderência às normas de qualidade, por exemplo, melhores oportunidades de trabalho foram criadas por produtores de horticultura na África que buscavam atender supermercados globais, que demandavam por trabalhadores mais qualificados para suprir altos padrões de qualidade, produto e processo (BARRIENTOS et al., 2016).

Ainda, é possível que empresas possam se envolver em ações fraudulentas para se adequarem ao que os *stakeholders* esperam e, em decorrência disso, reduzirem os custos da operação (ACHABOU et al., 2017). Assim como em Giuliani et al., (2017), onde os códigos de conduta, no contexto dos fornecedores da cadeia de valor global dos países em desenvolvimento, têm impactos controversos na melhoria social, conceituada como melhorias nas condições dos trabalhadores.

Corroborando ao problema, de irregularidades no cumprimento das normas e padrões, é que os *stakeholders* interessados e as empresas líderes raramente auxiliam e financiam as empresas produtoras (LUND-THOMSEN; LINDGREEN, 2014; PONTE, 2020a).

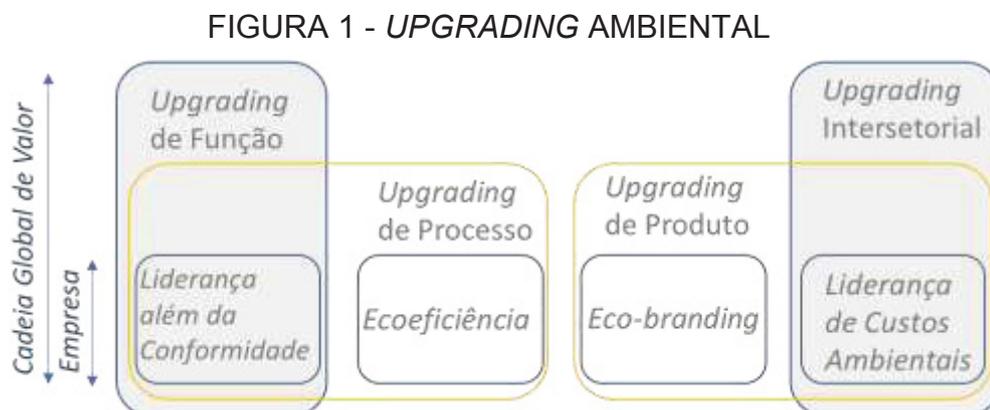
2.1.2.3 *Upgrading* ambiental

O início da debate sobre *upgrading* ambiental se dá pela discussão de Jeppesen e Hansen (2004), os autores levantam que empresas líderes engajam em estratégias ambientais seja por “Envolvimento profundo” ou “estratégias rasas” (ver o exemplo da IKEA em Ivarsson e Alvstam (2010)). O ‘envolvimento profundo’ ocorre quando os compradores fornecem suporte técnico substancial e envolvem-se na prática com seus fornecedores, onde as principais ferramentas utilizadas pela empresa líder são o design e as especificações do produto, que permitem aos fornecedores o desenvolvimento e a produção de produtos com considerações ambientais, sem mesmo ter grande consciência ambiental para começar.

O ‘envolvimento raso’ das empresas líderes na melhoria ambiental tende a ocorrer quando os fornecedores podem atender aos padrões por meio de certificações de terceiros estabelecidas, como por exemplo ISO 14001 e Forest Stewardship Council (FSC), e/ou têm a capacidade de cumprir os protocolos internos das empresas líderes (JEPPESEN; HANSEN, 2004; KHAN et al., 2019).

O conceito de *upgrading* ambiental foi incorporado no campo das CGVs no trabalho de Marchi et al (2013), onde os autores adequaram o *upgrading* ambiental com as classificações de Humphrey e Schmitz (2002) e de Orsato (2009), cuja pesquisa estabeleceu categorias de estratégias ambientais, onde cada uma focava especificamente nas vantagens competitivas buscadas pelas empresas através de melhorias ambientais.

Orsato (2009) organizou as estratégias ambientais em: ecoeficiência; liderança além da conformidade (*Beyond Compliance Leadership*); Eco-branding; e liderança em custos ambientais. Desse modo, Marchi et al., (2013) conectou simetricamente as quatro categorias de *upgrading* com às mesmas quatro de estratégias ambientais (figura 2).



FONTE: Marchi et al., (2013, p.66).

O *upgrading* ambiental recentemente foi adaptado em formas mais simples e genéricas de se analisar, como em Krishnan, (p.113, 2017, *Tradução livre.*): “o *upgrading* ambiental pode ser definido como: ‘Um processo pelo qual os atores modificam ou alteram os sistemas e práticas de produção (o aspecto relacionado à tarefa) que resultam em resultados ambientais positivos (ou reduzem os negativos).’”

Especificamente a releitura do *upgrading* ambiental feita no trabalho de Krishnan, (2017) desponta como valerosa para este trabalho, ele permite que seja,

de modo simples, aplicada às operações de pequenos agricultores. Especificamente a autora resume em duas maneiras possíveis de *Upgrading* ambiental: *Upgrading* ambiental de Processo e *Upgrading* ambiental de produto, sendo eles:

O *Upgrading* ambiental do processo envolve a reorganização dos sistemas de produção ou o uso de tecnologia superior que leva a processos mais verdes ou a um aumento na eficiência do processo de produção.

O *Upgrading* ambiental de produto envolve uma mudança para linhas de produtos mais sofisticadas e ecologicamente corretas; (por exemplo, através do uso de fertilizantes orgânicos; pesticidas seguros), mais uma vez traçando uma conexão próxima com a atualização econômica do produto.

Desta forma, o *upgrading* ambiental pode referir-se à adoção de *standards*, processos e produtos que incrementam o desempenho ambiental da empresa. O *upgrading* ambiental possibilita aos atores econômicos, empresas e produtores melhorarem sua posição na cadeia de valor, evitando ou reduzindo, o dano ambiental de seus produtos, processos ou sistemas gerenciais (MARCHI et al., 2013).

As ações de *upgrading* podem ser medidas em melhorias ambientais, como na redução de material, reaproveitamento de recursos, consumo de água e energia e emissão de poluição e redução de resíduos (GOLINI et al., 2018). À medida em que a produção se torna mais global, algumas dessas iniciativas chegam a empresas nos países em desenvolvimento por meio de suas cadeias (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008), mas além disso, o *upgrading* ambiental tornou-se necessário para os fornecedores locais para garantir e manter o acesso às CGVs (KHAN et al., 2019)

Várias pesquisas confirmam que o *upgrading* ambiental não leva a preços mais altos dos compradores, mas sim a custos financeiros extras para fornecedores, o que significa que a lucratividade geral do fornecedor não melhorou. Em outras palavras, os fornecedores precisam entregar o *upgrading* ambiental para permanecer no mercado (KHATTAK; PINTO, 2018; KHAN et al., 2019).

À medida que o *upgrading* ambiental se torna mais difundida, as empresas que tomaram iniciativas pioneiras vão perdendo sua vantagem competitiva e os compradores capturam uma parcela desproporcional do valor da sustentabilidade às custas dos fornecedores, que são sobrecarregados com os custos da conformidade ambiental (PONTE, 2020a).

As pressões de mercado e a necessidade de divulgação das ações corporativas podem variar de acordo com o tipo e a intensidade da inserção de clusters na CGV, para cada caso existem exigências diferentes, demandas locais relacionadas às características do cluster e da cadeia (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008), este ambiente de pressões e regulamentações aparenta ser especial para o estudo da temática do *upgrading* ambiental.

Especificamente sobre *upgrading* ambiental, a discussão é relevante em função de três aspectos centrais: Primeiro, aborda uma questão cada vez mais discutida, por acadêmicos e praticantes, que é o modo como as organizações podem adotar atividades que reduzam os seus impactos ambientais negativos (LUCAS, 2010).

Segundo, traz à tona o ganho econômico (e de competitividade internacional) obtido pelas empresas de países emergentes, em função do *upgrading* ambiental. Terceiro, expande a gestão da responsabilidade ambiental para o contexto da cadeia de valor, e para relações interorganizacionais, não se concentrando na atividade de empresas isoladas (MARCHI et al., 2013). Além disso, ao explorar o *upgrading* ambiental em um país emergente (Brasil), o trabalho permite examinar as implicações da relações norte-sul (países desenvolvidos versus emergentes) para a adoção de melhorias na área ambiental.

Pesquisas empíricas em *upgrading* ambiental têm se disseminado ao longo dos últimos anos. Marchi e Maria (2019), em uma pesquisa sobre a indústria do couro, apontam que os processos de *upgrading* ambiental e econômico não podem ser entendidos isoladamente, todos os atores envolvidos, especialmente os fornecedores, atuam na busca por inovações que permitam a sustentabilidade do negócio e ganho em competitividade. Os autores também apontam que as empresas líderes muitas vezes impõem que suas fornecedoras empreguem uso dessas melhorias, entretanto, sem colaborar com os custos dessas ações.

Já na pesquisa de Poulsen et al., (2016) o *upgrading* ambiental, em uma pesquisa no setor de transporte marítimo, é provável de ocorrer onde as empresas líderes são empresas voltadas para o consumidor com riscos de reputação. Enquanto Achabou et al., (2017) indicam que as empresas exportadoras realmente se beneficiaram com o *upgrading* ambiental, mas, devido à estratégia de cooperação adotada pelas principais empresas compradoras (imposição de padrões) e a

ausência de assistência técnica e financeira, a extensão da *upgrading* ambiental permanece limitada.

É importante observar a frequente presença de padrões de qualidade como ferramenta de governança, com impacto direto nas possibilidades de *upgrading* nas CGVs, seja ele econômico, social e ambiental, ainda que não haja direta relação com a lucratividade das empresas, os padrões de qualidade agem como condicionadores à presença em um mercado global competitivo, veremos no capítulo a seguir as especificidades desses padrões em Cadeias Globais de Valor.

2.2 STANDARDS E CERTIFICAÇÕES

As empresas líderes aumentam a complexidade quando colocam novas demandas na cadeia de valor, como quando buscam o fornecimento *just-in-time* e quando aumentam a diferenciação do produto. No entanto, as empresas líderes também adotam estratégias para reduzir a complexidade dessas transações. Uma maneira importante de fazer isso é por meio do desenvolvimento de *standards* técnicos e de processo. (GEREFFI et al., 2005), que são transferidos para os demais níveis da cadeia de valor (AYUSO; ROCA; COLOMÉ, 2013).

Standards podem ser divididos em *standards* de produtos e de processos, eles foram definidos em estudo técnico da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura – FAO e elaborado por Dankers e Liu (2003, p.7, Tradução livre.), como: “Os *standards* de produto são especificações e critérios para as características dos produtos. *Standards* de processo são critérios para a forma como os produtos são feitos. Os *standards* sociais e ambientais na agricultura são essencialmente *standards* de processo. Esses critérios de processo podem ou não influenciar as características dos produtos”.

Uma estratégia de se fazer os *standards* chegarem ao consumidor é por meio do emprego de certificações, selos que dirão aos consumidores que aqueles produtos estão adequados aos *standards*, sejam eles de ordem social, trabalhista ou ambiental, desse modo, atendendo às convenções que se propagam naquela indústria (PONTE; GIBBON, 2005), bem como, comunicando um conjunto de princípios que se espera que cumpram, e um processo de implementação e monitoramento daqueles *standards* (GIULIANI et al., 2017).

Por sua vez, a certificação é definida da seguinte maneira, no mesmo relatório da FAO supracitado: “A certificação é um procedimento pelo qual um terceiro fornece garantia por escrito de que um produto, processo ou serviço está em conformidade com certos standards. A certificação pode ser vista como uma forma de comunicação ao longo da cadeia de suprimentos. O certificado demonstra ao comprador que o fornecedor cumpre certos standards, que podem ser mais convincentes do que se o próprio fornecedor fornecesse a garantia.” (DANKERS; LIU, 2003, p. 8. Tradução livre.).

Esse processo de comunicação por meio de *standards* e certificações diminui a complexidade das informações transmitidas entre empresas, desse modo, permitem negociações claras entre os parceiros comerciais. (GEREFFI et al., 2005)

De acordo com Ponte e Gibbon (2005), os *standards*, tais como as propagadas nas certificações ISO 9000 e o FSC, visam comunicar os atributos específico que cada produto tem ou que foram necessários para a sua produção. Por trás das necessidades de *standards* existe a incerteza sobre a qualidade dos produtos, que é resolvida por meio de ações de uma parte externa que determina normas ou *standards* comuns e as aplica por meio de testes, inspeção e certificação com base em instrumentos (PONTE, 2007).

Os *standards* assumem muitas formas, incluindo códigos de conduta específicos da empresa, *standards* e rótulos específicos do setor, preocupações de segurança e também a questões de organização de processos que cobrem preocupações sociais, éticas e ambientais (NADVI, 2008). Esse processo pode envolver mecanismos como a comunicação dos *standards* exigidos, formalização (contratos e acordos) e verificação (auditoria). Além disso, os *standards* também são reforçados por meio de “recompensas” e “punições”, abrangendo os seguintes mecanismos: preços adotados, volume de compras, regras de exclusão e inclusão de fornecedores (PONTE, 2007).

Além disso, a crescente pressão de *stakeholders* em países desenvolvidos (investidores, clientes, governos, etc.), preocupados com as questões ambientais e sociais, tem levado à adoção, por multinacionais desses países, de *standards* e certificações direcionados à melhoria do desempenho ambiental das empresas (LEE et al., 2012).

Os *standards* ambientais adotados por essas empresas podem ser estabelecidos por governos, por exemplo, o Uruguai exige que suas plantações

sejam certificadas (DALY et al., 2016), por organizações privadas terceiras (sistema ISO), pela própria empresa, por uma associação de empresas (*Global Good Agricultural Practices*) ou por ONGs (WWF). Tais *standards* podem tornar-se mandatórios, exigidos por grandes compradores globais de seus fornecedores. Eles são transmitidos por meio de relacionamentos e transações, envolvendo mecanismos formais e informais, de um ator para outro na cadeia (KHATTAK; PINTO, 2018).

Entretanto, o estabelecimento de *standards* que prometem sustentabilidade, em cadeias ou produtos específicos, também podem ser interpretados como uma tentativa de incorporação de convenções industriais, que no processo subordinam normas para outros fins (PONTE; GIBBON, 2005). Por exemplo, Puppim de Oliveira (2008) traz que no setor moveleiro, a qualidade de sustentabilidade buscada por meio de certificações, como o FSC e a ISO 14001, tornou-se uma demanda importante para organizar produtos e processos.

Do ponto de vista de empresas produtoras, a ideia paralela à certificação e *standards* é que, potencialmente, elas permitem, por exemplo, que agricultores e outros produtores melhorem seu desempenho social e ambiental e recebam preços mais altos e acesso mais fácil a mercados, o que impulsionaria o seu desempenho econômico (GIULIANI et al., 2017). A conformidade com os *standards* geralmente requer consideráveis recursos financeiros e tende a custar aos pequenos agricultores mais do que seus pares maiores com economias de escala (LEE et al., 2012)

Por outro lado, ao analisarmos as empresas compradoras, a justificativa da certificação está alicerçada na premissa de que o consumidor final está disposto a pagar um “prêmio” pelos produtos certificados, pois a certificação fornece informações sobre a origem do produto e sinaliza adesão às boas práticas por parte dos fornecedores e seus compradores (GIULIANI et al., 2017).

A produção de bens certificados cresceu dramaticamente desde o início dos anos 2000, impulsionada pelas preocupações dos consumidores sobre a sustentabilidade de origem agroindustrial e de outras indústrias, o que impactou no aumento de compromissos entre compradores e fornecedores globais por insumos de certificados (GIULIANI et al., 2017).

Com relação às questões ambientais, a forma dominante com que empresas líderes tem para garantir com que o processo seja aderente as expectativas é a

imposição de normas e verificações, onde a colaboração raramente inclui suporte financeiro e técnico (ACHABOU et al., 2017; KAPLINSKY; MORRIS, 2017). Normalmente os custos adicionais envolvidos para fornecedores, parte fraca da cadeia, apresentam-se ocultos para produtores da cadeia de valor (PONTE, 2020a).

Ainda, *standards* podem atuar com disfunção entre o divulgado e o realizado na prática. Reis e Molento (2019), identificaram no caso de bem-estar animal, em empresas de países em desenvolvimento, que apesar da adoção de *standards* para responsabilidade corporativa (tal como *animal welfare*), os resultados na prática podem não resultar em claro bem-estar animal.

Pesquisadores da gestão têm abordado essa diferença entre ações e as certificações/*standards* empregando a noção de “desacoplamento organizacional”, que se refere à criação e manutenção de lacunas entre as políticas formais e as práticas organizacionais reais (GIULIANI et al., 2017).

Como vimos, o uso de *standards* e certificações são modos para propagar interesses de compradores/empresas com relação à processos e produtos esperados por parte dos fornecedores, que por sua vez, buscam com isso melhores condições na cadeia de valor, entretanto, muitas vezes o resultado e as ações práticas não aderem aquilo que é propagado nas *standards* e certificações.

Direcionando a discussão sobre *standards* e certificação para a CGV de papel e celulose, esta apresenta amplo contexto que permite ser alvo de regulamentações ambientais, isso é devido a vários fatores como o intensivo uso de energia e capital, grande emissão de poluentes e efluentes líquidos lançados sem tratamento na natureza. Além disso, as certificações ajudam a aumentar a conscientização sobre o desmatamento, extração ilegal de madeira e poluição gerada na produção de papel e celulose (DALY et al., 2016; OLIVEIRA, 2019).

A cadeia de papel e celulose conta com um ambiente de assimetria de poder e informação ao longo da cadeia, sujeitos as intensões de países com consumidores que valorizam bens diferenciados, assim como prezam por questões ambientais e de qualidade do trabalho, o que desde os anos 90 têm fomentado um ambiente de crescimento de *standards* de certificação e sinalização de qualidade nas empresas produtoras (FISCHER; WAQUIL, 2009).

Dentro desta cadeia pode-se analisar especificamente o caso da certificação *Forest Stewardship Council-FSC*, sendo esse o padrão internacional, e no Brasil, predominante no caso do setor de papel e celulose (IBÁ, 2019). Entretanto, cabe

lembrar que no Brasil, além das certificações do FSC no setor de papel e celulose, a *Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes* (PEFC) também atua como organização certificadora de maneira representativa no Brasil onde ela é representada pelo Programa Nacional de Certificação Florestal (Cerflor), porém em menor escala (IBÁ, 2019).

2.2.1 Forest Stewardship Council – FSC

O movimento de certificação florestal surgiu no final da década de 1980, principalmente por conta de ausência de ações intergovernamentais que combatessem duas preocupações crescente na época: a preocupação do público com o desmatamento tropical e a conscientização sobre o "aquecimento global", que era o conceito utilizado na época (FORRER; MO, 2013).

O FSC foi em 1993 oficialmente o primeiro arranjo para certificação de florestas a ser fundado, ele foi organizado pelo WorldWide Fund for Nature (WWF) e outros grupos ambientais, comerciantes de madeira, grupos de povos indígenas, organizações de trabalhadores florestais e outras partes interessadas. É uma organização aberta, com peso votante igualmente distribuído entre as câmaras ambiental, econômica e social (GULBRANDSEN, 2006).

Entre as questões que tornam o FSC de veras interessante para o estudo em CGVs, e particularmente nessa pesquisa, dá-se o fato que ao contrário da maioria dos programas de certificação, que são criados para atender aos interesses das empresas pelos próprios participantes da indústria, o FSC foi estabelecido explicitamente como um mecanismo de múltiplos *stakeholders* para preencher o vazio de governança nas florestas (FORRER; MO, 2013).

O FSC é amplamente considerado a certificação mais reconhecida, confiável e globalmente adotada, além disso, o FSC é o principal esquema de certificação global que serve como uma ferramenta de política pública para a conservação de florestas tropicais. Ele estabelece *standards* e critérios (PeC) que envolvem aplicação sustentada em toda a cadeia, bem como uma formalização de “cadeia de custódia”, ou seja, certificação que segue os materiais desde a floresta (incluindo o corte de árvores) até o produto (FORRER; MO, 2013).

Para um produto ser certificado pelo FSC, deve haver uma cadeia ininterrupta de auditoria do FSC da floresta certificada para os vários estágios de

fabricação, até o ponto em que o produto final é vendido sob a etiqueta FSC (KAPLINSKY; MORRIS, 2017).

O FSC é principalmente um esquema de certificação voltado para o meio ambiente, que trabalhou de forma autoconsciente no setor de produtos de madeira convencionais (TAYLOR, 2005). O Forest Stewardship Council® (FSC) é uma organização independente, não governamental e sem fins lucrativos, estabelecida para apoiar o manejo ambientalmente adequado, socialmente benéfico, e economicamente viável das florestas do mundo.

Amplas discussões têm sido realizadas questionando o papel do FSC. Questões como legitimidade, efetividade, percepção do consumidor, vantagens e limitações frequentemente, além disso, pouco tem sido mostrado para entender os impactos dos mesmos padrões em circunstâncias diferentes, como regiões e tipo de cultivo praticado (RAFAEL; FONSECA; JACOVINE, 2018).

Desta forma, Savilaakso e Guariguata (2017) mostram como existe uma relação clara entre os níveis local e global no desenvolvimento do FSC como estratégia para o desenvolvimento de serviços ecossistêmicos ao compararem o desenvolvimento desses serviços e países e regiões diferentes. Em outras palavras, pode-se dizer que apesar da certificação possuir padrões amplos, o seu resultado é único ao contexto existe.

A certificação florestal FSC no Brasil tem relevância crescente, isso também é decorrente de grandes pressões no campo ambiental brasileiro, superiores inclusive ao do agronegócios (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2018), o que fez com que o país atingisse expressão internacional, no que se refere a plantios florestais, em 2013 aproximadamente 1 (um) em cada 4 (quatro) hectares certificados no mundo estavam localizados no Brasil, o que representava cerca de metade de toda a área plantada no Brasil, mesmo que a época, a maior parte dessas áreas estava localizadas em propriedades de grandes empresas do setor (FSC, 2013).

Em 2019, a área total certificada no Brasil é de 7,4 milhões de hectares, esse valor vem de expressivo crescimento com relação ao ano anterior, 23%, esta área inclui áreas para fins comerciais, áreas de conservação e áreas destinadas a outros usos (como estradas e pátios de toras). Considerando apenas a área plantada, estima-se um total de 4,4 milhões de hectares, um aumento de 29% na área total certificada comparada com 2018. Sendo que 3,5 milhões de hectares correspondem ao FSC (IBA, 2020)

Os princípios gerais estabelecidos pelo FSC (2015) são:

Princípio 1 – Cumprimento às leis: A organização deve cumprir com todas as leis aplicáveis, regulamentos e tratados internacionais nacionalmente ratificados, convenções e acordos;

Princípio 2 – Direitos dos trabalhadores e condições de emprego: A organização deve manter ou ampliar o bem-estar econômico e social dos trabalhadores;

Princípio 3 - Direitos dos povos indígenas: A organização deve reconhecer e respeitar os direitos legais e consuetudinários dos povos indígenas quanto à posse, uso e manejo de terras, territórios e recursos afetados pelas atividades de manejo.;

Princípio 4 - Relações com a comunidade: A organização deve contribuir para manter ou aumentar o bem-estar social e econômico das comunidades locais.

Princípio 5 - Benefícios da floresta: A organização deve gerir de forma eficiente a gama de produtos e serviços da unidade de manejo para manter ou melhorar a viabilidade econômica a longo prazo e a gama de benefícios sociais e ambientais;

Princípio 6 - Valores e impactos ambientais: a organização deve manter, conservar e / ou restaurar os serviços ecossistêmicos e valores ambientais da unidade de manejo e deve evitar, reparar ou mitigar os impactos ambientais negativos;

Princípio 7: Planejamento de manejo: A organização deve ter um plano de manejo consistente com suas políticas e objetivos e proporcional à escala, intensidade e riscos de suas atividades de manejo. O plano de manejo deve ser implementado e mantido atualizado com base em informações de monitoramento a fim de promover o manejo adaptativo. A documentação de planejamento e processual relacionada deve ser suficiente para orientar o pessoal, informar as partes interessadas e as partes afetadas, e justificar decisões de manejo.

Princípio 8: Monitoramento e avaliação: A organização deve demonstrar que o progresso no sentido de alcançar os objetivos do manejo, os impactos das atividades de manejo e a condição da unidade de manejo são monitorados e avaliados proporcionalmente à escala, intensidade, e risco das atividades de manejo, a fim de implementar um manejo adaptativo;

Princípio 9 - Altos valores de conservação: A organização deve manter e/ou melhorar os altos valores de conservação na unidade de manejo através da aplicação do princípio da precaução;

Princípio 10 - Implementação de atividades de manejo: As atividades de manejo realizadas por ou para a organização para a unidade de manejo devem ser selecionadas e implementadas de acordo com as políticas econômicas, ambientais e sociais e os objetivos da organização, em conformidade com os princípios e critérios coletivamente.

A eficiência da aplicação da certificação FSC tem sido frequente alvo de pesquisadores. Rafael, Fonseca e Jacovine (2018) levantam que o setor de florestas plantadas, base para o de papel e celulose, foi o responsável pela maior parte das causas de não conformidades em auditorias do FSC no Brasil, onde as principais infrações observadas foram questões relacionadas ao princípio 4, relações com a comunidade, seguido pelo princípio 6, valores e impactos ambientais.

Além dos Critérios genéricos internacionais, o FSC apresenta princípios e critérios de acordo com as realidades locais de cada país, no Brasil são 3 (três):

- Harmonizado Plantações - Este padrão, derivado dos padrões interinos das certificadoras acreditadas no Brasil, é usado para avaliação do manejo de plantações florestais. (FSC, 2014)
- Terra Firme – O padrão foi elaborado para a certificação do manejo de floresta amazônica de terra firme no território brasileiro de acordo com os procedimentos recomendados pelo FSC.(FSC, 2002)
- SLIMF- Padrão para avaliação do manejo florestal em pequena escala e/ou de baixa intensidade, usado principalmente para pequenos produtores ou produção comunitária. (FSC, 2013)

O critério de certificação SLIMPF é particularmente interessante para a nossa pesquisa. De modo prático, a certificação SLIMF atribui para propriedade de até 1000 hectares a possibilidade de analisar caso a caso conflitos existentes entre o uso, as regulamentações e os Padrões e Critérios FSC, deste modo, flexibiliza cada um dos critérios, mas ainda assim, o pequeno produtor florestal deverá passar pelo processo de certificação do mesmo modo que uma empresa de grande porte, porém alguns procedimentos podem ser simplificados ou eliminados (PASSOS, 2013).

O processo para que a empresa obtenha a certificação FSC é descrito resumidamente no site do FSC em 5 etapas, da seguinte maneira (FSC BRASIL, 2020):

- Contato inicial- A operação florestal entra em contato com a certificadora
- Avaliação- Consiste em uma análise geral do manejo, da documentação e da avaliação de campo. O seu objetivo é preparar a operação para receber a certificação. Nessa fase são realizadas as consultas públicas, quando os grupos de interesse podem se manifestar.
- Adequação- Após a avaliação, a operação florestal deve adequar as não conformidades (quando houver).
- Certificação da operação- A operação florestal recebe a certificação. Nessa etapa, a certificadora elabora e disponibiliza um resumo público.
- Monitoramento anual- Após a certificação é realizado pelo menos um monitoramento da operação ao ano.

2.3 SETOR DE PAPEL E CELULOSE

Com o objetivo de familiarizar o leitor ao setor de papel e celulose, cabe aqui uma breve introdução com relação a esta cadeia de valor, objeto de pesquisa, para tanto foi descrito em três tópicos, descrição da estrutura de CGV, contexto global do setor e, por fim, o recorte para cenário brasileiro desta cadeia.

2.3.1 CGV de Papel e Celulose

A CGV de papel e celulose pode ser incluída como cadeia dentro do setor de base florestal (IBA, 2020). Não existe uma definição comum do setor florestal. Idealmente, o setor deve ser definido para incluir todas as atividades econômicas que dependem principalmente da produção de bens e serviços florestais. Isso inclui produção de madeira em tora industrial, lenha e carvão vegetal; madeira serrada e painéis à base de madeira; polpa e papel; e móveis de madeira. Também incluiria atividades como a produção comercial e o processamento de produtos florestais não madeireiros e o uso de subsistência de produtos florestais. Pode até conter atividades econômicas relacionadas à produção de serviços florestais (embora seja difícil determinar exatamente quais atividades são realmente dependentes de serviços florestais) (LEBEDYS; LI, 2014).

A cadeia de papel e celulose em geral conta com 5 grandes estágios, produção de matéria prima, processamento, conversão, distribuição e coleta de resíduos da cadeia) (Figura 2) (DALY et al., 2016)

A cadeia da indústria de papel e celulose se inicia com processos primários, onde há a presença de insumos para a viabilidade da prática de silvicultura, esta etapa configura um dos momentos de maior tensão em toda a cadeia, onde há grande quantia de agentes envolvidos para a produção de florestas, em absoluta maioria de florestas plantadas, as quais normalmente estão localizadas distantes de grandes centros urbanos, devido a disponibilidade de terras para os ativos florestais (FEITOZA et al., 2017; OLIVEIRA, 2019).

Nesta etapa da cadeia há a necessidade uso extensivo de terras para a produção, o que demanda grandes investimentos por partes de grandes produtores de papel e celulose, uma possibilidade tem sido a exploração de áreas de pequenos proprietários por meio da negociação de fomento, essa técnica é uma forma ágil e produtiva de apoiar projetos das empresas, os quais são formalizados a partir de contratos ou promessas de compra da madeira produzida naquela área, além dos benefícios econômicos as empresas também veem como uma maneira de propiciar uma melhoria em sua imagem social (BASSO et al., 2012).

Apesar da presença de pequenos fornecedores de matéria prima, as grandes empresas contam com a maior parte do suprimento verticalizado, ou seja, detêm ou comandam todo o processo produtivo que vai desde a etapa de reflorestamento e corte dessa forma, conseguem manter certa independência da oferta de produtores fomentados ou independentes, (FEITOZA et al., 2017; OLIVEIRA, 2019)

Apesar da complexidade existente nas etapas iniciais da cadeia, a maior parte das grandes empresas então concentradas naquelas produtoras de celulose e papel, processadoras, que surgem como as empresas líderes, o que pode ser atribuído à escala da indústria e pelo tamanho da empresa local. Em termos gerais, a produção de papel é caracterizada por grandes barreiras à entrada (e saída) devido aos consideráveis custos de capital das instalações de processamento combinados com a falta de diferenciação do produto (DALY et al., 2016; SILVA et al., 2019).

Dentro da etapa de processamento, existem 3 possibilidades de processos envolvidos, sendo o primeiro o processamento da madeira por serrarias, com o

objetivo de se produzir móveis, painéis e outros produtos de madeira sólida, a madeira picada nesta etapa, ou a serragem do processo, podem ser fornecidas às indústrias de papel e celulose que estão localizadas nas regiões próximas. (DALY et al., 2016). Além dessas possibilidades, existem empresas que estão focadas na produção de cavacos para exportação, onde a empresa realiza a picagem da madeira e posteriormente exporta para países ou regiões com indústria para a produção de celulose (APRE, 2019).

A segunda possibilidade envolve a produção de celulose em uma indústria próxima aos plantios. A celulose é classificada de várias maneiras com base no processo usado, na matéria-prima específica empregada, no tipo de agente de branqueamento envolvido ou no rendimento da fibra. (DALY et al., 2016). Este processamento da madeira em celulose envolve grande quantidade de processos industriais e alto capital envolvido, o que se torna entrave para novos players, além disso cabe também destacar que o horizonte de planejamento de uma nova indústria até a etapa de início da produção envolve pelo menos 6 a 8 anos de antecipação, em produção de celulose de eucalipto, isso devido ao tempo necessário para instalação da base florestal e montagem industrial, (OLIVEIRA, 2019)

Para a produção de papel, a indústria pode encontrar-se distante da produção de celulose ou integrada para a realização de todas as atividades. Os custos de capital são altos e a capacidade de gerar economias de escala é uma consideração importante. (DALY et al., 2016).

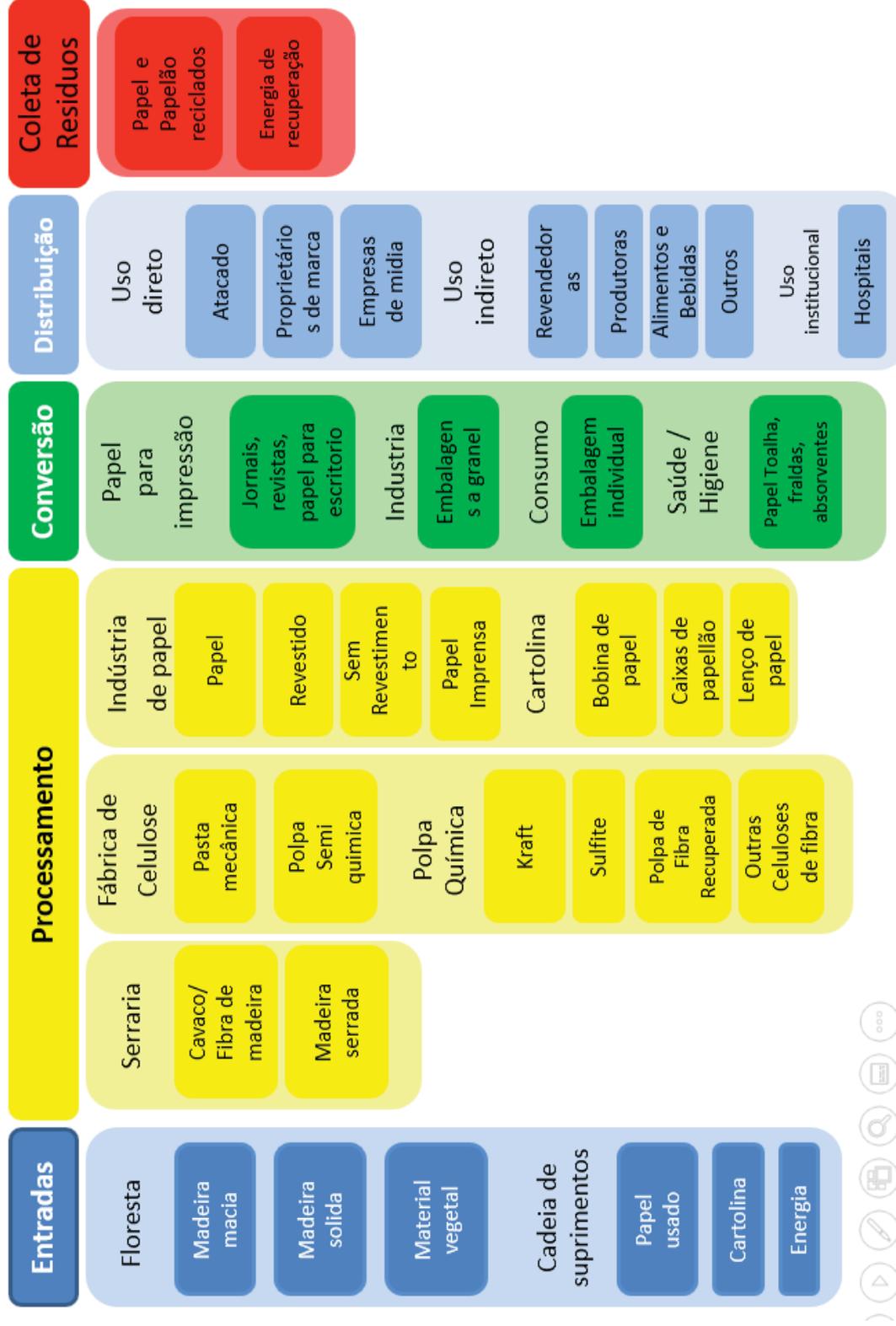
A indústria de papel e celulose pode agregar ainda outras subcadeias diversas como a de papéis específicos, como de imprimir, escrever, sanitários, papel imprensa etc. Ressalta-se que todo o processo industrial envolve intensa demanda dos mais diversos serviços, produtos e equipamentos, onde pode-se destacar os logísticos, químicos e outros serviços mais especializados. (OLIVEIRA, 2019).

Na etapa de conversão os grandes volumes de papel das fábricas de papel e celulose moldados e cortados em sua forma final, onde muitos dos principais fabricantes possuem fábricas próprias de conversão para realizar esta atividade, embora existam empresas menores e independentes que não possuem fábricas de papel e se especializam em conversão. A conversão é um dos estágios de maior valor da cadeia, há exemplos de empresas líderes que saíram das fases de produção e mantiveram notavelmente uma rede completa de instalações de conversão (DALY et al., 2016).

Os distribuidores, por sua vez, organizam, canalizam os produtos para três grupos principais de atores, que podem ser categorizados pela forma como consomem os bens finais. Alguns consomem o produto diretamente de maneira institucional, sendo caracterizado principalmente por indústrias menores. Outra forma é o uso indireto, como o uso de embalagens para outros produtos. Por fim, há o uso direto do consumidor, como o papel e as papelarias, produtos de saúde e higiene, pratos e copos de papel e outros itens semelhantes (DALY et al., 2016).

Ao final da cadeia existem os catadores que recolhem e padronizam o papel na forma de aparas que serão reutilizadas, como já vimos, como input da cadeia, existe uma também uma conexão da rede de vendas de volta para a cadeia de fornecimento de celulose e papel através do comércio de aparas; onde algumas empresas, como supermercados, devolvem para as próprias produtoras o papel depois do seu uso, (DALY et al., 2016; OLIVEIRA, 2019).

FIGURA 2 – CADEIA DE VALOR DE PAPEL E CELULOSE



FONTE: DALY et al., (2016, Tradução livre.)

2.3.2 Contexto global do setor de papel e celulose

O comércio internacional de papel e celulose tem passado por expressivas mudanças ao longo das últimas décadas, a partir dos anos 2000, com o recuo da produção nos Estados Unidos e destacado crescimento em países da América Latina e Ásia. Além disso a produção europeia, na Oceania e na África tem constantemente aumentado sua participação (OLIVEIRA, 2019). Entretanto, essas mudanças são mais de ordem da disposição do comércio global, que propriamente da tecnologia de produção, a principal mudança tecnológica ocorreu no início do século XIX, com o advento da fabricação de papel à base de máquina. No entanto, levou quase 100 anos para a fabricação de papel à base de máquina substituir a fabricação manual tradicional de papel (OJALA; VOUTILAINEN; LAMBERG, 2012).

Parte dessa descentralização não é um processo de distribuição natural das operações em ordem global, mas uma busca por ambientes mais competitivos para a produção de atividades de elevados custos, intensas no consumo de bens naturais, por meio de *standards* de cultivo muito produtivos e liderança em custos e produtividade (LIMA-TOIVANEN, 2012; OLIVEIRA, 2019)

Essas mudanças ocorridas na indústria de papel e celulose e o contínuo movimento por ganhos em escala tem tornado uma competição na formação de grandes players que combinem atividades e alinhem investimentos em tecnologia, logística, marketing e gestão de negócios garantindo níveis de competitividade mais elevados. Processos esses inerentes ao comportamento de países em ascensão nas cadeias globais de valor de outros setores e indústrias (BERG; LINGQVIST, 2019).

Nessa dinâmica, os players da indústria de papel e celulose estão cada vez mais conectados, interligados e colaborando de forma mais inovadora com participantes não integrados, até mesmo tarefas simples como o fornecimento de matéria-prima e plantio de árvores para corte tornaram-se tarefas críticas para a eficiência global das operações da indústria (BERG; LINGQVIST, 2019).

2.3.3 Cenário da indústria brasileira de papel e celulose

A expansão dos investimentos dessa CGV na América Latina tem por objetivo principalmente a produção para o mercado externo e utiliza basicamente

florestas plantadas, de pinus e eucaliptos. A região tornou-se muito atrativa para o investimento estrangeiro, e sua história é considerada uma experiência de sucesso no que diz respeito à produção de celulose de mercado. Este sucesso é o resultado de uma combinação de vantagens de recursos naturais, políticas promocionais, melhorias nos níveis de produtividade devido ao novo investimento de capital e o aumento da escala das plantas e inovação no cultivo e manejo florestal (LIMA-TOIVANEN, 2012)

A indústria brasileira de celulose tem evoluído consideravelmente ao longo das últimas décadas, isso é decorrente principalmente da instalação de novas unidades em várias regiões do Brasil, com impacto em crescimento significativo no volume de celulose exportada. Entre os fatores que corroboram com a competitividade do segmento está a disponibilidade de terras, valor da mão de obra, condições edafoclimáticas e ao desenvolvimento tecnológico. É destaque também que o setor tem recebido consideráveis aportes de recursos estrangeiros, (SANQUETTA et al., 2019).

Esse cenário de financiamento estrangeiro, associado ao mercado consumidor em países ricos, torna o setor vulnerável aos desejos e pressões globais, em comparação com outros setores do agronegócios brasileiro, o de papel e celulose vem sofrendo com as maiores pressões (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2018).

O segmento de papel e celulose ainda ganha destaque no Brasil pelo seu potencial de impacto social e econômico, com a geração de renda e emprego, principalmente ao longo da sua cadeia com elevada quantia de empregos na área industrial (ÁVILA; SIMIONI; BATISTA, 2017).

Cabe ainda destacar que a indústria de celulose no Brasil acaba por se concentrar no domínio de poucos players de mercado, constituindo um oligopólio, que se dá principalmente pelo alto capital necessário à entrada nesse mercado, onde destacam-se empresas como Klabin, Suzano, Veracel, Cenibra, etc., entretanto, quando analisa-se a situação específica da produção de papel, tem-se maior distribuição entre os produtores (GOMES, 2011; OLIVEIRA, 2019)

Segundo o estudo setorial da Indústria Brasileira de Árvores (IBÁ), a participação da setor de base florestal, que envolve ainda outros produtos além de papel, como móveis e painéis, é economicamente muito significativa, respondendo por 1,2% do PIB brasileiro e receita bruta de R\$ 97,4 bilhões, sendo que deste total, 46,5% é de origem do setor de papel e celulose (IBA, 2020).

Em 2018, o Brasil se concretizou como o segundo maior produtor mundial de celulose, ficando atrás somente dos Estados Unidos da América (EUA). Em 2019 o Brasil continua sendo o maior exportador de celulose do mercado mundial. O volume exportado atingiu US\$1,7 bilhão a mais que o segundo colocado (Canadá). Os principais destinos foram China (43%) e Estados Unidos (16%). No setor de árvores plantadas, a celulose representa 66% dos produtos exportados, enquanto o papel, segundo o produto desta lista, representa 18% (IBA, 2020).

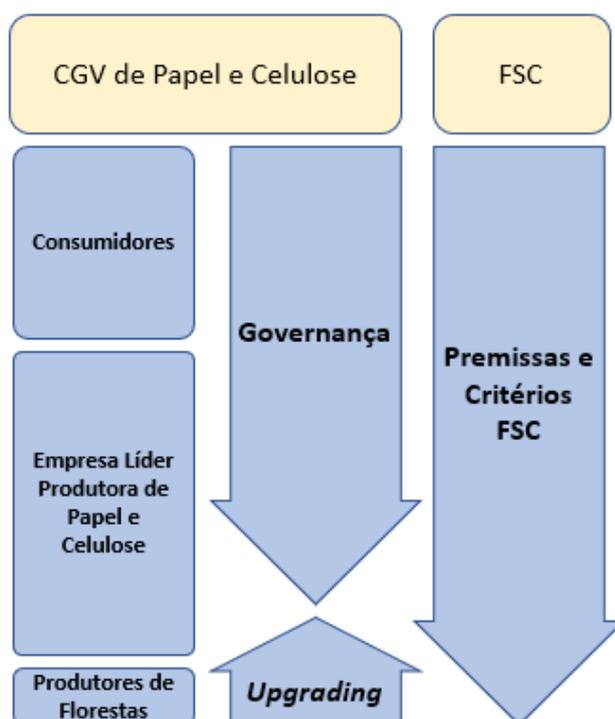
Assim, é possível destacar alguns pontos para melhor compreensão no que diz respeito à cadeia de papel e celulose:

- muitos fatores internos e externos afetam diretamente a estrutura do mercado (OLIVEIRA, 2019);
- as CGV de papel e celulose são lideradas pelos produtores, como descrito, que buscam via integração vertical garantir propriedade e controle de todo o processo (DALY et al., 2016; OLIVEIRA, 2019);
- a cadeia normalmente é parcialmente integrada, com a presença de pequenos produtores entre a base florestal de grandes empresas (FEITOZA et al., 2017);
- há elevado nível de concentração na produção de celulose, sendo a indústria normalmente oligopolizada (GOMES, 2011; OLIVEIRA, 2019);
- a indústria é capital intensiva (GOMES, 2011; DALY et al., 2016; BERG; LINGQVIST, 2019; OLIVEIRA, 2019);
- a rede de produção na CGV de papel e celulose conta com ampla vertente de agentes, desde a produção florestal até a comercialização do papel (DALY et al., 2016; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2018; OLIVEIRA, 2019);
- Ao término da CGV existe uma conexão da rede de vendas de volta para a cadeia de fornecimento de aparas como insumo das empresas de celulose e papel (DALY et al., 2016; OLIVEIRA, 2019);

2.4 SÍNTESE

A figura 3 faz um quadro síntese dos conceitos mais relevantes observados. Pode-se notar que o trabalho compreendo três linhas, relacionadas e que se influenciam. A primeira coluna aborda a estrutura da cadeia de valor, com os agentes sintetizados, enquanto a coluna dois exibe a tensão entre aspectos abordados na literatura de CGVs e, por fim, o FSC, e seus critérios, que agem em paralelo à estrutura produtiva e de poder da cadeia de papel e celulose.

FIGURA 3 – FIGURA SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO



FONTE: Elaborado pelo Autor (2020).

Em suma, é possível colocar algumas ideias centrais para este, a partir da revisão da literatura:

- A governança da cadeia é estabelecida pela empresa líder que também opera sob normativos da sociedade, como a adoção por padrões de produção e processo. (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; PONTE, 2009)

- O *upgrading* na cadeia, econômico, social e ambiental, é realizado por meio das práticas impostas pela governança da CGV (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002; KAPLINSKY; MORRIS, 2017).

- A certificação FSC age como mecanismo de governança da CGV que visa padronizar, normatizar e avaliar o desempenho de iniciativas e ações de melhoria econômica, social e ambiental por meio de seus padrões e critérios(GULBRANDSEN, 2006; FORRER; MO, 2013; RAFAEL; FONSECA; JACOVINE, 2018).

- A CGV de papel e celulose conta com alta disparidade de poder entre a empresa líder e seus fornecedores (DALY; BAMBER; GEREFFI, 2016).

3. METODOLOGIA

Na seção de metodologia busca-se exemplificar todo o processo metodológico para a obtenção dos resultados. Aqui está descrito o caso de análise, as questões de análise, definição das categorias de análise, delineamento da pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados, validade e confiabilidade, síntese dos procedimentos metodológicos e características da amostra.

3.1 CASO DE ANÁLISE

A região pré-selecionada para a pesquisa está localizada na região sul do Brasil, sendo este um polo florestal que conta com uma das maiores empresas de papel e celulose do setor e vasta malha de empresas de apoio e fornecedoras de insumos e produtoras de madeira. Além disso, apresenta serrarias destinadas a produção de madeira serrada, como para a construção civil. A empresa líder da CGV foi caracterizada nessa pesquisa pelo codinome de “Araucária”. Esta empresa conta com boa parte de suas operações integradas, mas ao mesmo tempo, desenvolve políticas de estímulos ao plantio por pequenos proprietários da região, os quais precisam obedecer aos padrões produtivos e tem pouco voz na negociação por preços. A empresa líder conta com diversos tipos de certificação, tanto para a etapa de produção florestal, como industrial, além disso, atuando como pioneira na adesão de várias dessas certificações.

Especificamente vale destacar que nesse caso o foco se deu, principalmente, sob o olhar dos pequenos produtores regionais de florestas, que além de fornecer madeira para a empresa de papel e celulose pode, também, optar pela venda para as serrarias presente na região. Desta forma, uma vez mais, o caso da cadeia de papel e celulose com o viés do olhar dos produtores independentes da região.

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Partindo da questão de pesquisa proposta, objetiva-se com o presente trabalho analisar as certificações e sua relação com o *upgrading* em CGVs de papel e celulose.

Os objetivos específicos que se desdobram, são os seguintes:

- Analisar o modo como a certificação FSC é utilizada na governança na CGV de papel e celulose.
- Identificar se a adoção de certificações promove o *upgrading* em empresas produtoras na CGV de papel e celulose.
- Analisar os tipos de *upgrading* promovidos pela adoção dos *standards* e critérios da certificação FSC na CGV de papel e celulose.

3.3 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para que o trabalho científico possua clareza, a fim de evitar a confusão de sua interpretação, faz-se necessário que os principais conceitos sejam devidamente delineados (MARCONI; LAKATOS, 2003). Essas definições podem permitir que outros pesquisadores consigam compreender e possivelmente replicar a pesquisa (CORBETTA, 2003), para tanto, nessa seção apresenta-se as Definições Constitutivas e as Definições Operacionais (D.C. e D.O.) observadas neste trabalho.

A definição constitutiva é aquela que se origina de pesquisas, ou seja, aquela de caráter teórico vinda da literatura, por outro lado, a definição operacional buscou descrever como o conceito teórico, constitutivo, foi apresentado e tratado durante as coletas e análises do estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Os conceitos trazidos aqui, basicamente abordam a tensões entre empresas da CGV, sendo assim, os aspectos de governança e também as formas de *upgrading* possíveis de serem identificadas na literatura de CGV, como está apresentado a seguir:

3.3.1 Governança

D.C.: o processo de organização de atividades com o objetivo de alcançar uma certa divisão funcional do trabalho ao longo da cadeia / resultando em alocações específicas de recursos e distribuições de ganhos, com isso performando um ambiente controlado e coordenado, onde certos atores da cadeia têm mais poder do que outros (PONTE; GIBBON, 2005; GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

D.O.: O foco sobre a adoção da certificação FSC como ferramenta de governança. Os aspectos que foram examinados, com relação à transmissão dos

padrões em CGVs, englobam: adesão à certificação, a adoção aos critérios de FSC e a realização de auditorias e formas de controle.

3.3.2 *Upgrading* econômico

D.C.: o processo pelo qual os atores econômicos - ações, empresas, trabalhadores, passam de atividades de baixo valor para atividades de valor relativamente alto em redes de produção globais. (GEREFFI et al., 2005).

D.O.:O *Upgrading* econômico se deu por meio de ganhos de ordem processual e de produto (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002), onde, no caso de processos, foram identificados nas entrevistas as melhorias que os produtores incorporaram em seu hábito, sua forma de fazer suas antigas atividades, mas com ganhos de eficiência. Já no caso de produtos, os colaboradores foram analisados por meio de melhorias em seus produtos, mudanças que incrementaram o valor do produto ou ganhos em escala produtiva.

3.3.3 *Upgrading* social

D.C.: *upgrading* social vê o trabalho como socialmente incorporado, além de seu papel como fatores de produção, destacando-os como seres humanos com capacidades e direitos (BARRIENTOS et al., 2011), ele envolve a melhoria das condições de trabalho, proteção e direitos, melhorando assim o bem-estar geral dos trabalhadores, bem como de seus dependentes e comunidades (GEREFFI; LEE, 2016)

D.O.: o conceito de *upgrading* social se deu sobre a análise em dois critérios: padrões mensuráveis e direitos de permissão (BARRIENTOS et al., 2011), sendo a primeira forma observada por conta de avanços sociais/trabalhistas, em geral, de ordem quantitativa, como melhores salários, direitos adquiridos como carteira assinada, férias, entre outros. Já no caso dos direitos de permissão, estes foram observados tomando em conta avanços de ordem quantitativa, como, por exemplo, poder de voz na sociedade e redução de preconceitos.

3.3.4 *Upgrading* ambiental

D.C.: O *upgrading* é analisado como: *Um processo pelo qual os atores modificam ou alteram os sistemas e práticas de produção (o aspecto relacionado à tarefa) que resultam em resultados ambientais positivos (ou reduzem os negativos)* (KRISHNAN, 2017, p. 113, *Tradução livre.*):

D.O.: O *upgrading* ambiental foi analisado de duas maneiras: *Upgrading* ambiental de Processo e *Upgrading* ambiental de produto (KRISHNAN, 2017a), sendo eles:

O *Upgrading* ambiental do processo envolve a reorganização dos sistemas de produção ou o uso de tecnologia superior que leva a processos mais verdes ou a um aumento na eficiência do processo de produção.

O *Upgrading* ambiental de produto envolve uma mudança para linhas de produtos mais sofisticadas e ecologicamente corretas; (por exemplo, através do uso de fertilizantes orgânicos; pesticidas seguros), mais uma vez traçando uma conexão próxima com a atualização econômica do produto.

3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O uso de pesquisas qualitativas é predominante no caso das CGVs, (FREDERICK, 2014), essa abordagem é característica devido ao foco na compreensão das dimensões sociais e organizacionais permeadas pelas relações que envolvem a globalidade contemporânea (OLIVEIRA, 2019). Por outro lado, estudos de caso são a abordagem de pesquisa usualmente adotada (GEREFFI et al., 2005; MARCHI et al., 2013), o que é seguido neste trabalho.

O cunho qualitativo da pesquisa tende a trazer a complexidade e profundidade que estão escondidas por fenômenos de cotidiano específico (MARCONI; LAKATOS, 2003). Outro ponto de destaque desta abordagem é que ela aproveita de toda a riqueza de dados existentes, contemplando desta maneira o que há disponível e não limitando a interpretação do problema de pesquisa (VIEIRA; ZOUAIN, 2005).

No que toca a temporalidade deste presente estudo, ele evidencia-se por seu corte transversal com aproximação longitudinal. Segundo Richardson (2012, p. 148): *“Em um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento”*. Em outras palavras, essa seleção garante singularidade à pesquisa, pois captura um dado momento.

Por outro lado, no sentido da aproximação longitudinal, é permitido que os sejam coletados dados, entrevistas e conteúdo que remeta a outros pontos no tempo (COOPER; SCHINDLER, 2013), com isso busca-se a abranger o máximo possível todas as nuances do fenômeno evidenciado.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A estratégia adotada para o presente estudo é o estudo de caso, seguindo trabalho anteriores sobre CGV (GEREFFI et al., 2005; MARCHI et al., 2013). Para Triviños (1987), entre a variedade dos tipos de pesquisa qualitativa usualmente empregados, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes. Ainda, segundo o autor, esta metodologia busca uma análise aprofundada sobre o objeto escolhido e sua complexidade reside na estrutura teórica que o fomentam o pesquisador. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso pode ser definido por duas questões técnicas, são elas:

I. Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, e;

II. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Portanto, o estudo de caso desponta como metodologia apropriada para a presente análise, onde o delineamento selecionado é o de caso único, incorporado com múltiplas unidades de análise (YIN, 2005), de modo objetivo, nesta pesquisa o caso único é referente a cadeia de papel e celulose e as múltiplas unidades de análise são empresas produtoras de madeira da cadeia, em geral pequenos produtores que vendem sua produção para a empresa líder.

O caso único se justifica devido à complexidade na coleta de dados e na análise de uma cadeia extensa como a de papel e celulose, além disso, o caso se apresenta uma circunstância rara ou exclusiva, e também como caso típico e representativo (YIN, 2005).

Apesar de um estudo de focar-se em um objeto singular, não está apenas estudando um único fenômeno, pois o estudo de caso gera uma grande quantidade de observações qualitativas interpretativas e que dentro do caso que refletem padrões de interação, práticas organizacionais, relações sociais, rotinas, ações e assim por diante (MARSH; STOKER, 2010).

Delineamento semelhante foi realizado por Ponte (2007), onde o autor analisa a cadeia de vinhos por meio da entrevista e coleta de informações de diferentes agentes daquela CGV, ou seja, a análise de uma Cadeia de Valor Global de valor como caso único, vinícola, neste trabalho a de papel e celulose, e a incorporação de múltiplas unidades de análise, empresas e outros órgãos que estejam integrados a cadeia.

Assim como em Marchi e Maria (2019), na análise da indústria do couro, a nossa pesquisa as toma em consideração a variedade de atores que caracterizam o cluster e a cadeia de valor em que ocorre a produção florestal para a produção de papel e celulose, ainda, a análise é baseado na triangulação de evidências emergentes de diferentes fontes de dados (conteúdo de sites das empresas, relatórios setoriais, plano de manejo florestal, relatórios de certificações das empresas), que é uma abordagem comprovada para melhorar a qualidade da pesquisa e sua confiabilidade por meio da validação cruzada das informações coletadas.

Nossa análise também é semelhante a realizado por KHAN et al., (2019), na análise da CGV têxtil, com o estudo de caso não experimental e a utilização de material coletado por meio de entrevistas pessoais e documentos secundários, porém, diferentemente dos autores, ressalta-se que não foram entrevistados empresas compradoras da cadeia, apenas foi conduzida a coleta de documentos públicos em seu site, com o objetivo de triangular a informação fornecida pelos produtores.

3.5 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Cabe destacar que além do escopo prático da pesquisa, da coleta de dados primários e secundários, foi conduzido uma contextualização do caso, utilizando bases públicas e literatura, focando em: características gerais da indústria, visão internacional, etapas da cadeia global, dispersão geográfica, líderes da cadeia, e

onde se inserem as empresas brasileiras nesse contexto geral, como evidenciado da revisão de literatura.

O foco se deu, inicialmente, na seleção de um *cluster* de empresas voltadas a produção de papel e celulose, onde o foco foi em empresas localizadas na base da cadeia de valor, ou seja, empresas usualmente de menor porte e de acesso simplificado, que são produtoras de florestas para as grandes empresas do setor, esse foco é explicado pela motivação em encontrar os efeitos de *upgrading* na CGV. Em outras palavras, o foco da coleta de dados foram empresas produtoras não integradas com a empresa líder de celulose e papel.

Os procedimentos de coleta de dados empregados na pesquisa consistem na obtenção por meio de múltiplas fontes de dados, que sejam suficientes para a análise triangulada. Para Richardson (2012) o uso de entrevistas tem como objetivo penetrar na complexidade de um problema e de outra forma as pesquisas documentárias examinam a análise de conteúdo e a análise histórica.

Em virtude da pandemia Covid-19 não foi possível a abordagem presencial para a coleta de dados, desse modo realizou-se a coleta de dados de maneira remota. Conseqüentemente, foi conduzida a seleção de entrevistados por meio da técnica de bola de neve (*snowball*), onde, inicialmente, foi realizada a pesquisa na identificação de possíveis contatos prévios que o próprio pesquisador possuía, estes entrevistados iniciais foram capazes de identificar novas fontes para a realização da entrevista.

A técnica de bola de neve é especificamente útil por alcançar pessoas de difícil acesso (BERNARD, 2006), como empresários e trabalhadores que residem ou passam a maior parte de seu tempo em áreas. Vinuto (2014, p. 203) descreve o procedimento de bola de neve da seguinte maneira:

A execução da amostragem em bola de neve se constrói da seguinte maneira: para o pontapé inicial, lança-se mão de documentos e/ou informantes-chaves, nomeados como sementes, a fim de localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral. Isso acontece porque uma amostra probabilística inicial é impossível ou impraticável, e assim as sementes ajudam o pesquisador a iniciar seus contatos e a tatear o grupo a ser pesquisado. Em seguida, solicita-se que as pessoas indicadas pelas sementes indiquem novos contatos com as características desejadas, a partir de sua própria rede pessoal, e assim sucessivamente e, dessa forma, o quadro de amostragem pode crescer a cada entrevista, caso seja do interesse do pesquisador. Eventualmente o quadro de amostragem torna-se saturado, ou seja, não há novos nomes oferecidos ou os nomes encontrados não trazem informações novas ao quadro de análise.

Portanto, a seleção de membros da cadeia e realização de entrevistas foi conduzida até que se fosse obtida a saturação dos principais pontos analisados. Posteriormente foi realizada a triangulação das informações obtidas nas entrevistas. A triangulação é importante para atribuir maior credibilidade ao estudo, isso é especialmente destacado em estudos e qualitativos e é possível por meio da combinação de duas ou mais fontes de dados diferentes (YIN, 2005).

Triviños, (1987) acena que em estudos de caso não se permite análises isoladas, ou que nenhuma fonte ou evidência sozinha é suficientemente válida. Nesse sentido, a técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima variabilidade de visões na descrição, explicação e compreensão do fenômeno. Para tanto, foi conduzido o levantamento documental nas empresas pesquisadas, bem como em tudo o que tange ao contexto de cada organização e do cluster que ela se encontra. Essa análise foi feita em documentos, sites e documentos eletrônicos, conforme a disponibilidade de acesso sendo possível.

A técnica adotada para o tratamento e análise dos dados foi a análise de conteúdo que, segundo Cooper e Schindler (2014) possibilita a análise de conteúdo semântico ou o que é o aspecto de uma mensagem, ainda, essa ferramenta permite flexibilidade na interpretação do conteúdo e pode ser usada como uma metodologia autônoma ou como uma técnica específica para problemas.

Krippendorff, (2004, p. 17, *Tradução livre.*) classifica a análise de conteúdo como: “*método empiricamente fundamentado, exploratório em processo e preditivo ou inferencial em intenção*”. Ainda, seguindo o referido autor, a análise de conteúdo caminhará pelas seguintes etapas:

- Unitização: confiando em esquemas de unitização;
- Amostragem: confiando em planos de amostragem;
- Gravação / codificação: confiando nas instruções de codificação;
- Redução de dados para representações gerenciáveis: confiando em técnicas estatísticas ou outros métodos para resumir ou simplificar dados;
- Fenômenos contextuais inferindo indutivamente: confiar em construções ou modelos analíticos do contexto escolhido como justificativa;

- Narrar a resposta para a pergunta de pesquisa: confiar na narrativa tradições ou convenções discursivas estabelecidas dentro da disciplina do analista de conteúdo.

Apesar do esquema bem estabelecido, Krippendorff também ressalta que as etapas não constituem um caminho obrigatório e enrijecido, dessa maneira, realiza-se as análises por meio da “ida e volta” entre as etapas, o objetivo é que se alcance qualidade na interpretação dos dados e que, se for o caso, seja possível realizar as generalizações demandadas (KRIPPENDORFF, 2004).

Portanto, a análise de conteúdo seguiu as etapas propostas por Krippendorff, (2004) e, de maneira simplificada, considerando em um primeiro momento a captura de documentos das empresas selecionadas (relatórios de sustentabilidade, procedimentos operacionais) para posteriormente realizar as etapas de codificação e agrupamento dos materiais de acordo com seus padrões e por fim abdução de conclusões e confrontação com as inferências que saltem às entrevistas.

As entrevistas se tornaram uma das formas mais comuns de se criar conhecimento em ciências sociais, elas devem ser preparadas e conduzidas para servir ao objetivo do pesquisador de produzir conhecimento (BRINKMANN, 2018). As entrevistas realizadas em profundidade e não através de mecanismos formais de pesquisa tendem a ser exploratórias e qualitativas, concentrando-se nas características únicas de cada situação, eventos e nas experiências pessoais dos indivíduos (MARSH; STOKER, 2010).

Para Corbetta (2011), as entrevistas em pesquisas qualitativas podem ser definidas como uma conversa que tem as seguintes características:

- é provocada pelo entrevistador;
- os entrevistados são selecionados com base em plano de coleta de dados;
- um número considerável de assuntos é entrevistado;
- tem um objetivo cognitivo;
- é guiado pelo entrevistador;
- baseia-se em um sistema flexível e não padronizado;
- padrão de questionamento.

As entrevistas coletadas foram transcritas, as observações registradas e os documentos organizados, todos os dados obtidos foram categorizados. Todo o processo foi realizado, organizado e estruturado com o auxílio do software Atlas.ti.

Um roteiro básico com os principais pontos coletados nas entrevistas está disponível no Apêndice 1. Cabe lembrar que, devido a heterogeneidade das entrevistas, a aderência do roteiro pode variar de acordo com a entrevista. Os principais dados oriundos, das transcrições e codificações, das entrevistas foram então comparados com os concebidos das análises de conteúdo. Estes, por sua vez, foram levados a luz do referencial teórico analisado, esse movimento não foi estático e contou com idas e vindas, com foco em conclusões que estejam além da aparência dos dados e conduzidos no sentido da validade e confiabilidade da pesquisa.

3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE

Paiva Júnior, Leão, e Mello (2011) destacam que a validade na pesquisa qualitativa busca, entre outros, alcançar os objetivos específicos da pesquisa, isso passa impreterivelmente pela validade aparente, se o resultado da pesquisa é o esperado, validade instrumental, se os dados e os métodos convergem positivamente, e pela validade teórica, onde os construtos e os procedimentos estão alinhados à teoria de referência.

Yin (2005) apresenta quatro fatores a serem considerados para garantir a qualidade da pesquisa, validade de conteúdo, validade de constructo, validade interna e validade externa:

Validade do Construto da Pesquisa: Utiliza múltiplas fontes de evidência. Estabelece encadeamento de evidência.

Validade Interna da Pesquisa: Faz adequação ao padrão. Faz construção de explanação. Estuda explanações concorrentes. Utiliza modelos lógicos.

Validade Externa da Pesquisa: Utiliza teoria em estudos de caso único.

Confiabilidade: Utiliza protocolo de estudo de caso. Desenvolve banco de dados para o estudo de caso.

Já Hayashi jr, Abib e Hoppen (2019) abordam a questão sobre como a validade e confiabilidade podem ser obtidos em estudos qualitativos, os autores argumentam: *“a validade não pode ser vista como um produto ou algo isolado. Não*

existem medidas de proteção. É um processo contínuo e deve ser enfrentado desde o início da pesquisa até sua publicação (2019, p. 103). Em outras palavras, diferentemente das pesquisas quantitativas o encadeamento de análises e a sequência de validações, acaba por certificar e transmitir a validades necessárias e não somente um resultado isolado ou uma métrica sobre algum conceito.

Ainda, o processo de construção de um trabalho qualitativo com validade pode ser observado por meio de 5 etapas principais, segundo Hayashi jr, Abib e Hoppen (2019), são elas: projeto de pesquisa, organização da coleta de dados, codificação e análise dos dados, análise de dados de fontes múltiplas e discussão dos resultados e retorno à teoria.

Portanto, com foco na estruturação de um trabalho valido e confiável o presente projeto foi realizado por meio das seguintes etapas:

TABELA 2 - RESUMO DO PROCESSO METODOLÓGICO

Etapas	Descrição
1 - Projeto de Pesquisa	Projeto elaborado e avaliado em banco composta por professores
2 - Organização da Coleta de Dados	Elaboração de base de contatos de produtores e realização de contatos telefônicos. A partir da lista inicial de entrevistados ela foi expandida a partir de contatos fornecidos pelos próprios colaboradores (bola de neve).
3 - Codificação e Análise dos Dados	Foi elaborado a transcrição e a codificação das entrevistas e posterior análise de dados, cabe ressaltar que após a análise os dados foram recodificados em um movimento de ida e volta das análises
4 - Análise de Dados de Fontes Múltiplas	Coleta de dados de sites de empresas do setor, associações setoriais e da certificação FSC com foco na triangulação com os dados obtidos das entrevistas.
5 - Discussão dos Resultados e Retorno à Teoria.	Construção de tópicos relevantes, em acordo com o referencial teórico, e discussão elaborada em paralelo com a reanálise do referencial teórico

FONTE: Elaborado pelo Autor (2020).

3.7 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

Para o presente trabalho foram entrevistados 13 participantes da cadeia, a lista é composta principalmente por produtores florestais, alguns destes com áreas pequenas, abaixo de 100 hectares de plantios e outros membros de pessoas jurídicas constituídas, com áreas acima de 1000 hectares, destes produtores alguns possuem formação técnica e/ou contam com outros negócios florestais, como

serrarias e de painéis de madeira. Além dos produtores foram entrevistados especialistas em certificação florestal. A lista com as características dos colaboradores está disposta nos Apêndice 2.

3.8 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para melhor a visualização da pesquisa apresentada na seção de procedimentos metodológicos, no quadro 3 encontra-se apresentado a síntese da pesquisa. Por meio dela pode-se observar um resumo e justificativas a respeito das decisões metodológicas neste estudo.

TABELA 3 - RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Item	Opção	Justificativa
Abordagem	Qualitativa	Pelo caso se apresentar como uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados.
Objetivo	Descritivo	O foco da pesquisa em observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos, obtendo informações no próprio meio onde os eventos ocorrem.
Delineamento da Pesquisa	Corte transversal com aproximação longitudinal	Pela possibilidade de entendimento de fenômenos em um ponto no tempo, com possibilidade expansão longitudinal.
Estratégia de pesquisa	Estudo de Caso Único com múltiplas unidades de análise.	Devido à Complexidade e sofisticação do caso.
Técnicas de coleta dos dados	Levantamento documental e entrevistas semiestruturadas.	Para garantir a abordagem ao campo de estudo por meio fontes não singulares de análise.
Técnica de tratamento e análise dos dados	Análise de conteúdo com de software Atlas.ti e Triangulação de dados	A escolha preza pelo foco na estruturação e organização dos dados, com vistas a proporcionar o maior aproveitamento dos dados coletados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e as discussões aqui apresentados estão orientados no sentido de apresentar: 1) Empresas da CGV e a certificação; 2) Governança e certificação; 3) *Upgrading* e certificação, e; 4) Síntese dos resultados e discussões.

Ao início de cada tópico apresentam-se figuras que descrevem o recorde do conteúdo abordado naquela seção. Especificamente no caso dos resultados de “*Upgrading* e certificação”, foram realizadas análises envolvendo especificamente os critérios FSC e o tipo de *upgrading* analisado, onde cada critério de certificação é discutido individualmente.

4.1 EMPRESAS DA CGV E A CERTIFICAÇÃO

Nesse tópico busca-se compreender quais agentes estão se relacionando dentro da CGV de papel e celulose, e especificamente pelo ponto de vista dos produtores florestais, ou seja, como o entendimento entre os atores da cadeia e como isso pode ajudar a explicar a relação entre a certificação e o *upgrading* na CGV.

A análise da dinâmica da cadeia de valor está inserida requer o exame dos seus stakeholders, sendo que os stakeholders podem ser diversos como: empresas, associações industriais, trabalhadores, instituições educacionais, agências governamentais e atração de investimentos, ministérios governamentais, entre outros. Além disso, é importante considerar como a governança se estabelece por meio das relações entre esses no nível local e como eles são capazes de impulsionar o *upgrading*. (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

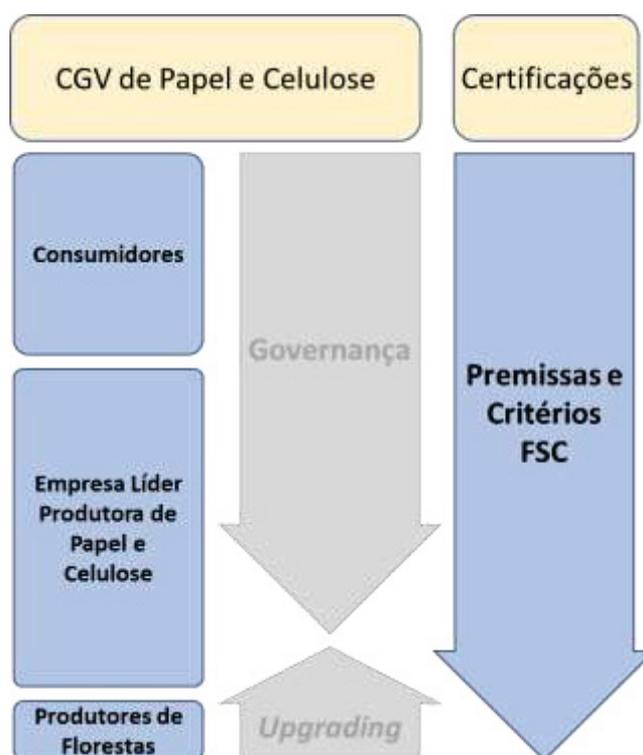
Vale mencionar que foram analisados os atores pela perspectiva nos produtores de madeira na base da cadeia, com isso, aqui foram abordados aqueles atores que foram diretamente mencionados pelos produtores, com isso foi possível avaliar a ação desses atores para o *upgrading* dos produtores.

Cabe destacar que em nossa pesquisa identificamos a figura de uma empresa com o foco em facilitar a adoção das certificações pelos produtores, essa empresa foi contratada pela empresa líder e atuava como *player* central na relação entre empresa líder, FSC e produtores. A referência por empresas intermediando a relação entre empresas líderes e seus fornecedores são pouco expressivos nos

estudos de CGV, sendo a empresa mediadora mais uma ferramenta de governança da CGV de papel e celulose, nesse caso específico.

A Figura 4 a seguir busca descrever o quadro principal deste capítulo, ou seja, o destaque para as organizações que compõe a CGV de papel e celulose e a relação as premissas e critérios de certificação.

FIGURA 4 - ANÁLISE DAS EMPRESAS DA CGV E SUA RELAÇÃO COM A CERTIFICAÇÃO



FONTE: Elaborado pelo Autor (2020).

4.1.1 Empresas líderes

Relembrando que neste trabalho foi atribuído o codinome de “Araucária” para a empresa líder.

Especificamente em casos de cadeias onde a empresa produtora é a líder da cadeia, a identificação dela e de suas ações na CGV pode ser simples de serem identificadas, em contraste com cadeias *buyer-driven*, onde vincular empresas líderes com fornecedores pequenos e médios em diversos contextos locais é um grande desafio comercial em diferentes tipos de indústrias (GEREFFI; LEE, 2016).

O caso do setor de papel e celulose é caracterizado por empresas líderes com grande capital e que controlam e coordenam a produção na cadeia (DALY et al., 2016), sendo o poder de mercado fortemente impulsionado pela concentração da indústria e pelo tamanho da empresa local (SILVA et al., 2019).

Desse modo, as empresas produtoras de papel e celulose atuam também como as impulsionadoras das diretrizes de certificação, condicionando os pequenos fornecedores nas direções de sua preferência. Inicialmente, pode-se avaliar o depoimento de um especialista em certificações sobre a participação de empresas líderes nessa CGV de papel e celulose:

“os pequenos produtores que podem vir a ser fornecedores dessa cadeia, então você tem uma influência, tem algum formador de opinião de uma região, que dá um impulso no mercado, mas o produto tem que ter uma garantia, tem que ter o selo, tem que ser área legal, não pode ser área de manancial, tem que demonstrar e apresentar os documentos, tanto que hoje as grandes empresas tem programas de validação de fornecedores, eles validam o fornecedor com base em alguns aspectos legais, sejam voluntários ou não, se você tem um FSC ou outra certificação que são processos voluntários, acaba criando sistemas de validação dos fornecedores, para assegurar que o fornecedor não produziu com impactos ambientais, trabalha com mão de obra escrava ou trabalho infantil, que existe segurança nos processos” [entrevistado 12]

Essa ação pode ser facilmente identificada pelos pequenos produtores, uma vez que a empresa Araucária atua de maneira próxima na implantação da certificação, como ser visto a seguir:

“A Araucária exige, foi exigido porque 80% é certificado, eles têm um precinho um pouquinho melhor para a madeira certificada, isso é a vantagem, por causa dessa exigência, então não é tão fácil” [entrevistado 3]

“isso, aqui quem fez foi a Araucária, essa empresa que tem parceria com a Araucária que certificou a nossa área, porque se buscar certificar hoje é extremamente caro, então é difícil certificar a área sozinho, então é inviável para nós” [entrevistado 6]

Percebe-se nessa relação entre empresas da CGV a relação de governança *cativa* da empresa líder para com os seus fornecedores, pois esses acabam por estarem sob alto grau de monitoramento e controle pela empresa que exerce grande força sobre eles. Essa forma de governança é caracterizada por elevado nível de assimetria de poder em entre fornecedores e compradores (GEREFFI; FERNANDEZ-STARK, 2016).

A Araucária implantou a certificação na região por meio do subsídio dos custos de certificação, dessa forma, o pequeno produtor não possui despesas para a sua adesão. Além disso, os produtores obtiveram capacitação e formação para que fosse possível a sua adequação aos critérios.

“hoje eu só tenho FSC porque a Araucária pagou, senão eu não teria”
[entrevistado 2]

“Isso, eles acabam capacitando, fazendo reuniões, processos, monitorando as atividades e visitando as empresas para fazer a certificação”
[entrevistado 9]

Apesar dos custos iniciais serem pagos pela Araucária, isso não exime a empresa produtora de arcar com alguns custos com a adequação aos critérios de certificação, isso em específico causa desconforto em alguns produtores, como no caso do Entrevistado 1.

“Essa ação existe, essa exigência existe, ela é muito malvista pelo produtor, aqui na região em função da ação de determinadas empresas, aqui no caso da Araucária, agora apesar desse início que talvez não tenha sido bem-feito no nosso meio, eu vejo a certificação com bons olhos, eu creio”
[entrevistado 1]

Esses custos de certificação inicialmente parecem ocultos aos produtores, pois a Araucária, em teoria, iria arcar com os gastos da certificação, mas depois tornam-se representativos e precisam ser cobertos pelos próprios produtores (PONTE, 2020a).

Do lado da empresa Araucária, ela divulga amplamente a sua conexão com os pequenos produtores e a certificação.

“Das florestas às embalagens, existe um modelo de respeito ao meio ambiente e estímulo ao desenvolvimento das comunidades que integra toda a cadeia produtiva da Araucária. Nas comunidades onde estamos presentes, apoiamos e desenvolvemos programas de saúde, educação, meio ambiente e esporte, como fóruns com a comunidade, orientação e certificação para pequenos produtores rurais e o projeto Crescer Lendo, que incentiva a leitura na primeira infância” [Site Araucária].

Além das relações com os produtores, cabe também ressaltar que a Araucária conta com longo histórico de relações institucionais com a certificação,

deste modo, o compromisso da organização faz-se presente amplamente em seu site, relatório de sustentabilidade e plano de manejo.

“fomos a 1ª empresa de papel e celulose da América Latina a assegurar a origem da matéria-prima utilizada na fabricação de nossos produtos com a certificação Forest Stewardship Council” ® – FSC®” [Site Araucária]

De modo sintético, pôde-se perceber a ação da empresa líder como propagadora da certificação FSC, que é voluntária para os seus fornecedores, mas que sem a ela os produtores não possuiriam garantia de mercado consumidor. De fato, o papel da empresa líder como propagadora de padrões e de certificação e das condições de produção por toda a cadeia (IVARSSON; ALVSTAM, 2010)

4.1.2 Empresa mediadora

Foi identificado a presença de uma terceira empresa atuando para a efetividade da comunicação entre empresa líder, fornecedores e a adoção de critérios de certificação (KAPLINSKY; MORRIS, 2017). Essa empresa se especializou na capacitação e auditoria de pequenos proprietários de acordo com os requisitos da certificadora (EMBERSON; PINHEIRO; TRAUTRIMS, 2020). De fato, para o estabelecimento da governança com eficácia em CGVs a empresa líder necessita de uma ampla rede de agentes, que podem variar de organizações sem fins lucrativos, sindicatos, agências do estado, e nesse caso específico, empresas de consultoria (LUND-THOMSEN; LINDGREEN, 2014)

A descrição em CGVs de uma empresa mediando a relação, entre empresa líder e fornecedores, em prol da adequação aos critérios de certificação é, em uma busca não sistematizada, particularmente pouco explorada, para este pesquisador. Isso é particularmente relevante pois a adoção de critérios de certificação traz consigo aspectos de governança da CGV e, como visto, permitem negociações claras entre os parceiros comerciais (GEREFFI et al., 2005).

Para preservar a identidade, foi adotado o codinome Pinhão para a empresa de consultoria mediadora entre os produtores e a Araucária, verificou-se inicialmente que os produtores compreendem o papel da empresa Pinhão como um porta-voz da líder.

“e nós temos a tranquilidade de ter uma floresta sustentável, socialmente justa, ambientalmente segura e economicamente viável que é o que a gente espera, fora isso estou contente com a certificadora, o contato que nós temos é muito bom, a empresa (Pinhão) é um canal de comunicação, a sua manutenção é um pouco atrelada porque foi a Araucária que implementou” [entrevistado 10].

“então depois que contrataram essa empresa (Pinhão), a Araucária não se envolve, a relação é mais com essa empresa, que conversa com os produtores, eles fazem uma fiscalização que o produtor consegue escapar 1 ou 2 vezes, mas algum momento ele vai ser pego se tiver algo errado” [entrevistado 4]

“Na verdade, a Araucária passou o contato desse pessoal que faz o relacionamento entre o produtor e a Empresa que realiza a certificação FSC, que é a certificadora.” [entrevistado 5]

“Entrevistado 6-isso aqui quem fez foi a Araucária, essa empresa que tem parceria com a Araucária que certificou a nossa área, porque se buscar certificar hoje é extremamente caro, então é difícil certificar a área sozinho, então é inviável para nós, como eu sou vendedor, tive mais chances de certificação” [entrevistado 6]

“-Sim, é a Araucária que contrata essa empresa para certificar, como eles precisam da madeira certificada, eles fazem essa certificação” [entrevistado 6]

É possível perceber como que a Pinhão atua reduzindo atritos entre a empresa líder e seus fornecedores, com isso, diminuindo possíveis danos na imagem da empresa Araucária, mesmo quando os pequenos produtores estão sujeitos a situações burocráticas e que demandam esforço dos produtores.

" O pessoal que é certificado, a Araucária subsidiou essa certificação para nós, essa empresa de consultoria (Pinhão), nós temos que mandar todo mês, mandar a ficha de EPI, *check list* de máquina, *check list* de motosserra, holerite de pagamento, então eles conhecem as propriedades, fazem visitas, tem que ser algo constante, eles têm um jogo de cintura e não levam a ferro e fogo, eu escuto que tem muito produtor que tem que ficar sendo puxar a orelha, eles suspendem a colheita se pegar algo muito errado, ai a Araucária não compra essa madeira até eles se adequarem, não é só questão de auditoria não" [entrevistado 4]

“Tem bastante coisa, é um pouco complicado, mas a gente tem uma empresa, que eles indicam, que a gente só entrega os documentos e começamos a trabalhar com o projeto para encaminhar, foi assim adiante” [entrevistado 7]

É relevante pontuar também que a empresa mediadora possui um compromisso com a empresa líder, pois é esta que a contrata, que detêm o poder na cadeia, portanto, os produtores tendem a estar sob uma relação onde a empresa mediadora, assim como a certificadora, também pode ser preservar e optar por aquela que realmente lhe proporciona o trabalho, o trecho a seguir exemplifica bem essa relação, de um produtor que ao início se mostrou animado com a possibilidade de um mediador, mas que acabou por se sentir desprestigiado

“eu gostei porque seria um canal de comunicação que eu iria ter para me queixar, elogiar e fazer negócios, não foi bem isso que aconteceu, porque a certificadora vem para o lado da *Araucária*, ela tem um interesse em manter e é de interesse da *Araucária*” [entrevistado 1].

No site da empresa Pinhão ela descreve os trabalhos relacionados nessa temática da seguinte maneira:

“A Pinhão possui ampla experiência em auditoria e monitoramento dos mais variados atores da cadeia produtiva”

“prevenindo assim as surpresas indesejadas e consolidando uma relação sustentável e regular na cadeia de produção.” [Site Pinhão]

O uso da empresa Pinhão não deixa de ser mais uma forma de controle na CGV, afinal é essa empresa que realizará trâmites burocráticos junto aos produtores e, desta maneira, pode-se dizer que o seu foco pode ser o que ela mesmo afirma em seu site, de prevenir surpresas indesejáveis, evidentemente, para a empresa líder. Assim como mencionado pelos entrevistados, moderando as relações existentes, mitigando os aspectos de assimetrias de poder entre as empresas, afinal é por meio dela que questões como coerção e moderação podem ser dissipadas na CGV (DALLAS et al., 2019).

4.1.3 Consumidores

Se por um lado, os produtores conseguem, com certa tranquilidade, identificar a empresas que se relacionam com ela na CGV, por outro lado há certa dificuldade em compreender quem são os consumidores, quem demanda os produtos com selo FSC, se de fato é o consumidor, as indústrias que transformam o

papel ou mesmo a empresa líder que exige. Parte disso é devida a longa distância entre esses agentes no processo produtivo, separados por complexos processos industriais de transformação da madeira e produção de papel (DALY et al., 2016).

“Isso a gente não tem muito contato, a gente sabe que a serralheria paga melhor, o compromisso com a natureza, quando manda a madeira para fora, que ganha um pouco melhor, mas o produtor não tem muito como negociar “[entrevistado 3]

De modo distinto, a opinião do Entrevistado 2 carrega o olhar de empresário do setor de madeira, pois ele fornece madeira para a Araucária e ainda conta com uma empresa de painéis compensados, ou seja, além de produtor da primeira etapa da cadeia, também se posiciona como processador e exportador. Desse modo, está mais próximo do mercado consumidor, como pode ser visto em sua declaração a seguir:

“Quando exporta madeira, tem países que só compram quando tem FSC, senão eles não compram, mas compram muito pouco, se comprar duas cargas por mês é pouco, a gente fez certificação na época porque pagavam mais, mas tem empresas que eu ainda estou tentando fazer a venda desde quando fiz a certificação “[entrevistado 2].

Quando os produtores foram abordados sobre a percepção dos consumidores finais da cadeia, foi possível observar o sentimento de indignação sobre a sua própria situação na cadeia, particularmente pelos preços praticados sobre seu produto, ou seja, percebem que os preços baixos que recebem por sua madeira passam pelo consumidor, que não valoriza o seu produto certificado.

“A pessoa quando vai na feira, vê que está barato, ele não pensa se o lugar onde foi plantado o tomate, é um lugar que o produtor está se ferrando, eles não pensam que tem essa questão, até falam que o produto protege a natureza, mas o que será que isso está agregando para o produtor” [entrevistado 5]

“para mim a finalidade do FSC, é o cara que está comprando ter a segurança, de que está comprando uma madeira que está dentro da lei, em questões de funcionários, salários, condições de trabalho, se foi cortada a madeira na área, que não era mata nativa, uma madeira reflorestada, é sustentável, reposição da mata, quem está comprando tem essa segurança, muitas vezes a pessoa que está comprando nem sabe o que é o FSC, mas compra porque é certificado, se tiver uma caixa com FSC e for 50 reais e a outra sem FSC que é 20 reais, vai comprar o não certificado” [entrevistado 2]

Por outro lado, quando pensam na finalidade ou mensagem que há por traz do selo FSC, os produtores em geral reconhecem que o FSC agrega segurança ao processo produtivo de sua empresa. De fato, concordam que as expectativas de consumidores podem estar aderentes ao praticado por eles.

"isso basicamente é mercado, essas inovações são mercado, a gente entende assim, eu entendo assim, mas o consumidor final acredita que consumindo um produto certificado está contribuindo para um ambiente mais saudável, a princípio é assim que tem que funcionar, a gente vê essa coerência aqui, vamos ver se tem valor e o comerciante agregue valor e o consumidor final reconheça e valorize as práticas que a gente adota" [entrevistado 5]

Essas percepções mostram um pouco de qual a suscetibilidade do produtor em adotar os critérios. Elas perpassam a ideia de preocupação sobre o consumidor, sobre como é possível atender os seus desejos por um produto mais seguro, mas também, revelam as próprias expectativas para a sua produção certificada, como valorizam as práticas da certificação e qual a sua situação dentro da CGV. Essas percepções podem contribuir para a análise sobre o *upgrading* da cadeia, pois é possível sentir em suas palavra o seu avanço em direção às melhorias, destaca-se, uma vez mais, o depoimento do Entrevistado 5: *"A pessoa quando vai na feira, vê que está barato, ele não pensa se o lugar onde foi plantado o tomate, é um lugar que o produtor está se ferrando"* e em outro momento: *"vamos ver se tem valor e o comerciante agregue valor e o consumidor final reconheça e valorize as práticas que a gente adota"*.

Portanto, apesar de reconhecer a necessidade de transmitir segurança para os consumidores finais, os produtores também demonstram a própria insatisfação com os pequenos avanços em seu negócio. Tal condição é semelhante ao identificado por Ponte (2020a) na indústria do café, Achabou et al., (2017), na indústria de óleo de oliva tunisiano e Poulsen et al., (2016) em transportes marítimos.

Pelo lado da empresa líder, Araucária, ao analisar os documentos presentes em seu site, é simples perceber a exigência dos consumidores sobre o processo produtivo e como isso é respondido por meio do uso de certificações:

“Com processos modernos e padrões altíssimos de qualidade, **atestados por suas certificações**, a Araucária possui um portfólio de produtos sustentáveis, desenvolvidos com tecnologia de ponta, que buscam atender com excelência à sua ampla cartela de clientes em mais de 60 países” [site Araucária]

“O consumidor espera ter melhores experiências com menor impacto ambiental, enquanto as marcas buscam embalagens sustentáveis, seguras e cada vez mais leves para seus produtos. A *Araucária* é referência em qualidade e sustentabilidade na produção de papéis e embalagens, e investe em inovação para seguir à frente no atendimento às demandas de um mercado cada vez mais exigente.” [site Araucária]

“Os papéis e embalagens da *Araucária* levam mais do que qualidade e segurança para o consumidor: levam sustentabilidade. Isso porque são provenientes de fontes renováveis, produzidos em um processo que garante o consumo eficiente de recursos e o respeito ao meio ambiente e às comunidades, além de serem recicláveis e biodegradáveis, fechando o ciclo do consumo consciente. É isso o que nos move no desenvolvimento de cada nova solução.” [site Araucária]

Portanto, vê-se que apesar da empresa líder possuir grande poder na cadeia, ela ainda está sujeita às pressões do ambiente e opta por deixar claro seu envolvimento em práticas conscientes. Esses são efeitos da governança normatizada da cadeia, que impulsionam a adesão por padrões e normas de qualidade, alinhados desde os consumidores finais até os produtores iniciais (GEREFFI; LEE, 2016). Nesse sentido, não há necessariamente um consumidor atuante, mas sim todo o ambiente de consumo gerado em nossa sociedade. Em concordância com esse ponto, o colaborador especialista em certificações apresenta o depoimento que vai de encontro tanto ao sugerido por produtores e empresa líder.

“isso caracteriza como uma resposta da própria sociedade, a sociedade começa a se mobilizar e cobrar do seu governo algumas ações para garantir que os produtos que estamos consumindo tenha uma menor carga socioambiental negativa, positiva muito maior, isso são relações paralelas, porque os mercados propõe ou as vezes fazem isso com parcerias de instituições privadas e as vezes até por uma questão não governamental, as vezes essas relações não são exatamente relacionadas, “[entrevistado 12]”

4.1.4 Empresas produtoras

Em geral, os produtores florestais abordados apresentam duas interpretações quanto a certificação, em um primeiro segmento de boas visões, eles compreendem a sua importância e as melhorias que possuem em suas rotinas, devido a adequação, por outro lado, há que se destacar os produtores que veem a certificação apenas como uma figura comercial.

No primeiro grupo de produtores há aqueles que passaram por várias mudanças na forma como empreendem o negócio, esses indivíduos tornaram o negócio organizado e com melhores práticas. Cabe observar que essa visão positiva sobre a certificação não os impede de criticar e sugerir melhorias em todos os processos envolvidos, como vê-se a seguir.

“eu vejo a certificação com bons olhos, porque ela organizou a vida dos produtores, bem ou mal a gente ganhou com a madeira certificada, alguns momentos e algumas indústrias pagam melhor a madeira certificada, eu acho que pra mim como produtor rural, organizou o dia a dia da minha propriedade, como eu não tenho morador e só tenho atividade florestal, não deu tanto trabalho, eu sou uma pessoa que reconhece as vantagens da certificação “[entrevistado – 4]

“Quando a gente inicia, estamos pensando no financeiro e como isso vai agregar valor, mas a gente vai se adaptando, o que eu acho interessante é que a gente vai se adaptando com as exigências que vão aparecendo, um regular com reserva permanente, com reserva de produção, tudo de leis trabalhistas, então estou sempre atualizado, são várias coisas, hoje eu fico contente, dá trabalho, mexer com documento é sempre complicado, mas não é o fim do mundo, no início é um pouco mas você tem regras pra seguir, então igual eu falei, você tem compensação, tem lugar para vender a madeira, as empresas tem interesse em comprar também, essas empresas maiores tem interesse na certificação“ [entrevistado 7]

“estou contente com a certificadora, o contato que nós temos é muito bom, a empresa é um canal de comunicação, a sua manutenção é um pouco atrelada porque foi a *Araucária* que implementou, eu não sei se passa tudo para a empresa mas acredito que sim, temos visitas anualmente de ir na propriedade, nós acompanhamos, é feita as não conformidades e depois nós vamos atrás de legalizar, temos um tempo, muito das tratativas que devem ser feitas podemos esperar na colheita seguinte, o ambiente de convívio deve ser ideal, tendo kit de primeiros socorros, o que estamos esperando ainda só essa questão do aumento do preço da madeira certificada, mas de resto estamos muito contentes, teve até algumas mudanças de uso da terra que conseguimos usar mais tecnologias, temos um contato melhor com outros produtores e até o convívio com os vizinhos, temos um convívio melhor, devido a legalidade das terras e tudo isso foi feito e ajustado, acho que a certificação é um caminho sem volta” [entrevistado 10]

Note que a maiorias das melhorias observadas trazem questões de processos e da forma de trabalhar, afinal, *“ela organizou a vida dos produtores”*, além disso, a penetração de mercado foi levantada também como um ponto importante *“você tem compensação, tem lugar para vender a madeira, as empresas têm interesse em comprar também”*.

Por outro lado, há aqueles que observam todo o processo de adoção com ressalvas, especificamente sobre as práticas produtivas propagadas, pois aqui surge o questionamento se um produtor certificado possui as melhores condições e ações produtivas, se elas de fato buscam desenvolver o melhor dos produtores, assim como o propagado no critério 5 do FSC:

Princípio 5 - Benefícios da floresta: A organização deve gerir de forma eficiente a gama de produtos e serviços da unidade de manejo para manter ou melhorar a viabilidade econômica a longo prazo e a gama de benefícios sociais e ambientais; (FSC, 2015)

O entrevistado 5 mostra de modo claro sua percepção quanto a possibilidade de existir a diferença de expectativa entre o que pode ser esperado por um produto FSC e o realizado em sua área.

“Isso basicamente é mercado, essas inovações são mercado, a gente entende assim, eu entendo assim, mas o consumidor final acredita que consumindo um produto certificado está contribuindo para um ambiente mais saudável, a princípio é assim que tem que funcionar, a gente vê essa coerência aqui, vamos ver se tem valor e o comerciante agregue valor e o consumidor final reconheça e valorize as práticas que a gente adota, é simplesmente isso, se essas práticas são as melhores, aí é outra coisa, não chega a avaliar, porque fica muito distante, se falar ao consumidor que quem tem o FSC, são os melhores, que adotam essas práticas, o consumidor vai no FSC, as pessoas acreditam nisso, o mercado diz isso, eu tenho minhas ressalvas em relação a isso, de qualquer maneira”
[entrevistado 5]

Há ainda a percepção de que o realizado em suas propriedades está, apesar de ser certificado, em desacordo com as condições esperadas pelo produtor, tanto sob a vista de práticas, como visto acima, mas também de reconhecimento e de retorno financeiro do negócio. Desta forma é comum o produtor visualizar a certificação FSC como apenas uma prática comercial, uma condição para a permanência no mercado:

“o mercado não paga a mais por você ser certificado no caso da tora, mas se não for certificado, você está fora do mercado” [entrevistado 1]

“o FSC virou um balcão de negócios, se tiver ótimo, mas o pessoal não está se importando mesmo, tanto que o consumidor final pergunta quanto é o metro cúbico da madeira, mil reais, se tem FSC e custa mil, eles compram com a FSC, é para auxiliar na opção de compra” [entrevistado 2]

“para mim a finalidade do FSC, é o cara que está comprando ter a segurança, de que está comprando uma madeira que está dentro da lei, em questões de funcionários, salários, condições de trabalho, se foi cortada a madeira na área, que não era mata nativa, uma madeira reflorestada, é sustentável, reposição da mata, quem está comprando tem essa segurança, muitas vezes a pessoa que está comprando nem sabe o que é o FSC, mas compra porque é certificado, se tiver uma caixa com FSC e for 50 reais e a outra sem FSC que é 20 reais,, vai comprar o não certificado” [entrevistado 2]

“o ponto positivo é o lance comercial e essa situação acaba levando a uma abertura comercial, tem um ponto que não é negativo mas deve ser melhor trabalhado, que deve ser melhor adaptado, que é essa questão socioambiental na escala de cada um, não que a gente não tenha obrigação, temos a obrigação de informar a população na época de colheita, mas tem que ser adaptado o FSC para cada propriedade, porque eles não querem saber se é grande ou pequena, ele não quer levante poeira e a gente entende, mas a política deve ser melhor trabalhada nesse sentido” [entrevistado 9].

Desta forma, mostram-se sentimentos distintos dos produtores com relação a certificação, positivamente destaca-se que a certificação desperta bons processos ao produtor e nesse sentido a melhorar em como fazem, ganhando eficiência em suas atividades cotidianas, mas, por outro lado, também a certificação passa a imagem de uma ferramenta comercial, sem que, no entanto, passe o devidos resultados aos produtores, como já esperado de acordo com a literatura (ACHABOU et al., 2017; KRISHNAN, 2017; GRABS; PONTE, 2019; PONTE, 2020a)

4.2 GOVERNANÇA E CERTIFICAÇÃO

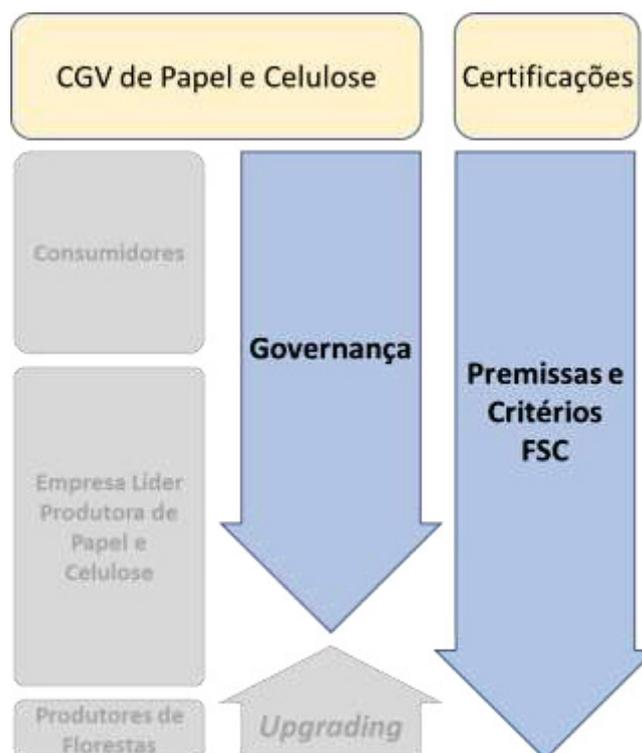
Após a compreensão sobre como os membros da CGV são vistos pelos produtores entrevistados, foi abordado como os processos de certificação são conduzidos na cadeia, ou seja, como a certificação atua como agente de governança, de modo a responder a primeira questão de pesquisa:

- Analisar o modo como a certificação FSC é utilizada na governança na CGV de papel e celulose.

Para isso, foi consultado os depoimentos dos entrevistados, colocando-os em paralelo com o divulgado pela empresa líder em seus relatórios públicos e dos critérios versados pelo FSC.

A Figura 5 mostra o enfoque tomado nesse capítulo, ou seja, o recorte que alinha os quesitos de governança e as premissas e critérios do FSC

FIGURA 5 ANÁLISE DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA LIGADAS A CERTIFICAÇÃO



FONTE: Elaborado pelo Autor (2020).

Para tanto, a governança foi analisada sob três tópicos, ou pontos de vista do produtor de floresta, sendo o primeiro deles o *Engajamento à certificação*, onde é abordado as motivações que levaram as empresas produtores a aderirem às certificações; a seguir buscou-se compreender a *Adoção aos critérios de certificação*, onde busca-se avaliar como e quais os esforços que os produtores levam para se adequarem aos quesitos esperados de produtores certificados; e, por fim, às *Auditorias e formas de controle*, onde o foco se dá nos meios para manter a segurança de que a produção certificada está de acordo com os padrões esperados.

Com isso, buscou-se permear a experiência do produtor com a certificação, passando de sua iniciação ao processo, para como ele o desempenha em seu dia a dia e por fim, como ele é cobrado e conduzido para se manter fiel aos princípios

FSC. Cabe aqui observar essa segmentação analítica da governança não foi observada na literatura, onde, em geral comenta-se a governança como um todo e não pelas diferentes situações que impõe à empresa que recebe as pressões decorrentes da governança da CGV.

4.2.1 Engajamento à certificação

Quando se fala nos motivos que motivaram empresas a se dedicarem à certificação, eles podem partir voluntariamente dos produtores, por identificação com aspectos sustentáveis que acompanham a certificação, assim como obrigatórios, para atender especificamente pressões de mercado imediatas (REIS; MOLENTO, 2019).

Foi verificado que alguns produtores até dispunham de interesse natural em práticas assistidas pela certificação FSC, porém a iniciativa de se submeter às práticas burocráticas se deve, predominantemente, por demandas comerciais e pelo suporte da empresa líder.

“Havia um interesse meu em certificar a área, mas o que me fez fazer isso foram os objetivos da empresa bancar esse custo inicial, o problema de mercado e o custo que para mim bancou uma parte da certificação, isso a Araucária bancou.” [entrevistado 10]

Até mesmo no caso de quando o produtor possui o interesse genuíno de desenvolver a certificação, fica evidente que estes também reconhecem que a empresa líder pressiona por madeiras certificadas, como pode ser visto pelo Entrevistado 11.

“eu não entrei porque ela exigiu, ela só falou para o mercado que não iria comprar madeira não certificada, o que não aconteceria de uma hora para outra, mas não entramos por conta da Araucária” [entrevistado 11]

“Eu diria hoje que a certificação é uma necessidade por parte do produtor, para colocar a madeira no mercado e na Araucária, não sendo certificado o produtor irá cair na mão de serrarias, um mercado complicado, informal [entrevistado 13]

Em geral, a empresa líder da região procura os produtores para sugerir a adesão a certificação, porém, essa conversa pode não ser oficial, mas algo que se

propaga na região, como algo naturalizado. Essa prática indireta é um mecanismo de governança de empresas líderes, onde a coordenação é exercida sem qualquer ação direta (LEE et al., 2012; REIS; MOLENTO, 2019).

“Na verdade, isso já está no nosso meio, por causa da questão ambiental, até mesmo FSC porque hoje o mercado ele demanda uma madeira certificada, mas agora foi por causa da Araucária, uma empresa de papel, que veio incentivar isso na região e entramos junto no processo, mas isso já seria algo nosso para o futuro.” [entrevistado 9]

Em um momento inicial a Araucária oferece vantagens para os produtores se adequarem aos padrões da certificação, o principal fator informado foi de maiores valores para aqueles fornecedores com certificação, além disso a empresa líder arcava com os gastos do processo de implantação da certificação.

Entretanto, os ganhos financeiros são restritos, pois a política da empresa Araucária é de comprar o mínimo possível de madeira não certificada, ou seja, praticamente os melhores preços são basicamente os únicos praticados, a seguir pode-se identificar no depoimento do Entrevistado 5 que ele descreve essa situação e que no trecho seguinte, retirado do site da Araucária, ela afirma que, de fato, a tendência é que 100% da madeira seja de origem certificada

“a única vantagem que tem é que a Araucária só está comprando madeira certificada e se você não certificar não vai ter preço, nem negocia, eles na verdade dizem que não é bem assim, mas o fato que a gente vê, é que o pessoal que não é certificado tem mais dificuldade, salvo se a pessoa já ter um fomento de anos atrás, pegou muda, tem dívida com a empresa, mas se uma pessoa chegar do nada e querer vender a floresta eles não compram” [entrevistado 5].

“A iniciativa faz parte da estratégia da empresa de atingir 100% da madeira utilizada em seu processo certificada. O selo reconhece o manejo florestal responsável e permite que os produtores fomentados certificados comercializem a madeira com maior valor agregado, o que traz benefícios para toda a cadeia produtiva.” [site – Araucária]

Cabe lembrar aqui que os produtores muitas vezes adentram o negócio florestal motivados pela expectativa de vender madeira para a Araucária, e que o consumo desse tipo de madeira na região é unicamente consumido por essa empresa, ou seja, a Araucária promete melhores preços para madeira de origem certificada, mas esses preços são basicamente os únicos existentes, pois quase não existem outras compradoras para a região. Vê-se que a empresa líder obtém

sucesso ao introduzir os produtores na cadeia de valor, moldá-los de acordo com padrões de uma certificação aceita globalmente e, ainda, praticar os preços conforme os seus interesses, mesmo que isso acabe por prejudicar as relações com seus fornecedores, que investiram em um negócio de longo prazo, mas que ao final não veem o retorno de sua terra.

“O mercado na região é fraco, geralmente essas empresas que mexem com carvão ainda precisam, mas é pouco, carvoaria ainda pegam aqueles restos de madeira que a gente corta, eles vão lá e pegam para fazer carvão, mas nosso principal parceiro é a Araucária mesmo “[entrevistado 6]

Há ainda casos em que os produtores se iniciam no processo de certificação, porém não conseguem permanecer como fornecedores, apesar das tratativas iniciais de ajuda e subsídio ao produtor, a manutenção da certificação incorre em padrões e gastos que um pequeno produtor pode ter dificuldade de manter, como pode ser visto no trecho a seguir do Entrevistado 4.

“Quando a certificação surgiu, eu e quase todos os produtores tivemos que nos adequar aos critérios para nos certificar, na época eram 10 critérios e hoje são 12, esses critérios dizem respeito também a condição de conservação de solo da propriedade, área de mananciais de água, então descartes de resíduos, de líquidos, moradores da propriedade tiveram que se adequar com portabilidade da água, então eu vejo que quando a certificação veio, muita coisa que o produtor rural não sabia que poderia beneficiar ele, de documentação em dia, detalhes de preservação do meio ambiente, segurança com o uso de EPI, foi mostrado para os produtores e quem aceitou, recebe a certificação, então teve muitos que não conseguiram acompanhar essa organização e não conseguiram obter a certificação e não conseguem manter a certificação” [entrevistado 4]

Destaca-se que, ao contrário de cadeias onde os fornecedores são amarrados à empresa líder por meio de contratos (AMENDOLAGINE et al., 2019), nesse caso os produtores são livres de acordos, apenas tem obrigatoriedade de ao vender a madeira apresentar os documentos pertinentes e da certificação.

“Não tenho contrato nenhum não, só quando tem encomenda, aí eu vou lá e planto para a Araucária, então eu planto e tenho essa encomenda de um ano, no contrário não, tenho minha área particular e vendo, mas quem mais compra é ela mesmo “[entrevistado 6]

Isso pode se dar ao fato de a Araucária contar a maior parte de sua oferta verticalizada, como pode ser visto no trecho do relatório de resumo público a seguir,

onde ela demonstra sua vantagem competitiva por meio do uso de grande parte de florestas próprias e próximas as suas unidades:

“A maior parte da madeira utilizada vem de plantios próprios, situados próximo às unidades industriais, o que representa grande vantagem competitiva para a Araucária “[site Araucária]

De fato, com a sua independência dos produtores e sendo a principal consumidora da madeira da região, atuando inclusive como formadora de preços, é dispensado a formalidade de contrato, que poderiam inclusive, garantir preços aos produtores, esses elementos demonstram a grande assimetria de poder entre as instituições. Resultado pode-se dar pela insatisfação de produtores que até desencorajam novos entrantes ao negócio.

“a Araucária está decepcionando a região, eu não reclamo, quem plantava no início ganhava dinheiro, de uns 10 anos para cá, ela já está machucando os produtores, estão favorecendo os produtores de fora, hoje não vale a pena plantar eucalipto, do jeito que está aí “[entrevistado 3]

Cabe pontuar que o longo horizonte para a produção de florestas, mínimo de 6 anos, acaba por obrigar produtores a se manterem persistentes no negócio, mesmo em situações desfavoráveis, portanto, uma vez que os produtores engajam e investem no negócio é possível manejá-los da melhor maneira, sendo assim, mantendo-os obrigados a seguir com a certificação. Entretanto, tal situação pode ir de encontro às versadas pelo próprio FSC, observemos:

Princípio - 2: A organização deve manter ou ampliar o bem-estar econômico e social dos trabalhadores;

Princípio 5 - A organização deve gerir de forma eficiente a gama de produtos e serviços da unidade de manejo para manter ou melhorar a viabilidade econômica a longo prazo;

Princípio 7: O plano de manejo deve ser implementado e mantido atualizado com base em informações de monitoramento a fim de promover o manejo adaptativo. A documentação de planejamento e processual relacionada deve ser suficiente para orientar o pessoal, informar as partes interessadas e as partes afetadas, e justificar decisões de manejo.

Em resumo, observa-se que a promessa de melhores preços de madeira é o principal incentivo para a iniciativa dos produtores à certificação, e em um primeiro

momento atende aos interesses dos produtores, porém posteriormente se torna insuficiente para a rentabilidade dos produtores. Essas promessas de melhores preços acabam por serem artificiais e não condizem com o que a própria empresa divulga, de que busca 100% de sua madeira de origem certificada, o que gera o sentimento de frustração por parte dos produtores, principalmente pelo fato de que os produtores necessitam cumprir os critérios da certificação. Essas discussões são tomadas de modo mais aprofundado no tópico seguinte.

4.2.2 Adoção aos critérios de certificação

Para que os produtores obtenham a certificação os produtores são obrigados a praticarem uma série de exigências, as práticas de certificação envolvem, em alguns casos, muitas mudanças em suas rotinas e uma certa dose de profissionalismo no trato do negócio, como pode-se observar no depoimento do Entrevistado 4, que demonstra bem o potencial transformador de se tornar certificado.

"Quando a certificação surgiu, eu e quase todos os produtores tivemos que nos adequar aos critérios para nos certificar, na época eram 10 critérios e hoje são 12, esses critérios dizem respeito também a condição de conservação de solo da propriedade, área de mananciais de água, então descartes de resíduos, de líquidos, moradores da propriedade tiveram que se adequar com portabilidade da água, então eu vejo que quando a certificação veio, muita coisa que o produtor rural não sabia que poderia beneficiar ele, de documentação em dia, detalhes de preservação do meio ambiente, segurança com o uso de EPI (*Equipamento de Proteção Individual*), foi mostrado para os produtores e quem aceitou, recebe a certificação, então teve muitos que não conseguiu acompanhar essa organização e não conseguiram obter a certificação e não conseguem manter a certificação, então eu vejo a certificação com bons olhos, ela é bastante papelada, mas eu acho que vale a pena porque a madeira quando é manejada, tem algumas madeiras que pagam melhor pela tora de eucalipto com o selo do FSC" [entrevistado 4].

Existem ainda aqueles produtores que já possuíam hábitos próprios da certificação, para estes a transição apresentou-se como natural, sem grandes dificuldades, há de se destacar o depoimento do Entrevistado 6, o qual já desenvolvias atividades de acordo e ainda traça um paralelo com produtores que não aceitavam bem a ideia de mudança.

“No meu caso não, eu tinha essa consciência de estar sempre certinho com documentação, não fazia diferença não, sempre tive documentação, cuidar da área, preservação, pra mim não impactou em nada não, eu continuei fazendo a mesma coisa que fazia antes, tem proprietários que não certificam porque querem tocar de qualquer jeito, então não certifica, eu inclusive acompanhei esse pessoal da certificação, eles não conheciam a região, eu fui com eles em algumas propriedades que eu conhecia, senti que o agricultor ficava muito incomodado com a chegada na propriedade, ver o barracão, falar sobre embalagem de agrotóxico, tem que ter um local específico para guardar essa embalagem, esse local tem que ser adequado, para não deixar os galões de agrotóxicos expostos, em contato com a natureza, pra não contaminar o meio ambiente, isso deixa incomodado, porque área sem certificação pode acontecer, porque é feito de qualquer jeito, então quando eles iam ver as embalagens, banheiros, não podia ser feito de qualquer jeito para não contaminar o meio ambiente, os mananciais, a água para o agricultor, se a água que o empregado estava consumindo era potável, se não tinha contaminação, se os funcionários eram registrados, se não tinha criança trabalhando na área, até hoje é assim, tem que mudar o comportamento, então eles não queriam se incomodar e continuar da maneira que estavam, sem tanta preservação e cuidado com a propriedade” [entrevistado 6]

Ainda, há dúvidas sobre as mudanças que aderência aos critérios de certificações implicam na vida dos produtores, além disso, o quanto poderá gerar de melhorias em suas rotinas, de fato, qual o nível de adequações que são necessárias para a mudanças de situações degradantes, tanto do ponto de vista social como ambiental, e como que isso pode proporcionar o *upgrading* dos produtores.

Foi possível observar que, mesmo existindo critérios de certificação próprios para pequenos produtores, especificamente a certificação SLIMF, que é voltada para produção em pequena escala, com proprietários de até 1000 hectares (FSC, 2013), como no caso da maioria dos entrevistados, ainda existe um desarranjo entre as possibilidades de conformidade desses produtores.

Essa situação pode ser observada pelo depoimento dos entrevistados 1, 3, 5 e 8, onde os produtores se queixam de serem tratados sem a especificidade que seria esperado para um pequeno produtor, com limitações financeiras maiores e que não podem repassar esses custos para o comprador

“é o relacionamento com pequenos produtores, como ela foi formada com a ajuda de grandes empresas, a certificação acabou tendo um nível de exigência de grandes empresas e a vida do produtor rural não é a mesma das grandes empresas” [entrevistado 1]

“a certificação não tem a sensibilidade para trabalhar com os pequenos produtores, eu creio que outro ponto é não conhecer as regras do país com certificação, falar de 1000 hectares é pequena ou média propriedade, temos uma diversidade tão grande de trabalho, fundiária, ambiental muito grande, tratar o país como um país só, me parece o que está ocorrendo, tem regras e aqui no Paraná a gente consegue atender bem, só que como vai atender no mato grosso” [entrevistado 11]

“como o produtor rural está cercado de compromisso, entregas de relatórios, então por causa disso, o FSC foi uma boa coisa, mas se pensássemos em algo simplificado, onde o cidadão que tenha posse de terra de forma bem mais simples, eu não sei até onde essa contribuição seria grande, no meu caso foi bom porque não se reduz só a ITR (Imposto territorial rural), tem que fazer relatório do INCRA, porque ele diz que está por perto nas prefeituras, mas não tem ninguém qualificado nas prefeituras, então é um grande dificultador para todos os produtores, a gente vê muitos proprietários de terras que não plantam porque estão irregulares junto ao IBAMA, tem problema nos mananciais de águas, essas coisas são bem complicadas, por mim poderia ser bem mais simples, essa questão que o INCRA exige de fazer um geoprocessamento de um determinado padrão porque eles determinaram como padrão ideal, isso é muito caro e muita gente não vai fazer, então quando você é certificado eles só dizem que tem que fazer, que vai facilitar para você.” [entrevistado 5]

do mesmo jeito que agrega valor e eu vejo algumas condicionantes, eu vejo principalmente do pequeno, algumas dificuldades e situações que podem vir do dia a dia do cara, eu vejo um distanciamento principalmente dos pequenos, que é inviável fazer isso” [entrevistado 8]

“o ponto positivo é o lance comercial e essa situação acaba levando a uma abertura comercial, tem um ponto que não é negativo mas deve ser melhor trabalhado, que deve ser melhor adaptado, que é essa questão socioambiental na escala de cada um, não que a gente não tenha obrigação, temos a obrigação de informar a população na época de colheita, mas tem que ser adaptado o FSC para cada propriedade, porque eles não querem saber se é grande ou pequena, ele não quer levante poeira e a gente entende, mas a política deve ser melhor trabalhada nesse sentido” [entrevistado – 9]

A adoção dos critérios também pode ser vista como custos desnecessários por parte do produtores, as minúcias envolvidas na manutenção da certificação desgastam o pequeno produtor, que em alguns casos não reconhece a importância de determinados gastos, bem como o retorno desse investimento, como é o caso do Entrevistado 3, que recorrentemente demonstrou sua insatisfação com os gastos, a falta de consciência a que se objetiva os gastos e, além disso, que os retornos eram baixos para tudo o que era investido.

“mas como a certificação exige muitos documentos, o produtor coitado não tem dinheiro para ficar mantendo esses documentos, porque é caro, inventam coisas todos os anos para a gente gastar, inventam a placa que tem que pôr, estou esperando o que eles vão inventar no ano que vem, esses gastos vão pesando, cada vez inventando mais coisa” [entrevistado 3]

“eles vão todo ano e tem que fazer toda a documentação de novo, gastar de volta, gastar o que não sobrou muito, tem que renovar toda a papelada, tem que ir no cartório mesmo que não mudou em nada na propriedade, eles sabem mais da gente, do que a gente mesmo, está difícil, mas tem que fazer de novo, sei lá.” [entrevistado 3]

“quem plantava no início ganhava dinheiro, de uns 10 anos para cá, ela já está machucando os produtores, estão favorecendo os produtores de fora, hoje não vale a pena plantar eucalipto, do jeito que está aí” [entrevistado 3]

Faz-se importante ressaltar que essas dificuldades que os produtores percebem vão de encontro ao sustentado pela própria empresa em suas mídias, como pode ser visto adiante:

“Das florestas às embalagens, existe um modelo de respeito ao meio ambiente e estímulo ao desenvolvimento das comunidades que integra toda a cadeia produtiva da Araucária. “[site Araucária]

“Trabalhamos de forma colaborativa com nossos clientes e fornecedores, sempre pautados pela inovação e melhoria constante de nossos produtos e processos. Promovemos o engajamento e desenvolvimento da nossa gente e comunidades onde atuamos, visando resultados crescentes e sustentáveis para toda a cadeia de valor, de forma integrada “[site Araucária].

“Temos interferência direta e indireta na dinâmica Socioeconomia das comunidades dos municípios onde atuamos. Mais do que oferecer boas oportunidades de trabalho, a Araucária investe no território para que toda população seja beneficiada por iniciativas nas áreas de desenvolvimento local, educação, cultura e educação ambiental “[site Araucária].

“Também contribui no planejamento sustentável e na diversificação do uso da propriedade. Incentiva assim a agricultura familiar, a permanência no campo, o desenvolvimento da cadeia de produção e consumo na região e o empreendedorismo “[site Araucária]

“A *Araucária* proporciona a produtores rurais do Médio Rio Tibagi, no Paraná, receber uma das mais renomadas certificações florestais do mundo, o FSC® (Forest Stewardship Council®). A iniciativa faz parte da estratégia da empresa de atingir 100% da madeira utilizada em seu processo certificada. O selo reconhece o manejo florestal responsável e permite que os produtores fomentados certificados comercializem a madeira com maior valor agregado, o que traz benefícios para toda a cadeia produtiva.”[site Araucária]

Pesquisadores da gestão têm abordado essa diferença entre ações e as certificações, empregando a noção de “desacoplamento organizacional”, que se refere à criação e manutenção de lacunas entre as políticas formais e as práticas organizacionais reais (GIULIANI et al., 2017).

Em resumo, pode-se discutir, mais uma vez, o misto de situações que envolve a certificação por produtores, o entremeado de questões positivas e negativas ao produtor, se por um lado há sim ganhos com a organização e estruturação do negócio, pode-se dizer também que os critérios e a ação da empresa líder acabam por mitigar o desenvolvimento dos produtores, gerando insatisfação e desconforto com as relações estabelecidas. Para essas últimas situações é abordado no tópico seguinte a existência de auditorias e formas de controle.

4.2.3 Auditorias e formas de controle

Após as empresas aderirem aos critérios de certificação é comum rotinas que garantam a manutenção das operações naquele padrão. Desta forma as auditorias são um meio para revisar possíveis situações que não foram observadas no início do processo sejam analisadas e mantenham o padrão das adequações já realizadas.

Como já mencionado, o FSC exige anualmente que a empresa seja reverificada, tanto através de auditorias internas (escritório) e externas (campo) (FSC BRASIL, 2020). Desse modo, é como que anualmente sejam realizadas auditorias para a conferência dos critérios observados no capítulo sobre FSC, essas auditorias ocorrem aos grupos de produtores, sendo que cada um pode ser sorteado naquelas auditorias para a conferência dos dados. O entrevistado 4 consegue descrever bem o processo de auditorias sobre ele, e do grupo de produtores, é imposto:

“É realizado auditorias internas pelo menos duas vezes ao ano, com visitas de campo, quem certifica as florestas particulares e da *Araucária*, uma vez por ano faz a auditoria externa e os produtores são sorteados, as auditorias internas não são sorteio, ela faz em todas as áreas “[entrevistado 4]

Além dessa sistematização para a realização de operações como colheita de madeira e em produtores que adquiriram novas áreas, o objetivo é buscar, na época da auditoria, questões potencialmente perigosas e ameaças ao cumprimento dos critérios, desta forma foi exemplificado por alguns dos entrevistados:

“Nos quatro anos, fomos auditados três, porque eles preferem as empresas que estão tendo colheita na época da auditoria e nem todas estão colhendo. E tem umas que até param para que não seja auditado. E as nossas auditorias, graças a Deus estávamos de acordo e tudo resolvido” [entrevistado 1]

“Sim, passamos por auditoria, certificamos, passa por auditoria de manutenção por 5 anos e depois passa pela recertificação, passamos por 3 certificações, inclusive estamos passando hoje por auditoria de recertificação porque se passou 5 anos, então assim, o que a gente está disposto, essa certificação vai ser ESC, só documental em função da pandemia, mas geralmente os auditores vem aqui e fomos sorteados e praticamente sempre fomos auditados, por causa das nossas inclusões, sempre compramos alguma área, nos últimos 4 anos sempre fomos auditados” [entrevistado – 11]

Especificamente as auditorias ocorrem por meio das conferências, de checklists para registro de materiais de segurança, documentos da terra e vasta gama de itens que compreendem a certificação.

“a certificação exige muito, tem que ter funcionário registrado, com EPI, com água potável, antigamente o pessoal ia no mato e acampava lá, a própria *Araucária* mudou isso, porque possibilitou terceirizar esse corte, com automatização, essa certificação é mais demorada a questão da documentação, de deixar certo e para cortar você só contrata a empresa para cortar e em 24 horas está pronto” [entrevistado 2]

O entrevistado 4 ainda apresenta pontos interessantes sobre o rigor dos atos de auditorias, ele mostra que apesar de todos os critérios bem definidos, os produtores têm certa liberdade para corrigir e se adequarem às possíveis irregularidades encontradas em sua vistoria, em outras palavras, um produtor não será tratado de modo rígido, há possibilidade para correções. Conforme ilustrado a seguir:

“O pessoal que é certificado, a *Araucária* subsidiou essa certificação para nós, essa empresa de consultoria, nós temos que mandar todo mês, mandar a ficha de EPI, check list de máquina, check list de motosserra, holerite de pagamento, então eles conhecem as propriedades, fazem visitas, tem que ser algo constante, eles têm um jogo de cintura e não levam a ferro e fogo, eu escuto que tem muito produtor que tem que ficar sendo puxar a orelha, eles suspendem a colheita se pegar algo muito errado, aí a *Araucária* não compra essa madeira até eles se adequarem, não é só questão de auditoria não “ [entrevistado 4]

“então depois que contrataram essa empresa, a *Araucária* não se envolve, a relação é mais com essa empresa, que conversa com os produtores, eles fazem uma fiscalização que o produtor consegue escapar 1 ou 2 vezes, mas algum momento ele vai ser pego se tiver algo errado “[entrevistado 4]

Esses depoimentos abrem a possibilidade da discussão sobre até que ponto os consumidores podem confiar na segurança dos produtos que compram, de fato, atendem aos pressupostos da certificação, bem como, se existem brechas para subornar a adoção dos critérios ou “jeitinhos” para irem negociando lentamente adequações com os certificadores. Em outras palavras, seria improvável que os próprios produtores assumissem desvios em seus processos e produtos, porém, é possível observar a fala do Entrevistado 2, aquele que, além de desenvolver a produção florestal, é proprietário de madeireira e atua como exportador, desta maneira, estando próximo de clientes e produtores. A resposta do entrevistado 2 ilustra critérios ou “jeitinhos”:

“Sim com certeza, aqui conheço uma fábrica que tem certificação, tem um cara de outra fábrica que compra deles o metrinho (classificação do tamanho de tora), madeira de 14 cm abaixo, compra metrinho de várias empresas, como se tivesse sido de madeira certificada, eles vendem ilegalmente “[entrevistado – 2]

Em outro momento, esse mesmo colaborador aborda possibilidades de alguns produtores poderem maquiar o cumprimento dos critérios mesmo em momentos de auditoria, para áreas que vendem para a empresa líder:

“Não é muito, eles aparecem algum dia, mas não é muito, no terreno vai o técnico, eles ligam antes para ir lá, o pessoal aqui já fez de levar máquina, os tratores precisam estar nos padrões, ter giroflex, tem exigências, as pessoas emprestam os tratores que estão na lei, quando o técnico vira as costas eles devolvem o trator que estava na lei, por isso eu falei que o FSC virou balcão de negócios, a maior parte dos produtores terceirizam o corte, meu sogro não tem equipe de corte, essa empresa terceirizada que faz tudo, porque hoje ter funcionário é complicado, porque a certificação exige muito, tem que ter funcionário registrado, com EPI, com água potável, antigamente o pessoal ia no mato e acampava lá, a própria *Araucária* mudou isso, porque possibilitou terceirizar esse corte, com automatização, essa certificação é mais demorada a questão da documentação, de deixar certo e para cortar você só contrata a empresa para cortar e em 24 horas está pronto” [entrevistado 2].

Assim como o Entrevistado 2, o Entrevistado 5 apresenta:

“se essas práticas são as melhores, aí é outra coisa, não chega a avaliar, porque fica muito distante, se falar ao consumidor que quem tem o FSC, são os melhores, que adotam essas práticas, o consumidor vai no FSC, as pessoas acreditam nisso, o mercado diz isso, eu tenho minhas ressalvas em relação a isso, de qualquer maneira” [entrevistado 5]

As ressalvas quando ao rigor do cumprimento de certificações não são novas em estudos das CGVs, como já observado no referencial teórico, pois elas normalmente partem de demandas externas à organização, demandas de mercado e solicitações dos *stakeholders* (LOZANO, 2015), desta maneira gerando possíveis desarranjos entre expectativa e prática (NADVI, 2008; GIULIANI et al., 2017; REIS; MOLENTO, 2019)

Esse ambiente permissivo a falhas tem em sua origem situações como as frustração com as expectativas de empresas produtoras por maiores preços em decorrência pela adoção de certificação, o que impulsionaria o seu desempenho econômico (GIULIANI et al., 2017), bem como, a manutenção do FSC tende a custar aos pequenos agricultores mais do que seus pares maiores com economias de escala, sendo que parte dos lucros do prêmio obtido pelas empresas líderes não é repassado aos produtores (LEE et al., 2012; GIULIANI et al., 2017; PONTE, 2020a).

De modo geral, pode-se argumentar que a auditoria é uma processo de mudança daqueles produtores em prol da adesão criteriosa das premissas FSC, isso envolve o movimento de conscientização e adaptação para algo que é uma novidade para muitos produtores, ainda, aqui se apresenta como prática imperfeita e que aceita desvios operacionais, aberta às brechas de violação, mas ainda assim, continua como forma mais comum para assegurar o cumprimento, que deve passar

por ajustes para garantir a correta aplicação e comunicação dos critérios. O derradeiro comentário a seguir é originário de um profissional da área de certificação e apanha a ideia geral do processo de auditoria.

“existe um jargão que diz que a pessoa sofre auditoria, ninguém sofre auditoria, você sofre dor, você está passando por um processo de auditoria, mesmo existindo de outras maneiras, eu tenho sobrevivido disso, o cara engajado que entende que é uma boa prática, vai ter práticas sustentáveis, isso vai agregar no processo dele, ele incrementa boas práticas e realmente acredita, mas isso é uma minoria” [Entrevista 8].

Para analisar o modo como a certificação FSC é utilizada na governança na CGV de papel e celulose; pode-se observar que os produtores se engajam à certificação por uma promessa de maiores preços, que não é correspondido, mas que implica em adoção de série de iniciativas para a adequação de sua produção, modificações que favorecem o produtor em criar um ambiente de organização em seu negócio, mas que não envolvem muitos incentivos e vantagens ao produtor, que, por sua vez, é constantemente auditado com o foco de obrigar os produtores a se manterem firmes nas práticas de certificação, mesmo a auditoria sendo uma ação com algumas possibilidades reais de serem burladas, o produtor permanece governado às práticas de certificação, assumindo os custos e o trabalho de tornar a cadeia um ambiente certificado.

Nesse cenário é possível questionar a sustentabilidade da relação entre empresa líderes e esses produtores, ou mesmo, que a possibilidade de expansão da base de fornecedores pode ser diminuta, dada a insatisfação comentada. Essas são consequências diretamente focadas na empresa líder, mas que, com seu capital e poder, pode contornar essa situação, visto que já não é expressivamente dependente desse tipo de fornecimento. Talvez, o maior ponto de atenção possa ser posicionado sobre a responsabilidade da empresa líder ao conduzir e gerar, em uma comunidade, o sentimento de esperança por um desenvolvimento financeiro que não vem ocorrendo ao longo dos últimos anos.

A seguir foram analisados os resultados das ações de governança nas melhorias de critérios econômicos, sociais e ambientais nos produtores.

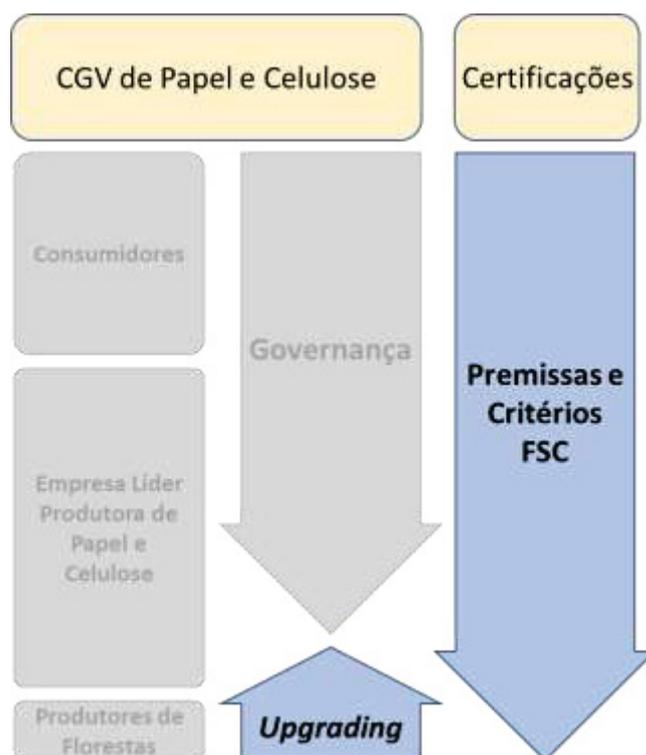
4.3 *UPGRADING E CERTIFICAÇÃO*

Para a compreensão dos conceitos de *upgrading* faz-se determinante o entendimento das ideias de governança (GEREFFI; LEE, 2016) e, uma vez realizado o tópico anterior, agora seguiu-se para o entendimento do *upgrading* motivado pela adoção de certificação na CGV de papel e celulose, conforme os seguintes objetivos específicos:

- Identificar se a adoção de certificações promove o *upgrading* em empresas produtoras na CGV de papel e celulose.
- Analisar os tipos de *upgrading* promovidos pela adoção dos *standards* e critérios da certificação FSC na CGV de papel e celulose.

Portanto, busca-se aqui o desenvolvimento final da pesquisa e que está explicitado na Figura 6.

FIGURA 6 ANÁLISE DO UPGRADING E DE A CERTIFICAÇÃO



FONTE: Elaborado pelo Autor (2020).

Aborda-se aqui o *Upgrading* de acordo com as suas possibilidades na literatura, sob o viés econômico (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002), social (BARRIENTOS et al., 2011) e ambiental (KRISHNAN, 2017a). Quando se iniciou essa pesquisa, partia-se da premissa do FSC como agente vetor do *upgrading* ambiental, entretanto, fez-se incompleto categorizar um único tipo de *upgrading* sem

os demais, isso ocorre principalmente pelo fato de a certificação considerar esses aspectos como todo.

Essa análise está em acordo com Krishnan, (2017), que traz a dificuldade da compreensão de cada *upgrading* de modo individualizado. De fato, ao analisar os depoimentos dos produtores, há dificuldade de considerar cada melhoria individualmente, as respostas são um mix de questões econômicas, sociais e ambientais, assim como o seguinte depoimento:

“é cobrado a parte social, ambiental mas a parte da responsabilidade econômica está meio mancada, foi bom eu ter um controle efetivo das minhas propriedades, eu consigo saber o que está acontecendo, tenho uma planilha de custos, das estradas em caso de incêndio, eu tenho preservação de manancial, não tenho problemas com leis trabalhistas, porque meus empregados estão bem, os próprios certificadores fazem o controle de quando contrato uma empresa de corte, quando não é feito por minha conta” [entrevistado 10].

Apesar dessa análise conjunta, há que se destacar que os conceitos de *upgrading* econômico, social e ambiental apresentam conceitos distintos e particularidades em cada análise. Desta forma, a análise foi realizada em separado, com o foco de atender cada conceito, mas note que as análises se entrelaçam, os pontos de cada conceito se conectam ao passar dos tópicos. Eventualmente alguns trechos das entrevistas poderão ser observados repetidamente, para exemplificar, ao mesmo tempo, questões dessas ordens mencionadas.

Outra observação é que foram analisados também os Padrões e Critérios FSC e sua relação com cada tópico de *upgrading*, desta maneira foi realizado ao final de cada tópico uma análise comparativa entre os critérios FSC e o tipo de *upgrading*, essa análise teve como foco avaliar se os objetivos de cada critério são aparentemente impactantes e contribuintes daquele tipo de *upgrading*.

4.3.1 *Upgrading* econômico

Ao tratar do *upgrading* econômico para os produtores de florestas, foram considerados as categorias descritas por Humphrey e Schmitz (2002), porém, das quatro categorias descritas a análise foi restrita a apenas duas delas, o *upgrading* de processo e de produto. Por outro lado, o *upgrading* de função e o *upgrading* em cadeia ou intersetorial não foram considerados na análise, no primeiro caso por se

tratar de uma melhoria comumente identificada em serviços e o último por não ter sido identificada qualquer indício de que produtores pudessem transpor sua atuação para outros setores.

Além disso a análise foi feita em paralelo com os critérios FSC de conotação econômica, são eles:

Princípio 4 - Relações com a comunidade;

Princípio 5 - Benefícios da floresta;

Princípio 7 - Planejamento de manejo;

Princípio 10 - Implementação de atividades de manejo.

4.3.1.1 *Upgrading* de produto

Pode-se dizer, com base nas entrevistadas coletadas, que a maior motivação dos produtores direcionada ao *upgrading* econômico é a constante busca por permanência no mercado, que os guia a iniciarem sua trajetória como certificados e, sem dúvida, pela iniciativa da empresa líder, que “sugere” a sua adesão.

De fato, foi observado, para os produtores/fornecedores de madeira, que o selo de produto certificado é imprescindível, a própria empresa afirma isso em seu site. Deste modo, é correto afirmar que a expectativa de manutenção no mercado é viável por meio da certificação.

“em um primeiro momento propôs que pagaria 5 reais a mais na madeira certificada, mas como eu te falei não somos certificados por 5 reais que pagam a mais, quando se faz manejo múltiplos vê que no mercado tem momentos, quando a demanda está grande, eles aumentam o preço, porque a lei de mercado é soberana, agora normalmente o mercado entendeu que ele está pagando pela madeira, paga mais pela madeira certificada, hoje temos uma vantagem mercadológica em função disso” [entrevistado 1]”

“Isso basicamente é mercado, essas inovações são mercado, a gente entende assim, eu entendo assim, mas o consumidor final acredita que consumindo um produto certificado está contribuindo para um ambiente mais saudável” [entrevistado 5]

“o negócio todo da certificação tem uma grande parte de interesse comercial, a gente não pode deixar de lado, porque você tem um preço maior na madeira, você acaba pegando mercado da Europa, que demanda madeiras certificadas, outros países que acaba sendo mais brando, então tudo hoje demanda dessa questão da certificação, vem nessa questão econômica, isso te faz estar dentro dos negócios de precificação” [entrevistado 9]

A manutenção de empresas no mercado por meio da adoção de certificações não necessariamente garante melhores condições e melhores preços na cadeia (KAPLINSKY; MORRIS, 2017). Alguns produtores destacam que há sim uma diferença entre os preços de madeira certificada e não certificada, essa percepção foi compartilhada principalmente por aqueles que já estão há algum tempo com a certificação. Por outro, alguns produtores trataram de demonstrar certa insatisfação com a diferença entre os valores praticados, como sendo algo pouco relevante, conforme os depoimentos a seguir:

“logo que a *Araucária* iniciou o processo de certificação, ela passou a pagar um preço maior do que a madeira que não é certificada, é um bom incentivo”. [entrevistado – 4]

“Benefício não é falado, mas essas diferenças pequenas, qualquer diferença é boa, então quando não é certificado é 82 reais e certificado é 86, então 3, 4 reais por tonelada já é melhor, a gente não precisou pagar nenhum documento sabe, então dá uma melhorada, a contagem de área também, mas a gente tem essa consciência de certificação, então não tem problema nenhum, a gente tem empregados, então esse é o mais complicado, mas hoje temos benefícios com a certificação, outros proprietários não tem certificação, não tem nada, mas tem essa diferença no preço” [entrevistado – 6]

“A gente vê, se você for levar em consideração os 4 reais a mais por tonelada, para mim que tem tanta burocracia para resolver, prestação de conta, tem funcionário e tal, não tem como não saber né, porque a burocracia é bem grande, então tem bastante gente que não tem certificação e vende por 3, 4 reais abaixo do preço, mas não quer certificação “[Entrevista 6]

Ocorre que mesmo com a diferença em valores pagos os produtores mostram que no todo os impactos da valorização do produto são singelos. As produtoras, mesmo atuando diretamente em conformidade com a empresa líder, manejando suas florestas alinhadas com aos critérios do FSC, observaram que o retorno do negócio tem sido pouco expressivo, mesmo com grandes transformações em seus processos. Essa situação não é somente para o setor de papel e celulose.

Por exemplo, a análise das CGVs de vinho e café sugere que os fornecedores passam por trajetórias de *upgrading* impressionantes e ainda assim alcançaram ganhos econômicos limitados (KAPLINSKY; MORRIS, 2017; PONTE, 2020a).

Em outras palavras, os pequenos agricultores tendem a capturar uma pequena parcela do valor gerado em sua indústria, principalmente quando sediados em países em desenvolvimento, isso é devido à longa distância na cadeia até o consumidor final (GIULIANI et al., 2017). Essa situação vai de encontro aos anseios dos entrevistados:

“a gente espera que haja uma diferenciação do produtor certificado e do não certificado e um dia o mercado reconhecendo isso” [entrevistado 1],

“a princípio é assim que tem que funcionar, a gente vê essa coerência aqui, vamos ver se tem valor e o comerciante agregue valor e o consumidor final reconheça e valorize as práticas que a gente adota, é simplesmente isso” [entrevistado 5]

Em alguns relatos, os produtores ainda estão repensam a continuidade com o negócio florestal ou desestimulam quem queira se iniciar nesse negócio, devido aos baixos preços. Isso pode ser verificado no depoimento do entrevistado 3:

“a Araucária está decepcionando a região, eu não reclamo, quem plantava no início ganhava dinheiro, de uns 10 anos para cá, ela já está machucando os produtores, estão favorecendo os produtores de fora, hoje não vale a pena plantar eucalipto, do jeito que está aí” [entrevistado 3]

Apesar de a empresa líder arcar com gastos inerentes a certificação, parte dos produtores se queixam que a manutenção a certificação se dá com o aumento de seus gastos regulares, esse ponto é relevante, especialmente tomando em conta que os preços de venda de madeira não têm sido reajustados.

“É, por exemplo uma exigência foi o fornecimento de alimentação para o trabalhador, nós implantamos. Fornecimento de cestas básicas. Claro que tem um custo anual né, isso é um pouco diferente para a grande empresa, lá eles podem reduzir do imposto de renda e no caso da pequena não, tem que tirar do bolso, isso foi um custo que impactou. A legislação brasileira quanto a isso é complexa, então isso impacta em várias horas trabalhadas para pagar isso, só para fazer papelada.” [entrevistado 1]

“é oneroso todo ano tem que levantar todos os documentos, manter tudo certinho na propriedade, fazer relatório quase semestral do que está acontecendo.” [entrevistado 10]

Para maiores produtores eventualmente os custos podem ser diluídos de modo a não serem relevantes para o negócio, entretanto quando o negócio é de menor escala, ele tende a possuir uma balança negativa entre os melhores preços e os custos da certificação (KAPLINSKY; MORRIS, 2017)

Esse ponto fica ainda mais claro em outro trecho do Entrevistado 10, onde o mesmo argumenta que em mais de dez anos o preço de madeira não recebe repasses no valor pago pela madeira e por outro lado os custos da operação, os insumos, seguem seus ritmos normais, acumulando inflação e todos os ajustes pertinentes, confira:

“esses custos não foram acompanhados pelo preço da madeira, quando começamos a plantar em 2000, o litro do diesel custava menos de 1 real, hoje está 3 e pouco, baixou um pouquinho agora, mas é na base dos 3 reais, o preço da madeira eu vendia em 2000, 2010, vendia a 84 reais, hoje eu ainda vendo a 84 reais” [entrevistado 10]

Os produtores, como visto, ganham o aumento de suas operações, sem, no entanto, receberem que os prêmios de preço por esses esforços se justifiquem, porém, eles mantêm a atuação para continuar fornecendo aos seus principais compradores. Esses custos de certificação parecem ocultos aos produtores no início da adoção, mas depois tornam-se representativos e precisam ser cobertos por cortes em outras áreas, incluindo as condições de trabalho. (PONTE, 2020a).

O setor florestal ainda conta com o agravante de que necessita de um longo horizonte para a produção, os plantios florestais, levam entre 6 e 8 anos para a colheita, no caso dos eucaliptos, e acima de 10 anos para o pinus, isso desponta como agravante para os pequenos produtores, que têm custos de certificação mensais e demoram para receber a receita da colheita.

Em geral, quando se toma o *upgrading* econômico sobre o ponto de vista de melhoria do produto, dos preços praticados e do aumento de receita decorrente de ter um produto certificado (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002), pode-se dizer que não há indícios expressivos de que ele ocorra, poderia se dizer que é algo decorrente de situação momentânea de mercado, porém os produtores argumentam que não há reajuste ao logo dos últimos anos.

“nós passamos pela dificuldade de ganhar mensal, não tinha gastos que hoje tem, temos que ganhar esse mensal, porque não temos salário, temos gastos, se eu não ganhar, 6 anos é ruim de esperar para poder colher, hoje não consigo esperar anos, são poucos que conseguem fazer isso, tem que ter outra renda para poder esperar” [entrevistado 1]

“um dos pilares da certificação é ser economicamente rentável, mas para eles, nem falam” [entrevistado 5]

Por outro lado, quando se toma a empresa líder, não se pode dizer que ela esteja também sofrendo com o mercado. A Araucária demonstra abertamente prosperidade em seus negócios, inclusive, com expansões históricas em sua capacidade de produção, instalando novas unidades na região, como pode ser observado nos trechos de seu site:

“O Projeto XXXX é caracterizado pela grandeza de sua presença: este é o maior investimento da história da Araucária.” [Site da Araucária, 2020]

Pode-se dizer sumariamente que os produtores contaram com pouca melhoria econômica em seus produtos.

4.3.1.2 *Upgrading* de processo

Se considerar que o *Upgrading* econômico é pouco expressivo na melhoria no produto e nas receitas do produtor, como visto na última seção, é possível dizer que mudanças consideráveis estão presentes para os produtores ao analisar as formas como os processos produtivos se desenvolvem.

O *upgrading* de processo está relacionado à busca na obtenção de melhorias de eficiência no processo produtivo, entre outros fatores por meio da (re)organização de atividades (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002). Aqui, além de considerar que os produtores alinharam suas práticas, é possível argumentar que trataram de realizar atividades essenciais a realização de um trabalho formalizado.

Os processos que os produtores são obrigados a introduzir para atingir os padrões são frequentemente um canal de capacitação para melhorar o desempenho, as práticas de melhoria contínua que impulsionam a mudança incremental resultam de uma capacidade contínua de monitorar o desempenho e de usar esse processo de monitoramento para melhorar o desempenho (KAPLINSKY; MORRIS, 2017).

Os produtores por meio da certificação se distanciaram da informalidade e com isso mitigaram alguns riscos ao negócio, bem como os de origem trabalhista, que poderiam incidir em processos judiciais com vistas ao pagamento de indenizações custosas.

“A princípio documentação eles estão acompanhando direto, fazem duas auditorias por ano, quando tem certificação é com certeza uma por ano, atualizam os documentos, matrícula, então eles fazem auditoria na área, eles veem questão de reservas principalmente, temos que cuidar legalmente “[entrevistado 7]

“hoje eu sinto mais controle da minha vida profissional, eu sei onde posso certificar, não tenho mais medo de fiscal, porque eu sei que estou atendendo a lei, porque passamos por todo esse processo e temos segurança, tudo isso graças a certificação, “[entrevistado 11]

“Eu acredito que esse sistema dá mais segurança para o pequeno produtor, então tem que ser legal, em terras legais, sistema de áreas legais, área de sistema fiscal tem que ser correto, tem que garantir que não tenha esquentamento de nota, ter um sistema que deixe o produtor refém a ele “[entrevistado 12]

Outro ponto levantado é que os empresários passaram a se organizar, assumindo práticas positivas para a gestão do negócio, tal ponto é de sobremaneira representativo por proporcionar aos entrevistados a sensação de melhoria quando facilmente comparam com o desempenho passado. Esses avanços permitiram com que os produtores harmonizassem os rumos do empreendimento, proporcionando o conhecimento de seus ativos. Dessa forma, gerando até economias em suas atividades, como otimização de recursos e do tempo despendido na função, em outras palavras uma operação eficaz. São múltiplos os depoimentos nessa direção, como pode ser visto a seguir:

“eu acho que pra mim como produtor rural, organizou o dia a dia da minha propriedade, como eu não tenho morador e só tenho atividade florestal, não deu tanto trabalho, eu sou uma pessoa que reconhece as vantagens da certificação” [entrevistado 4]

“É, outra coisa é que o produtor certificado ele acaba criando uma cultura de organização que acaba refletindo lá na frente, em uma administração mais correta da propriedade, tem como fazer os manejos, tendo certos cuidados, acaba despertando novos mercados da atividade” [entrevistado 4]

“sem dúvidas, hoje é o mesmo gerente, ele é oriundo da mesma empresa que prestava serviço para consultoria, é uma pessoa bem mais preparada para adaptar a empresa nos processos de verificação então a gente teve que se adaptar, frente a uma cobrança muito maior de documentação tem que estar perfeita todas negativas, tem que estar tudo perfeito, porque se não vamos ter notificação” [entrevistado 1]

“O que eu falo, é que dá um pouco de trabalho, mas temos uns gastos, se levar tudo embolado não dá, então sempre compensa estar tudo arrumadinho, agrega mais valor na madeira, então dá trabalho, mas é compensador, mostra que estamos fazendo a coisa certa, então a gente vai se adaptando, aprendendo também “[entrevistado 7]

“A minha experiência é que a certificação ajudou muito, cada vez que vinha e fazia uma pergunta, eu pegava e trabalhava naqueles dados que eu tinha aqui, procurava formular para poder responder, foi uma evolução, temos uma base do meu filho ser engenheiro florestal e a gente já tinha uma base de como se comportar, o que fazer, o que controlar, só que a certificação ajudou muito nessa área” [entrevistado 11]

“porque tem planejamento, passa a ter domínio do que você está fazendo” [entrevistado 11]

“inclusive na parte administrativa, a gente tem um controle muito bom o que diminui o nível de ansiedade, descontrole financeiro, de volume de trabalho e esse tipo de coisa” [entrevistado 11]

Evidentemente, o aumento dos processos também gera incômodo em alguns casos, a sobrecarga nesses processos acaba por criar resistência e insatisfação, para os produtores que não incorporam aquelas demandas de modo natural ao negócio.

“Temos que registrar os funcionários, tem que fazer relatório de quando vai cortar, como que vai fazer o transporte, quem vai fazer o corte, tem que fazer esses documentos e enviar e isso é muita burocracia, entendeu, não dá, eu acho que a gente tem que respeitar a natureza, eu respeito, não pode cortar mata nativa, lá nos mananciais não falta água, nunca plantei nada lá, a minha parte eu estou fazendo, se os outros não estão é complicado” [entrevistado 3]

Há também aqueles que não perceberam grandes modificações em seus processos, para esses, pode se afirmar que já possuíam boas práticas em seus negócios, como nos casos abaixo.

“Nessa certificação do FSC não mudou nada, porque quem ficou encarregado de tudo isso foi a *Araucária*, eles fizeram todo o processo, conferem a carga que vai sair, aí é tudo certinho, não tem muito problema, o nosso processo da floresta ficou igual as outras, a única coisa que mudou é que terceirizou o trabalho, ficou assistido, eles basicamente cortavam a madeira que a gente plantava” [Entrevistado 2]

“Muito pouco, pouca coisa, eu já vinha seguindo isso, para mim o impacto e mudança, só foi a questão documental, nada ao que diz respeito a floresta, manancial de água, preservação permanente, para mim nada mudou” [entrevistado 5]

“No meu caso não, eu tinha essa consciência de estar sempre certinho com documentação, não fazia diferença não, sempre tive documentação, cuidar da área, preservação, pra mim não impactou em nada não, eu continuei fazendo a mesma coisa que fazia antes, tem proprietários que não certificam porque querem tocar de qualquer jeito, então não certifica” [entrevistado 6]

Pelo ponto de vista de um especialista em certificação FSC, a mudança em processos é gradual e tende a cada vez mais ser incorporada nas rotinas dos produtores, ou seja, eles estão ainda em transição, dado o fato de a certificação ser relativamente nova e a produção florestal ser um ciclo longo que dura vários anos para a colheita.

“o produtor rural vai se capacitar para atender aquele mercado, o que se assegura com a certificação é o cumprimento de leis, a legalidade da área, depois vem a parte gerencial, administrativa, quanto mais vai melhorando a relação do cliente com o fornecedor, mais ele vai se adaptando e tendo as melhorias, as grandes empresas promovem cursos de capacitação, palestras, integrações, para que os pequenos se tornem capacitados, se tornem economicamente viáveis” [entrevistado 12]

Cabe aqui lembrar mais uma vez, que existe a possibilidade de desvios ocorrerem dentro desse processo de certificação, como o descrito na seção “auditorias e formas de controle”.

Deste modo, sugere-se que o *upgrading* de processo é uma realidade dentro das adesões de proprietários rurais na cadeia de papel e celulose às práticas de certificação, exigidas pelo critério FSC. Apesar dessa perceptível revelação, há que se ponderar que esses ganhos se oferecem àqueles que anteriormente contavam com baixa instrução e gestão pouco profissionalizada. Para os produtores já organizados anteriormente, a adesão à certificação soou apenas como um ato burocrático.

Em resumo, a adesão aos critérios de certificação atribui ao processo produtivo boas práticas e legalidade aos produtores. Consumidores dos produtos dessa cadeia, em certo nível, podem consumir seus produtos pois tendem a serem originados de ações legalizadas, sem que, no entanto, agregue avanços financeiros aos proprietários de florestas. É possível que o seguinte depoimento resuma também qual as possibilidades para o *upgrading* econômico dentro desse caso específico da cadeia de papel e celulose:

“é de interesse da Araucária, isso que temos que fazer, é cobrado a parte social, ambiental mas a parte da responsabilidade econômica está meio mancada, foi bom eu ter um controle efetivo das minhas propriedades, eu consigo saber o que está acontecendo, tenho uma planilha de custos, das estradas em caso de incêndio, eu tenho preservação de manancial, não tenho problemas com leis trabalhistas, porque meus empregados estão bem, os próprios certificadores fazem o controle de quando contrato uma empresa de corte, quando não é feito por minha conta” [entrevistado 10]

Na sequência busca-se avaliar como as questões econômicas das organizações abordadas são refletidas de acordo com os padrões FSC, deste modo contribuindo para avaliar como a certificação colabora com o *upgrading* econômico.

4.3.1.3 Análise dos critérios FSC

Se tomarmos os critérios FSC que tem relação direta com o *upgrading* econômico (Princípios 4,5,7 e 10). Cada um dos critérios foi analisado com foco em compreender como eles estão sendo praticados e como impulsionam o *upgrading* econômico.

Pôde-se observar que as premissas e critérios do FSC não têm proporcionado amplos benefícios financeiros aos produtores da CGV, mesmo os critérios contemplando esses aspectos.

QUADRO 1 – ANÁLISE DOS CRITÉRIOS FSC E UPGRADING ECONÔMICO

Princípios FSC	Análise <i>upgrading</i> Econômico
Princípio 4 - A organização deve contribuir para manter ou aumentar o bem-estar social e econômico das comunidades locais.	As organizações abordadas como parte da comunidade existente apresentam ganhos econômicos restritos, uma vez que os preços de produtos têm se

	mantido sem reajuste ao longo dos últimos anos.
Princípio 5 - A organização deve gerir de forma eficiente a gama de produtos e serviços da unidade de manejo para manter ou melhorar a viabilidade econômica a longo prazo e a gama de benefícios sociais e ambientais.	A adoção de certificação não tem provido melhoras expressivas na viabilidade econômica nos produtores.
Princípio 7: A organização deve ter um plano de manejo consistente com suas políticas e objetivos e proporcional à escala, intensidade e riscos de suas atividades de manejo. O plano de manejo deve ser implementado e mantido atualizado com base em informações de monitoramento a fim de promover o manejo adaptativo. A documentação de planejamento e processual relacionada deve ser suficiente para orientar o pessoal, informar as partes interessadas e as partes afetadas, e justificar decisões de manejo.	Os produtores demonstraram ganhos consistentes em seus processos e na gestão do negócio.
Princípio 10 - As atividades de manejo realizadas por ou para a organização para a unidade de manejo devem ser selecionadas e implementadas de acordo com as políticas econômicas, ambientais e sociais e os objetivos da organização, em conformidade com os princípios e critérios coletivamente.	Os produtores demonstraram pouca participação nos ganhos econômicos promovidos pela empresa líder.

FONTE: Resultados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

4.3.2 *Upgrading* social

São abordados a seguir os desenvolvimentos possíveis dentro do *upgrading* social, em acordo com Barrientos et al, 2011, que dividiram essa melhoria em duas categorias: padrões mensuráveis e direito de permissão. Quando se pensa nessas formas de *upgrading* social e é comparado com os critérios FSC, pode-se identificar alguns de seus princípios que remetem a essas melhorias, são eles:

Princípio 2 – Direitos dos trabalhadores e condições de emprego;

Princípio 4 - Relações com a comunidade.

Cabe ressaltar que no caso do Princípio 3, Direitos dos povos indígenas, que não foi identificada qualquer relação ou apontamento desses produtores e essa comunidade.

A seguir considera-se as passagens dos entrevistados que se aproximam dessas duas categorias de *upgrading* social em triangulação com as perspectivas de certificação.

4.3.2.1 *Padrões mensuráveis*

Os padrões mensuráveis referem-se principalmente às características quantitativas sobre tipo de emprego (regular ou irregular), nível salarial, proteção social e horário de trabalho (BARRIENTOS et al., 2011).

Assim como para o *upgrading* econômico, os avanços sociais estão baseados também em exigências de ordem legal que os produtores são submetidos. Essas possibilidades normalmente estão alinhadas às condições exigidas para a formalização do vínculo empregatício, os avanços sociais são avaliados também pelas melhorias financeiras que os trabalhadores regionais alcançam (GEREFFI; LEE, 2016).

De maneira prática, os produtores percebem como benefícios da redução de riscos trabalhistas. Os produtores aqui abordados trazem com frequência a demanda exigida por regularização dos empregos nessas atividades, de fato, trata-se de uma necessidade legal.

“Eles foram mostrando para nós que lá na frente podemos ter problemas, podemos ser coautor e isso acaba com muito negócio, eu mesmo desconhecia isso aí” [entrevistado 4]

“é bom, dos documentos os funcionários precisam estar todos registrados, tudo em dia, eles são rigorosos com as questões dos funcionários, EPI's, tem a lei e fazemos conforme tem que ser feito, são essas coisas que eles observam” [entrevistado 7]

“a tranquilidade que eu tenho de saber que não vou ser importunado com problemas trabalhistas” [entrevistado 10].

Interessante também é notar que para alguns, ocorreu de fato a mudança de consciência com relação às práticas trabalhistas, por meio das amplas exigências que o FSC impõe, os produtores podem passar a ver os negócios com uma perspectiva diferente.

“O produtor começa a enxergar a atividade levada mais a sério, porque tem as exigências que tem que cumprir, como dá trabalho cumprir essas exigências, a gente tem um custo e então a gente começa a valorizar a madeira, da atividade florestal, da melhor maneira” [entrevistado – 4]

Em outro caso, um produtor avalia que nas operações de sua propriedade, pois, em seu caso, é a própria empresa Araucária que opta por realizar as operações de colheita, desse modo e dado o porte da empresa líder, o negócio tende a proporcionar melhores condições aos seus trabalhadores.

“Nessa certificação do FSC não mudou nada, porque quem ficou encarregado de tudo isso foi a *Araucária*, eles fizeram todo o processo, conferem a carga que vai sair, aí é tudo certinho, não tem muito problema, o nosso processo da floresta ficou igual as outras, a única coisa que mudou é que terceirizou o trabalho, ficou assistido, eles basicamente cortavam a madeira que a gente plantava “[entrevistado – 2]

Pelo lado dos trabalhadores, cabe a valorização da garantia de atendimento a questões importantes para sua segurança e proteção,

“Exato, a certificação abriu os nossos olhos, com relação a questões trabalhistas, com questões de segurança do trabalho, após a certificação, eu mesmo, acabei acostumando e hoje, eu faço exame admissional, exame periódico, tenho ficha de EPI, exijo do empreiteiro RPMA, coisas que no passado, eu mesmo não me atentava muito, porque o setor florestal, a gente não era alertada para essas coisas.” [entrevistado 4]

Importante, também salientar nesse último comentário que parte dos produtores não tinham conhecimento sobre essas exigências, isso corrobora a percepção do *upgrading* econômico de que as evidências de melhoria são mais

evidentes para os produtores de maior vulnerabilidade, aqueles que não contavam com profissionalismo anterior aos negócios certificados.

Ainda, vale posicionar que alguns produtores acabam por questionar as exigências sobre o trabalho como algo burocrático, em sua defesa ele posiciona que age em acordo com a natureza, pois a preserva, ou seja, para este, a certificação cria burocracias sociais, quando na verdade, em sua concepção, a finalidade já está sendo realizada, que é preservar a natureza, conforme ilustrado pelo depoimento do Entrevistado 3:

“Temos que registrar os funcionários, tem que fazer relatório de quando vai cortar, como que vai fazer o transporte, quem vai fazer o corte, tem que fazer esses documentos e enviar e isso é muita burocracia, entendeu, não dá, eu acho que a gente tem que respeitar a natureza, eu respeito, não pode cortar mata nativa, lá nos mananciais não falta água, nunca plantei nada lá, a minha parte eu estou fazendo, se os outros não estão é complicado, veja bem, em Curitiba está sem água porque as pessoas desmataram a natureza” [entrevistado 3]

Por outro lado, produtores apontam que essa melhoria está também vinculada aos seus custos operacionais e que isso não os é repassado, como já visto no *upgrading* econômico.

Por fim, pode-se dizer que há sim bons indícios que os proprietários garantem o estabelecimento de padrões mínimos de trabalho regionais, garantindo, pelo menos, o cumprimento do princípio 2, entretanto, a baixa remuneração dos produtores tende por restringir oportunidades de melhorias para além dos padrões obrigatórios.,

“Veja, o negócio todo da certificação tem uma grande parte de interesse comercial, a gente não pode deixar de lado, porque você tem um preço maior na madeira, você acaba pegando mercado da Europa, que demanda madeiras certificadas, outros países que acaba sendo mais brando, então tudo hoje demanda dessa questão da certificação, vem nessa questão econômica, isso te faz estar dentro dos negócios de precificação, o que eu acho que deve andar mais no negócio, é principalmente essa parte social, hoje a gente sabe que os colaboradores estão felizes, contentes, temos impactos socioambientais positivos, excelência em gestão, a gente visa trabalhar dentro do manejo, por exemplo, o tratamento que um pequeno produtor tem, não pode ter o peso de uma grande empresa, porém temos que seguir os padrões da certificação, o olhar, as demandas de projetos, de desenvolvimento, não podem ser iguais, um exemplo que eu te coloco, como um pequeno produtor vai passar na comunidade olhando as necessidades da comunidade para não levantar poeira, para ver com a pessoa que mora ao lado para não sujar a roupa no varal, entendeu, não tem isso, não tem uma estrutura, esse dinheiro, não está dentro da escala dele, ele não tem dinheiro, essa questão social acaba demandando, acaba sendo pressionado, a gente como produtor acaba se atentando a isso, essas questões devem ser trabalhadas mas não levadas a ferro e fogo” [entrevistado 9]

4.3.2.2 *Direitos de permissão*

A segunda classe de *upgrading* social atende situações de maior dificuldade de controle e em certo ponto com um grau de subjetividade, como o direito à negociação coletiva, não discriminação, voz e empoderamento (BARRIENTOS et al., 2011).

Vale lembrar que não foi integrado ao escopo da pesquisa entrevistas com operários do setor florestal, agentes que realizam as operações de plantio, manutenção e colheita das florestas, portanto, inferir para eles algo sobre suas vozes e até que nível participam das negociações e decisões seria além do possível. Entretanto, pelos depoimentos dos produtores rurais, que seriam o equivalente aos chefes deles operários, os avanços trabalhistas referentes especificamente a formalização trabalhista. Em outras palavras, foi identificadas tendências robustas de melhorias que tendem a esse ganho de empoderamento dos profissionais da base desse mercado.

Porém por meio da certificação os proprietários rurais demonstraram a possibilidade de maior interação entre eles, com o foco na união dos produtores em grupos e dessa forma desenvolver voz para o empoderamento nas negociações da categoria dos produtores rurais, isso é devido, entre outros fatores, ao fato de que

empresa Araucária a mobilizou os pequenos produtores aos grupos para a realização da certificação.

“os benefícios foram que a gente teve contato com outros produtores, outros tipos de negociações, outros tipos de manejo, outros contatos nos fez bem” [entrevistado 5]

“temos um contato melhor com outros produtores e até o convívio com os vizinhos, temos um convívio melhor, devido a legalidade das terras e tudo isso foi feito e ajustado, acho que a certificação é um caminho sem volta” [entrevistado 10]”

Faz-se relevante observar novamente que a diferença entre poder entre empresa líder e produtores é expressiva, pois a empresa líder já integra a maior parte de sua produção, onde o consumo marginal é que se demanda aos pequenos, mas além disso, a empresa conta com capital de porte multinacional e os produtores operam em pequena escala, as vezes até familiar.

Deste modo, ainda se vê os produtores com dificuldade de negociação por melhores condições na CGV, uma vez que os pequenos produtores têm menos voz e menos capital, as exigências de certificação e negociação apresentam-se além de suas capacidades de articulação. Caso interessante que pode ser destacado é de um dos entrevistados que, além de produtor, guia uma associação regional dos produtores, suas palavras evidenciam o tamanho e a posição de negociação que esses produtores ocupam na mesa entre empresa líder e agentes certificadores, especificamente quando perguntado qual ponto ele identificava a necessidade de melhoria nas relações da cadeia precisa de melhoria.

“Vários, a certificação foi uma boa iniciativa e um bom passo, mas tudo que inicia precisa ter várias melhoras, a primeira delas é gritante, que é o relacionamento com pequenos produtores, como ela foi formada com a ajuda de grandes empresas, a certificação acabou tendo um nível de exigência de grandes empresas e a vida do produtor rural não é a mesma das grandes empresas (...) a certificação não tem a sensibilidade para trabalhar com os pequenos produtores” [entrevistado 11]

Em suma para o *upgrading* social, pode-se dizer que existem avanços, porém módicos, com pontos positivos para o aumento da formalização da relação de trabalho, condições mínimas para os trabalhadores e integração entre produtores na busca por melhores condições, porém, o cenário de assimetria de poder entre

empresa líder e pequenos produtores também acaba por limitar maiores avanços, nas diversas negociações existentes nessa CGV.

Outro ponto que pode se destacar é que não se identificou o *downgrading* das condições sociais, isso é o contrário do observado em outras pesquisas que relatam em CGVs a ocorrência de *upgrading* econômico, ao mesmo tempo, o *downgrading* das condições sociais, com a precarização do trabalho.

O entrevistado 9 apresenta uma boa declaração para caracterizar as possibilidades de *upgrading* social dentro da cadeia de papel e celulose, onde os produtores procuram se enquadrar ao que deles é esperado, porém têm pouco espaço para essas melhorias, tanto nas áreas de suas propriedades quanto em suas comunidades.

“a gente visa trabalhar dentro do manejo, por exemplo, o tratamento que um pequeno produtor tem, não pode ter o peso de uma grande empresa, porém temos que seguir os padrões da certificação, o olhar, as demandas de projetos, de desenvolvimento, não podem ser iguais, um exemplo que eu te coloco, como um pequeno produtor vai passar na comunidade olhando as necessidades da comunidade para não levantar poeira, para ver com a pessoa que mora ao lado para não sujar a roupa no varal, entendeu, não tem isso, não tem uma estrutura, esse dinheiro, não está dentro da escala dele, ele não tem dinheiro, essa questão social acaba demandando, acaba sendo pressionado, a gente como produtor acaba se atentando a isso, essas questões devem ser trabalhadas mas não levadas a ferro e fogo”
[entrevistado 9]

A seguir busca-se avaliar como as questões sociais das organizações abordadas são refletidas em acordo com os padrões FSC, deste modo contribuindo para avaliar como a certificação colabora com o *upgrading* social.

4.3.2.3 Análise dos critérios FSC

Do ponto de vista dos critérios FSC e as práticas identificadas pelos produtores, pode-se dizer que os critérios se ausentam em compreender critérios mais amplos de empoderamentos da população, se referindo normalmente às melhorias de bem-estar social. Portanto, pode se dizer que existem melhorias sociais, considerando que os produtores florestais precisam empregar trabalhadores de acordo com as necessidades legais.

QUADRO 2– ANÁLISE DOS CRITÉRIOS FSC E UPGRADING SOCIAL

Princípios FSC	Análise <i>upgrading</i> social
Princípio 2 - A organização deve manter ou ampliar o bem-estar econômico e social dos trabalhadores;	O bem-estar social dos trabalhadores regionais foram expandidos por meio da profissionalização dos empregos, porém, os avanços se dão em termos numéricos, e não se apresentam indícios de avanços como os direitos de permissão.
Princípio 4 - A organização deve contribuir para manter ou aumentar o bem-estar social e econômico das comunidades locais.	Por meio dos avanços em direitos trabalhistas é possível dizer que há ganhos no bem-estar social regional.

FONTE: Resultados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

4.3.3 *Upgrading* ambiental

Assim como o *upgrading* social, o ambiental não pode ser analisado distante do econômico (KRISHNAN, 2017; KHAN et al., 2019). Desse modo, foi utilizado as atribuições de *upgrading* ambiental de processo e *upgrading* ambiental de produtos (KRISHNAN, 2017a). Além disso, tomou-se como referências os padrões e critérios FSC, esperados para corresponderem esse tipo de melhoria:

Princípio 5 - Benefícios da floresta

Princípio 6 - Valores e impactos ambientais

Princípio 7 - Planejamento de manejo

Princípio 8 - Monitoramento e avaliação

Princípio 9 - Altos valores de conservação

Princípio 10 - Implementação de atividades de manejo

Pode-se observar que o FSC representa a maior parte de seus critérios com viés de sustentabilidade, em várias esferas, desde o manejo ótimo da propriedade até o enriquecimento de áreas de conservação.

Em relação aos resultados de *upgrading* ambiental, alguns estudos de impacto encontraram uma ligação positiva entre a certificação e as práticas ambientais, como por exemplo em Ponte (2020a) na análise baseada entre os cafeicultores(PONTE, 2020a).

Apesar disso, há que se considerar quais atividades na prática são impulsionadas pela certificação e como isso poderá resultar nos ganhos de processo e de produto, se é que podem. Analisam-se a seguir essas possibilidades de melhoria ambiental com base no esperado pelos padrões e no observado pelos produtores.

4.3.3.1 *Upgrading ambiental de produto*

Assim como no caso do *upgrading* de processo, os produtores conseguem perceber que a madeira de sua floresta é de origem mais verde, observando ações ecologicamente corretas (KRISHNAN, 2017a).

“e nós temos a tranquilidade de ter uma floresta sustentável, socialmente justa, ambientalmente segura e economicamente viável que é o que a gente espera” [entrevistado 10]

De fato, fornecedores, trabalhadores e agricultores, de países em desenvolvimento, geralmente criam valor por meio da sustentabilidade para permanecer no meio comercial, mas raramente são capazes de retê-lo, como já visto no caso do *upgrading* econômico (PONTE, 2020a). Aqui é possível observar que as florestas produzidas respeitam áreas de preservação e o uso de produtos químicos, desse modo gerando uma madeira mais segura ao meio ambiente, com menores impactos ambientais.

“então nós adequamos o que era permitido, para ser registrado e fazer compensação de área, no caso nós temos uma área lá com muito e na outra faltando, então começamos o processo de compensação e eles fizeram um mapeamento das áreas para uma eventual nascente e ainda falta ainda uns 5 metros, 3 metros para dar o espaçamento ideal. Eles fizeram um trabalho bem interessante, mostrando na fazenda se precisava fazer alguma adequação” [entrevistado 1]

“eles veem questão de reservas principalmente, temos que cuidar legalmente, tentar adequar, quando tem alguma diferença, tem um pouco de trabalho, mas é compensador” [entrevistado 7]

Isso, mais uma vez, é devido ao cumprimento de legislação que já comporta essas situações.

“questão de reservas principalmente, temos que cuidar legalmente, tentar adequar, quando tem alguma diferença, tem um pouco de trabalho, mas é compensador” [entrevistado 7]

Entretanto, é possível observar que essas mudanças ficam restritas ao básico, algumas situações ainda foram observadas nas melhorias do uso de tecnologias, como pode ser observado:

“teve até algumas mudanças de uso da terra que conseguimos usar mais tecnologias” [entrevistado 10]

Não quer dizer que o produto provém da melhor forma possível ou mesmo que é buscado o manejo mais adequado, simplesmente a questão chave é que está adequado ao mínimo possível, essa análise pode indicar que a certificação tem pouco valor, entretanto, se considerarmos que a produção irresponsável é comum em países em desenvolvimento, o mínimo observado pode, e deve, contribuir para que os consumidores sintam confiança ao consumir papeis dessa origem.

4.3.3.2 *Upgrading* ambiental de processo

Especificamente ao analisar os processos que resultam em melhorias ambientais, pôde-se observar que os produtores facilmente identificam melhoras nas condições de suas propriedades, principalmente no trato com as áreas de preservação.

“É, outra coisa é que o produtor certificado ele acaba criando uma cultura de organização que acaba refletindo lá na frente, em uma administração mais correta da propriedade, tem como fazer os manejos, tendo certos cuidados, acaba despertando novos mercados da atividade” [entrevistado 4]

Outro ponto observado foi que os produtores começaram a praticar cuidados com itens sensíveis ao meio ambiente, como o controle no uso de produtos químicos, fertilizantes e defensivos, que podem resultar em danos ambientais expressivos e ainda o perigo aos operadores.

“aumentou o controle, então nesse aspecto tudo é positivo ter esse controle, tem uma listagem na certificadora que proíbe certos produtos no uso do pinus e no eucalipto, tem uma lista de produtos proibidos que a gente não pode usar” [entrevistado 11]

Além da realização de processos que atribuem maior controle a operação, alguns produtores incrementaram ao contratarem pessoal com qualificação específica para o desempenho de processos seguros.

“sem dúvidas, hoje é o mesmo gerente, ele é oriundo da mesma empresa que prestava serviço para consultoria, é uma pessoa bem mais preparada para adaptar a empresa nos processos de verificação então a gente teve que se adaptar, frente a uma cobrança muito maior de documentação tem que estar perfeita todas negativas, tem que estar tudo perfeito, porque se não vamos ter notificação” [entrevistado – 1]

Para alguns produtores os avanços em processos não foram expressivos, por já serem atividades incorporadas no cotidiano dos produtores, assim como no caso do *upgrading* social. O depoimento do Entrevistado 5 é taxativo ao observar que novas técnicas, processos, não são exigidos ou buscados por meio da adequação da certificação.

“no caso da certificação, para mim, na questão de novas técnicas, plantio, nada para eles interessa, apesar que preconiza, mas para mim não mudou nada, a certificação está restrita na questão documental, muita coisa não tinha conhecimento, mas foi mudado na questão da certificação” [entrevistado 5]

Por outro lado, há aqueles que tratam a adoção aos critérios FSC com certo descrédito, vejamos a seguir o caso do Entrevistado 5, que leva a discussão sobre sua frustração com relação a inovação nas formas como são realizadas as atividades, sobre o pouco suporte de melhorias nas técnicas de plantio e manejo da floresta.

“se essas práticas são as melhores, aí é outra coisa, não chega a avaliar, porque fica muito distante, se falar ao consumidor que quem tem o FSC, são os melhores, que adotam essas práticas, o consumidor vai no FSC, as pessoas acreditam nisso, o mercado diz isso, eu tenho minhas ressalvas em relação a isso, de qualquer maneira” [entrevista 5]

“no caso da certificação, para mim, na questão de novas técnicas, plantio, nada para eles interessa, apesar que preconiza, mas para mim não mudou nada, a certificação está restrita na questão documental, muita coisa não tinha conhecimento, mas foi mudado na questão da certificação” [entrevista 5]

O *upgrading* ambiental de processo, de modo geral, se apresenta como uma possibilidade para os produtores florestais da cadeia de papel e celulose, mas também visto que esses efeitos são limitados a ações de adequação a critérios básicos, que, entretanto, podem despertar a consciência de evolução do negócio florestal. Destaca-se também o caso do Entrevistado 9, ao responder duas perguntas de modo espontâneo:

Vocês conseguem ver diferenças nas propriedades desses 5 anos para cá?
[Pesquisador]

“Exato, tivemos melhorias contínuas do processo” [entrevistado 9]

“Da forma que vocês trabalhavam?” [Pesquisador]

“Você sendo perspicaz acaba tendo um compromisso a mais, uma responsabilidade a mais, está indo bem para ter nome com as empresas de grande porte, então você acaba tendo, se ajustando para andar bem, como eu falei, é uma melhoria contínua do processo, vai melhorando a questão econômica, social, ambiental, você vai tomando cuidado com muita coisa que você deixaria passar” [entrevistado 9]

Em resumo, destaca-se que a certificação proporciona o *Upgrading* ambiental, tanto na esfera de processos quanto produtos, o comentário do Entrevista 6 é eloquente nesse sentido, esse colaborador foi um dos responsáveis por auxiliar as empresas certificadoras no contato com os pequenos produtores da região, seu depoimento acaba por evidenciar a diferença de mentalidade entre produtores separados pela adoção de certificação:

“senti que o agricultor ficava muito incomodado com a chegada na propriedade, ver o barracão, falar sobre embalagem de agrotóxico, tem que ter um local específico para guardar essa embalagem, esse local tem que ser adequado, para não deixar os galões de agrotóxicos expostos, em contato com a natureza, pra não contaminar o meio ambiente, isso deixa incomodado, porque área sem certificação pode acontecer, porque é feito de qualquer jeito, então quando eles iam ver as embalagens, banheiros, não podia ser feito de qualquer jeito para não contaminar o meio ambiente, os mananciais, a água para o agricultor, se a água que o empregado estava consumindo era potável, se não tinha contaminação’ [entrevistado 6].

A seguir busca-se avaliar como as questões ambientais das organizações abordadas são refletidas em acordo com os padrões FSC, deste modo contribuindo para avaliar como a certificação colabora com o *upgrading* ambiental.

4.3.3.3 Análise dos critérios FSC

Ao analisar os critérios FSC e as práticas identificadas pelos produtores, foi possível analisar quando a exigência é decorrente de necessidades de conservação das áreas de preservação, as respostas dos produtores são positivas, entretanto, percebe-se pouca aderência quando toma-se em conta os critérios que integram visões ambientais, sociais e econômicas.

QUADRO 3– ANÁLISE DOS CRITÉRIOS FSC E UPGRADING AMBIENTAL

Princípios FSC	Análise <i>upgrading</i> ambiental
Princípio 5 - A organização deve gerir de forma eficiente a gama de produtos e serviços da unidade de manejo para manter ou melhorar a viabilidade econômica a longo prazo e a gama de benefícios sociais e ambientais;	Do ponto de vista ambiental as práticas comentadas pelos produtores indicam a conformidade de práticas de preservação e mitigação de danos por meio do uso de produtos químicos. Apesar disso, não se nota que essas ações estão resultando em maior viabilidade econômica por parte dos produtores.
Princípio 6 - Valores e impactos ambientais: a organização deve manter, conservar e / ou restaurar os serviços ecossistêmicos e valores ambientais da	Por meio do cumprimento dos critérios de certificação FSC os produtores afirmam que cumprem áreas de conservação.

<p>unidade de manejo e deve evitar, reparar ou mitigar os impactos ambientais negativos;</p>	
<p>Princípio 7: A organização deve ter um plano de manejo consistente com suas políticas e objetivos e proporcional à escala, intensidade e riscos de suas atividades de manejo. O plano de manejo deve ser implementado e mantido atualizado com base em informações de monitoramento a fim de promover o manejo adaptativo. A documentação de planejamento e processual relacionada deve ser suficiente para orientar o pessoal, informar as partes interessadas e as partes afetadas, e justificar decisões de manejo.</p>	<p>Algumas ações ambientais ficam sob o guarda-chuva da empresa líder, esta divulga em extensão as ações e práticas, vale lembrar que os produtores possuem alta carga de exigência documental, principalmente nas questões fundiárias, que envolvem a delimitação de áreas ambientais.</p>
<p>Princípio 8: A organização deve demonstrar que o progresso no sentido de alcançar os objetivos do manejo, os impactos das atividades de manejo e a condição da unidade de manejo são monitorados e avaliados proporcionalmente à escala, intensidade, e risco das atividades de manejo, a fim de implementar um manejo adaptativo;</p>	<p>Em geral os produtores atuam em pequenas áreas, o que, dado a escala de produção, parecem estar em concordância com o esperado.</p>
<p>Princípio 9 - A organização deve manter e/ou melhorar os altos valores de conservação na unidade de manejo através da aplicação do princípio da precaução.</p>	<p>Este ponto também se apresenta como equalizado em um sistema onde o manejo, apesar de não ser o ótimo, opta por manter as áreas de preservação.</p>
<p>Princípio 10 - As atividades de manejo</p>	<p>As políticas de manejo para os</p>

realizadas por ou para a organização para a unidade de manejo devem ser selecionadas e implementadas de acordo com as políticas econômicas, ambientais e sociais e os objetivos da organização, em conformidade com os princípios e critérios coletivamente.	produtores da cadeia aparentemente não cobrem toda.
--	---

FONTE: Resultados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

Buscando o confronto com os objetivos de pesquisa: Identificar se a adoção de certificações promove o *upgrading* em empresas produtoras na CGV de papel e celulose, e; analisar os tipos de *upgrading* promovidos pela adoção dos *standards* e critérios da certificação FSC na CGV de papel e celulose. Para o primeiro objetivo, pode-se dizer que a certificação principalmente proporciona o *upgrading* quando trata de manter os produtores alinhados às práticas legalizadas, principalmente decorrentes de processos bem-organizados e eficientes, sem que represente avanços expressivos aos produtores, como ganhos escaláveis e inovação na forma como fazem o seu trabalho.

Ao último objetivo, do ponto de vista econômico, a certificação foi pouco expressiva ao proporcionar avanços financeiros aos produtores, melhorias foram notadas em seus processos, assim como no caso de questões sociais e ambientais, onde o *upgrading* chega a acontecer, principalmente para aqueles produtores pouco instruídos, onde a criação de processos e adequação às leis representa avanços, porém pouco para os produtores que já apresentavam consciência ambiental ou formalização de seu trabalho empresarial. Em outras palavras, o *upgrading* decorrente da certificação na cadeia de papel e celulose pode se limitar a avanços básicos, senão elementares, para um negócio legalizado.

4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao término da síntese expõe-se um quadro com os principais resultados ao encontro dos objetivos da pesquisa.

4.4.1 EMPRESAS DA CGV E A CERTIFICAÇÃO

Dentro da CGV de papel e celulose a empresa líder e detentora de poder dentro de CGVs é figura central nas possibilidades de upgrading relacionado à certificação FSC, afinal ela age, direta ou indiretamente, como propagadora da certificação FSC, que é voluntária para os seus fornecedores, mas que sem ela os produtores não possuiriam garantia de mercado consumidor. Essas relações são características governança em CGVs, onde a empresa líder trata de definir dos termos de participação na cadeia e é detentora do maior poder da CGV (DALLAS et al., 2019).

A empresa líder ainda tem a capacidade de inserir outras empresas, mediadoras, com o objetivo de melhorar suas relações com os fornecedores, de modo a orientar e coordenar produtores a obterem a certificação, essas condições são citadas em Ponte e Gibbon (2005), que destacam o poder que a empresa líder tem ao agir incorporando/excluindo atores de acordo com o seu interesse e alocando ou repassando atividades para terceiros conforme o seu desejo (PONTE; GIBBON, 2005).

Ainda, não há necessariamente um consumidor atuante ou outro agente impositor, mas sim todo o ambiente de consumo gerado em nossa sociedade que motivam, característico da governança normativa (GIBBON; BAIR; PONTE, 2008), em outras palavras, existe um ambiente sugestivo, por parte dos consumidores, para a produção certificada, entretanto, nota-se também que a empresa líder também se beneficia ao garantir que seus fornecedores produzam por meio de práticas que preservem sua imagem e reputação, assim como o citado por Kaplinsky e Morris, (2017).

Os produtores de floresta, por sua vez, reconhecem pontos positivos devidos à certificação, como melhorias em seus processos, porém, demonstram em geral pouco satisfeitos com os ganhos práticos, como melhores preços e novas técnicas, que retornem ganhos financeiros ao negócio e, muitas vezes, essas empresas ainda se sentem exploradas e decepcionadas com às necessidade de certificação, que lhe impõe custos e atividades extras, esse tipo de resultado pode variar de acordo com a CGVs, por exemplo, em Giuliani et al., (2017) os autores identificam, na CGV de café, em países latino-americanos, melhores condições ambientais que sociais e econômicas.

Esse cenário na CGV de papel e celulose mostra o tensionamento existente entre as relações dos fornecedores e compradores. Desta forma, pode-se figurar, em caso de manutenção do *status quo*, a dificuldade para a permanência de pequenos produtores, que dependem exclusivamente da renda desse negócio para a sobrevivência, na cadeia, assim como discutido em Kaplinsky e Morris (2017). Além disso, a possibilidade de que a imagem da empresa líder seja fragilizada aos poucos, em função da latente situação de seus fornecedores, como stakeholders importantes para o negócio, que além da importância prática do suprimento de madeira, conferem legitimidade da empresa perante a sociedade.

4.4.2 GOVERNANÇA E A CERTIFICAÇÃO

As empresas que se submetem a certificação na cadeia de papel e celulose normalmente buscam a permanência no mercado e melhores resultados, assim como nas cadeias de vinho e café (PONTE, 2020a), por outro lado, existem produtores/empresas que antecipadamente já possuíam interesse em se tornarem certificadas, em busca de reconhecimento de suas práticas corretas. Após a certificação as empresas precisam, primeiramente, estar legalizadas, atendendo tanto as demandas trabalhistas quanto ambientais. Essas necessidades acabam por obrigar os produtores a uma organização que, para alguns, não existia.

Ao mesmo tempo, as obrigações de certificação são onerosas tanto em recursos quanto ao tempo dos produtores, o que gera insatisfação, como o observado no entrevistado 10: *“é oneroso todo ano tem que levantar todos os documentos, manter tudo certinho na propriedade, fazer relatório quase semestral do que está acontecendo.”*, essas questões podem ser vistas como práticas, da empresa líder com o objetivo de organizar as empresas e manter sua posição de poder dentro daquela cadeia (PONTE, 2009; KAPLINSKY; MORRIS, 2017).

Ainda, as auditorias surgem como o principal modo de garantir que os produtores mantenham o rigor nas certificações e, desse modo, manter a segurança de que as propriedades são, de fato, aderentes às premissas e critérios de certificação, apesar de serem realizadas rigorosamente, em períodos pré-definidos, observou-se a franca possibilidade de que os produtores burlem essas auditorias. como discutido em Gibbon et al., (2008).

Esse ambiente permissivo a falhas tem em seu meio as frustrações com as expectativas de maiores preços por parte dos produtores, em decorrência pela adoção de certificação, que podem explicar as susceptibilidades dos produtores às práticas incoerentes com o que o FSC propaga, em outras palavras, mesmo com a existência de auditorias, como uma ação passível de corrupção, o produtor permanece governado às práticas de certificação, assumindo os custos e o trabalho de tornar a cadeia um ambiente certificado.

É válido também lembrar que a certificação, por si só, não deve ser tomada como problemática, mas sim, como ferramenta que carece de desenvolvimento para se tornar, cada vez mais, um canal de comunicação entre consumidores e a CGV, ou seja, a à racionalização do regime de padrões ao longo do tempo (HENSON; HUMPHREY, 2010). Por outro lado, a certificação pode ser entendida como mais uma ferramenta de governança da cadeia, com isso, mantendo os produtores insatisfeitos a produzirem em elevados padrões de qualidade, superiores, inclusive, ao retorno financeiro que recebem.

4.4.3 *UPGRADING* E A CERTIFICAÇÃO

Em geral, a adesão aos critérios de certificação atribui ao processo produtivo boas práticas e legalidade aos produtores, sem que agregue expressivos avanços financeiros aos proprietários de florestas. A melhoria em processos por meio a adesão de *standards* e certificações não é incomum em estudos de CGVs, elas normalmente fornecem a capacidade de medir os parâmetros do processo e do produto, e essas medidas são então utilizadas para ampliar e melhorar o desempenho (KAPLINSKY; MORRIS, 2017).

De modo geral, o *upgrading* financeiro não ocorre por meio de produtos mais valorizados ou de maiores produtividades de suas florestas, mas somente por melhores processos produtivos, proprietários que empreendem processos mais eficientes de seu negócio. Isto foi observado com frequência nas entrevistas, como, por exemplo, no entrevistado 3: “a Araucária está decepcionando a região, eu não reclamo, quem plantava no início ganhava dinheiro, de uns 10 anos para cá, ela já está machucando os produtores, estão favorecendo os produtores de fora, hoje não vale a pena plantar eucalipto, do jeito que está aí”.

As observações de que adoção de certificação não garante melhores retornos está alinhado ao observado frequentemente na literatura de CGVs (KAPLINSKY; MORRIS, 2017; PONTE, 2020a), por outro lado, pode-se também alimentar que a questão econômica impede investimentos independentes nas áreas ambiental e social dos produtores e, ainda, passa a mensagem negativa a sociedade.

Apesar dos avanços em processos, os ganhos reduzidos com os baixos valores da madeira, que é controlada pela empresa líder, parecem causar mais desconforto que os bons avanços em processos administrativos mais eficientes. Resultados comparáveis estão dispostos em Ponte (2020a), em cadeias de vinha de café, de onde produtores apresentam ganhos financeiros limitados e acabam por receber os custos da certificação da CGV, enquanto as empresas líderes se veem livres dos custos decorrentes.

Por outro lado, no *upgrading* social, nota-se que os avanços são da ordem da garantia de empregos adequados e melhores condições de trabalho, em geral as obrigações legais. Esses achados acompanham o que já é discutido regularmente sobre as questões sociais em CGVs, pois a regularização do trabalho é elemento-chave para mitigar riscos para a integridade da marca da empresa líder (NADVI, 2008). Avanços mais amplos no campo social, como empoderamento e negociações salariais positivas aos trabalhadores ficam limitados, assim como o observado por Barrientos et al, (2011), na indústria de vestuário em Marrocos, que indicam que as principais melhorias sociais geradas pela GVC estão em termos de padrões mensuráveis, limitados aos trabalhadores regulares.

Pela lente do *upgrading* ambiental, vê-se um alinhamento com as questões de *upgrading* social e econômico, onde os ganhos decorrem principalmente do cumprimento da legislação, portanto, questões como a manutenção de áreas de proteção e reserva legal estão aparentemente resguardadas nas propriedades. Apesar da produção respeitando padrões aceitáveis, cabe ressaltar que não foram observadas melhorias que tornassem a produção mais eficiente, com redução da área plantada ou otimização de recursos. Este achado está de acordo com Achabou et al., (2017), que identificaram, na indústria de óleo de oliva tunisiana, que devido a ausência de assistência técnica e financeira, por parte das empresa líderes, a extensão de *upgrading* ambiental se torna limitada.

Vale, ainda, reiterar o destaque aos baixos retornos financeiros obtidos pelos produtores, que se desperta como resultado saliente da governança empregada por meio da certificação FSC. Em outras palavras, se por um lado, existem ganhos discutíveis nos campos sociais e ambientais, o *upgrading* financeiro é pouco expressivo e, aparentemente, a empresa líder não tem problemas com isso, visto o porte e as constantes expansões comentadas anteriormente. Avalia-se que este cenário permaneça assim até que os consumidores seriamente se atentem/aproximem dessas questões, assim como comentado em Poulsen et al., (2016) e Golini et al., (2018).

A tabela a seguir resume os principais pontos constatados nessa síntese em alinhamento com os objetivos de pesquisa pleiteados, onde também se apresenta algumas evidências coletadas com o foco de exemplificar a constatação observada.

TABELA 4 – SÍNTESE DOS OBJETIVOS E SEUS RESULTADOS OBTIDOS

Objetivo	Constatação	Evidência
<p>Analisar o modo como a certificação FSC é utilizada na governança na CGV de papel e celulose.</p>	<p>Os critérios e premissas da certificação FSC mobilizam os produtores a operarem com padrões mínimos, mitigando possíveis danos à imagem da empresa líder, ainda, é capaz de obrigar os produtores florestais a adoção de certificação, sob o risco de ficarem sem mercado consumidor. O fornecedor deverá arcar com os gastos do processo e será monitorado por meio de auditorias frequentes e auxiliado.</p>	<p>“Quando a gente inicia, estamos pensando no financeiro e como isso vai agregar valor, mas a gente vai se adaptando, o que eu acho interessante é que a gente vai se adaptando com as exigências que vão aparecendo, um regular com reserva permanente, com reserva de produção, tudo de leis trabalhistas, então estou sempre atualizado, são várias coisas, hoje eu fico contente, dá trabalho, mexer com documento é sempre complicado, mas não é o fim do mundo, no início é um pouco mas você tem regras pra seguir, então igual eu falei, você tem compensação, tem lugar para vender a madeira, as empresas tem interesse em comprar também, essas empresas maiores tem interesse na certificação” [Entrevistado 7]</p>
<p>Identificar se a adoção de certificações promove o <i>upgrading</i> em empresas produtoras na CGV de papel e celulose.</p>	<p>Os critérios FSC não expõe os produtores à melhores práticas produtivas, não existem ganhos práticos em seus produtos, apenas, pôde-se notar, que os avanços ocorrem em seus processos organizacionais, no modo como os produtores trabalham e organizam suas atividades, de forma a conseguirem cumprir com os requisitos de certificação de maneira organizada e efetiva.</p>	<p>“o produtor rural vai se capacitar para atender aquele mercado, o que se assegura com a certificação é o cumprimento de leis, a legalidade da área, depois vem a parte gerencial, administrativa, quanto mais vai melhorando a relação do cliente com o fornecedor, mais ele vai se adaptando e tendo as melhorias, as grandes empresas promovem cursos de capacitação, palestras, integrações, para que os pequenos se tornem capacitados, se tornem economicamente viáveis” [Entrevistado 2]</p>
<p>Analisar os tipos de <i>upgrading</i> promovidos pela adoção dos <i>standards</i> e critérios da certificação FSC na CGV de papel e celulose.</p>	<p>De modo geral, nota-se que a certificação FSC atua como ferramenta para a conformidade dos produtores a padrões mínimos como a legalidade de sua propriedade e adequação às condições trabalhista e de áreas de preservação ambiental, para isso impacta fundamentalmente nos processos dos produtores rurais, que por sua vez demanda a adequação constante, entretanto, escassos ganhos práticos foram observados, do ponto de vista do <i>Upgrading</i> econômico, os produtores não contam com preços expressivos de venda da madeira, mesmo após a certificação, há diferenciação de preço entre madeira certificada e não-certificada, porém a empresa líder compra quase totalmente madeira com certificação, dessa forma, praticamente só há um único preço no mercado e que</p>	<p><i>Upgrading</i> Econômico: “isso que temos que fazer, é cobrado a parte social, ambiental, mas a parte da responsabilidade econômica está meio mancada, foi bom eu ter um controle efetivo das minhas propriedades, eu consigo saber o que está acontecendo, tenho uma planilha de custos, das estradas em caso de incêndio” [Entrevistado 10] <i>Upgrading</i> Social: ‘a tranquilidade que eu tenho de saber que não vou ser importunado com problemas trabalhistas’ [Entrevistado 10] <i>Upgrading</i> Ambiental:</p>

ainda não agrada os produtores. No *upgrading* social, as melhorias observadas são de cunho quantitativo, onde os trabalhadores regionais foram formalizados, de acordo com a legislação trabalhista, nenhuma evidência em aumento de ganhos qualitativos, como melhorias desenvolvimentos em seu empoderamento foram observados. Por fim, o *upgrading* ambiental foi observado também na adequação a legislação pertinente, como o cumprimento de área de reserva e no manuseio com produtos químicos, e pouco no que diz respeito à eficiência de recursos e enriquecimento das condições ambientais das propriedades.

“então nós adequamos o que era permitido, para ser registrado e fazer compensação de área, no caso nos temos uma área lá com muito e na outra faltando, então começamos o processo de compensação e eles fizeram um mapeamento das áreas para uma eventual nascente e ainda falta ainda uns 5 metros, 3 metros para dar o espaçamento ideal. Eles fizeram um trabalho bem interessante, mostrando na fazenda se precisava fazer alguma adequação” [Entrevistado 1]

FONTE: Resultados da pesquisa. Elaborado pelo autor (2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo atender a questão de pesquisa e os objetivos propostos foi conduzida a revisão de literatura com foco no entendimento das relações dispostas em CGVs, observando fundamentalmente o entendimento dos conceitos de governança e *upgrading*, bem como, a compreensão de aspectos de *standards* e certificações e as características do setor de papel e celulose.

Para responder o problema de pesquisa (Qual a relação entre certificação FSC e os aspectos de *upgrading* e governança da cadeia global de valor de papel e celulose?) e alcançar os objetivos conectados realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo, um estudo de caso, baseado na análise de entrevistas semiestruturadas com produtores independentes, que atuam como fornecedores da CGV, e com especialistas em certificação FSC, além disso, foi conduzida a coleta de materiais secundários das empresas e de agentes envolvidos no setor de papel e celulose.

Fundamentalmente, por meio desse trabalho foi possível observar a certificação como importante ferramenta de governança da cadeia de valor de papel e celulose, por meio da qual a empresa líder consegue segurança em seu processo produtivo, sem que, no entanto, resultem em *upgrading* expressivo para as empresas produtoras de florestas. Notou-se que a certificação atua principalmente como uma porta de entrada para o produtor permanecer ativo no mercado, mas que os retornos financeiros ainda são pouco relevantes.

Do ponto de vista ambiental e social viu-se que as empresas empregaram práticas produtivas aceitáveis, como a formalização do emprego e a delimitação das áreas de reserva. Esses avanços são relevantes e vão de encontro ao esperado por empresas que estão de acordo com a legislação, com isso, passando aos consumidores finais e à toda a CGV a segurança de uma madeira legal. Essas situações podem até serem drásticas para aqueles produtores que anteriormente trabalhavam à margem de qualquer padrão, mas foram meras burocracias para os que já praticavam a gestão profissional de suas áreas. Sinteticamente, o FSC foi demonstrado como ferramenta de governança da CGV de papel e celulose e que resulta em *upgrading* financeiro, social e ambiental pouco concretos.

Foi avaliada a percepção dos produtores quanto as suas relações na cadeia de valor, pois é por meio dessas relações que é possível o *upgrading* e são elas que propagam as ações de governança da cadeia de valor, como a certificação FSC, ou

seja, quando ocorre o *upgrading* na CGV, isso só é possível por meio do ganho de condições permitidas pelas empresas e agentes que se localizam acima deles na CGV, do mesmo modo, quando consumidores e empresa líder estabelecem critérios e padrões, eles o fazem considerando as características das empresas da base da cadeia. Em outras palavras, vê-se uma relação com ampla assimetria de poder, onde as empresas produtoras só conseguirão o *upgrading* quando a empresa líder permitir, ou quando ela necessite em demasia desse fornecimento, que atualmente não é o caso.

Com o foco em analisar a certificação FSC como meio de governança na CGV de papel e celulose a lente da governança na cadeia, tomou-se como agente principal a empresa líder, como ela adotava e inseria a certificação FSC aos seus fornecedores. Pôde-se notar que a empresa líder age como grande impulsionadora da certificação na cadeia, ela subsidia os custos de adoção do FSC pelos pequenos produtores, bem como incentiva os seus fornecedores com preços, supostamente, melhores para a compra de madeira certificada.

O fato de a empresa líder ser o agente principal na indução de certificação já adianta a discussão sobre *upgrading*, Poulsen et al., (2016) e Golini et al., (2018) explicam que quando as empresas consumidoras estão próximas das empresas fornecedoras a possibilidade aumenta de *upgrading* nas empresas produtoras, por outro lado, na CGV de papel e celulose, a distância entre produtores de madeira e consumidores de papel é separada por complexos arranjos industriais e normalmente dispersos geograficamente (DALY et al., 2016). Os entrevistados demonstraram pouca relação com os consumidores, não os veem presentes em sua relação com a empresa líder, que domina às ações e é quem incentiva a certificação.

Apesar dos incentivos da empresa líder, percebeu-se que o principal fator de governança, e motivo pelo qual os proprietários aderem a certificação, é a possibilidade de permanecer no mercado (KAPLINSKY; MORRIS, 2017; PONTE, 2020a), visto que a empresa líder praticamente não consome madeira não-certificada e, portanto, não existem boas possibilidades de sobreviver como fornecedor sem a certificação. Além disso, a empresa líder conta com a maior parte de seu abastecimento de origem própria, integrada, desta forma ela se mantém em boa posição de negociação para escolher de quem ela quer comprar madeira, esses arranjos são comuns em CGVs, como discutido em Gibbon et al., (2008), são

práticas, pressões, e esquemas com o objetivo de organizar as empresas e manter sua posição de poder dentro daquela cadeia.

Uma vez que os produtores adentram a certificação, eles ficam comprometidos com a manutenção dos padrões, o que acaba por se refletir na manutenção da governança na CGV (NADVI, 2008; PONTE, 2009; KAPLINSKY; MORRIS, 2017). A empresa líder optou por contratar uma empresa mediadora para facilitar essa relação entre compradores, certificação e fornecedores, e dessa maneira isso permite com que ela aja e mantenha sua imagem junto aos seus fornecedores e sociedade. De fato, a empresa líder necessita de uma ampla rede de agentes para sustentar sua rede de poder na CGV, estes que podem variar de organizações sem fins lucrativos, sindicatos, agências do estado, e nesse caso específico, empresas de consultoria (LUND-THOMSEN; LINDGREEN, 2014).

Ainda, apesar da empresa líder fomentar o custo da certificação, os produtores que aceitam assumem custos de adequação, que se tornam pesados ao longo dos anos (PONTE, 2020a), de fato os custos necessários para a obtenção da certificação ia excluem grupos desfavorecidos, como os pequenos produtores, o que limita ainda mais a possibilidade de *upgrading* (KAPLINSKY; MORRIS, 2017). Além disso, torna-se sensível a situação dos fornecedores por dois fatores: o pagamento demorar para ser recebido, pelo longo ciclo produtivo, e pelos preços praticados pela empresa líder. Pode-se dizer que, se por um lado, há sim ganhos com a organização e estruturação do negócio, pode-se dizer também que os critérios e a ação da empresa líder acabam por mitigar o desenvolvimento dos produtores, gerando insatisfação e desconforto com as relações estabelecidas.

Ainda, pode-se argumentar que o processo de auditoria se apresenta como prática imperfeita e que aceita desvios operacionais, aberta às brechas de violação, mas ainda assim, continua como forma mais comum para assegurar o cumprimento, mas que deve passar por ajustes para garantir a correta aplicação e comunicação dos critérios. Essa observação também já foi bem relatava em estudos de CGVs, por exemplos em Reis e Molento (2019)

Simplificando, as empresas produtoras são dependentes de uma única e poderosa organização, de modo que os produtores precisam se adaptar para continuar comercializando sua madeira, nos padrões da empresa líder, que, por sua vez, parece ter pouco compromisso em verdadeiramente construir uma relação longínqua com estes fornecedores. A presença desses padrões de certificação são

efeitos da governança normatizada da cadeia, que impulsionam a adesão por padrões e normas de qualidade, alinhados desde os consumidores finais até os produtores iniciais (GEREFFI; LEE, 2016).

Quando buscou-se compreender o papel da certificação FSC, e seus critérios, no processo de *upgrading* de empresas produtoras na CGV de papel e celulose, foi necessário a avaliação do *upgrading* em suas 3 visões: econômica, social e ambiental (KRISHNAN, 2017b). Pelo *upgrading* econômico observou-se que as empresas produtoras em certo nível podem até apresentar processos produtivos mais efetivos, com ganhos potenciais, entretanto os retornos financeiros são diminutos, devido a política de preços estabelecida pela empresa líder.

Já ao analisar a aderência aos critérios de certificação, os princípios de *upgrading* econômico não são resultados em plenitude, sendo que pode-se ressaltar, como aspecto positivo, a manutenção da viabilidade da empresa, sem melhorias consideráveis, esses resultados reforçam e são bem detalhados em Kaplinsky e Morris, (2017), onde a certificação, por si só, não garante o crescimento sustentável da renda. Portanto, para uma inserção lucrativa e sustentável em CGVs, os fornecedores devem desenvolver outras capacidades para o *upgrading*, o que se apresenta difícil em uma cadeia onde os investimentos duram longos ciclos e o perfil empresarial está em pequenos e simples agricultores.

Nota-se que alguns produtores desfrutam realmente de benefícios de se adequarem aos padrões da certificação, com a execução de melhores práticas de gestão, porém é difícil perceber que esses mesmos mantenham o seu negócio com base nesse tipo de benefício, sendo que os preços não parecem presentes no campo de benefícios distribuídos. A relação entre as empresas pode ser pouco sustentável no decorrer dos próximos anos.

No caso dos *upgrading* social as empresas demonstram melhorias por meio da certificação FSC, especificamente os avanços estão conectados a legalidade do trabalho, com os produtores sendo obrigados a empregar os trabalhadores de modo formal, deste modo, pode-se assumir que os padrões mensuráveis de *upgrading* social são melhorados, enquanto os direitos de permissão, que vão além de ações quantitativas, não parecem ser desenvolvidos pelos critérios FSC.

Ao analisar a aderência dos critérios FSC, os produtores foram capazes de estabelecer condições mínimas de trabalho, bem como com condições de operação, como estruturas de trabalho de campo e uso de EPI, porém tudo em acordo com a

legislação e pouco é feito além disso. É válido destacar que não há algo de errado em “apenas” atender o exigido, mas que se pensa na ideia de *upgrading* e pouco é visto em uma perspectiva contínua de avanços, uma vez alcançado o padrão mínimo, as empresas produtoras se estabelecem por ali.

Para a situação do *upgrading* ambiental, pode-se comentar que há avanços, tanto na esfera de processos quanto produtos, os produtores adotam práticas seguras como no manuseio com produtos químicos e na delimitação de áreas de preservação. Desta forma, quando a empresa produtora assume condições ambientalmente corretas para a produção, pode-se conservar que seu produto está adequado às condições esperadas. Também é possível avaliar que os processos são melhorados em um ambiente de melhoria contínua, como o produtor que decidiu por contratar um gerente para sua fazenda que já tivesse experiência em certificação.

Tanto do ponto de vista do *Upgrading* social como ambiental, verificou-se que a aderência aos critérios básicos desponta como importantes e garantem uma produção sustentável, entretanto, do ponto de vista econômico, avalia-se que existem várias condições que devem ser revistas para garantir o retorno ao investimento feito pelos produtores. Situações semelhantes emergem da literatura de CGVs, como em Barrientos et al., (2016), em um estudo da cadeia de horticultura na África, onde foi notado que ocorreram as melhorias em aspectos sociais, mas as pressões competitivas de mercado impulsionaram o *downgrading* econômico, e alguns produtores e trabalhadores, com capacidades e habilidades insuficientes, foram excluídos por completo das cadeias de valor globais e regionais.

A contribuição desse estudo se dá principalmente pela adição de um caso representativo com a utilização de conceitos recentes sobre governança e *upgrading* da cadeia global de valor. Além disso, agrega um caso específico de um grande setor da economia global para as CGVs, onde pode notar escassez de trabalhos voltados a essa cadeia. Bem como, adicionando uma análise para o campo organizacional de ciências florestais.

O trabalho também colabora com o pedido de Lee et al., (2012) para considerar análises que considerassem o contexto estrutural sob o qual os pequenos agricultores fazem escolhas e tomam suas ações nas cadeias globais de valor.

O estudo também contribui com as pesquisas em CGVs com uma segmentação analítica particular, tanto para governança como para a análise de *upgrading*, que não foi observada na literatura, onde, em geral comentam-se esses tópicos como um todo e não pelas diferentes situações que impõe à empresa que recebe as pressões e relações decorrentes da governança e *upgrading* na CGV.

De modo prático, o trabalho também proporciona aos integrantes da cadeia de papel e celulose maior clareza quanto às relações existentes e descortina o que existe por entre a adoção, ou cumprimento dos critérios FSC.

Outro destaque fica por conta da análise conjunta entre os dez critérios FSC e governança e *upgrading*, o que até o momento não foi observado na literatura pelo pesquisador. Esse arranjo da análise dos critérios de certificação em paralelo com a análise dos membros de uma CGV complexa, com a avaliação das pressões existentes tanto em nível *top-down* como *bottom-up* podem ser uma importante contribuição desse trabalho.

Como estudo descritivo esse trabalho apresenta como limite a seleção de seus colaboradores e a dificuldade em se obter respostas generalizáveis. A interpretação do pesquisador às respostas dadas também surge como evidente, pois está relacionado aos vieses intrínsecos.

O número de entrevistados também foi um limite e ocorreu devido ao tipo de coleta, remoto, devido aos reflexos do Covid-19, o que também limitou a possibilidade de observação diretamente no cluster. Na pesquisa utilizou-se informações secundárias e públicas para a triangulação de dados das entrevistas, com isso, imbuindo em riscos por parte do viés do elaborador daqueles documentos.

Como sugestão para trabalhos futuros fica a possibilidade de elaborar trabalho semelhante com foco na obtenção de dados quantitativos que avaliem de fato o nível de *upgrading* econômico, social e ambiental em comparação com a adoção da certificação, o tamanho dos plantios florestais e com isso analisar a possibilidade de fatores que mais contribuem para o *upgrading*. Além disso, a pesquisa sob o olhar da empresa líder seria importante para contrapor a visão aqui abordada, bem como explorar os atores que, de fato, moldam essas relações.

A complexidade dessa cadeia de valor também poderia ser analisada pela diversidade de *stakeholders* existentes, como ONGs, poder público, consumidores finais, produtores de insumos, e, com isso, avaliar quais as expectativas e demandas existentes por parte desses agentes. Com o intuito de avaliar a

certificação FSC cabe também sugerir que se compare os efeitos da certificação e governança e *upgrading* para diferentes cadeias, ou diferentes contextos de uma mesma cadeia, deste modo estaria dando continuidade e, ao mesmo tempo, estressando os resultados aqui disponibilizados.

Outro ponto que pode ser explorado é a formação de teorias que alinhem os critérios FSC e os conceitos de governança e *upgrading*, o que pode gerar a possibilidades análises intuitivas e padronizadas sobre a adoção desses critérios.

6. REFERÊNCIAS

ACHABOU, M. A.; DEKHILI, S.; HAMDOUN, M. Environmental Upgrading of Developing Country Firms in Global Value Chains. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 2, p. 1–15, 2017.

AMENDOLAGINE, V. et al. Local sourcing in developing countries: The role of foreign direct investments and global value chains. **World Development**, v. 113, p. 73–88, 1 jan. 2019.

APRE. **Dobra exportação de madeira para produção de celulose**. Disponível em: <<http://www.apreflorestas.com.br/noticias/dobra-exportacao-de-madeira-para-producao-de-celulose/>>. Acesso em: 12 out. 2020.

ÁVILA, J. M. M. P. M.; SIMIONI, F. J.; BATISTA, E. de O. Importância e desempenho das florestas plantadas no contexto do agronegócio brasileiro. **Floresta**, v. 47, n. 1, p. 85–94, 2017.

AYUSO, S.; ROCA, M.; COLOMÉ, R. SMEs as “transmitters” of CSR requirements in the supply chain. **Supply Chain Management**, v. 18, n. 5, p. 497–508, 2013.

BAIN, C.; JAMES DEATON, B.; BUSCH, L. Reshaping the agri-food system: The role of standards, standard makers and third-party certifiers. In: **Agricultural Governance: Globalization and the New Politics of Regulation**. 1ª Edição ed. London: Routledge; 1 edition (August 1, 2005), 2005. p. 71–83.

BARRIENTOS, S. et al. Shifting regional dynamics of global value chains: Implications for economic and social upgrading in African horticulture. **Environment and Planning A**, v. 48, n. 7, p. 1266–1283, 2016.

BARRIENTOS, S.; GEREFFI, G.; ROSSI, A. Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. **International Labour Review**, v. 150, n. 3–4, p. 319–340, 2011.

BASSO, V. M. et al. Programas de fomento rural no Brasil. **Pesquisa Florestal Brasileira**, v. 32, n. 71, p. 14, 2012.

BENITO, G. R. G.; PETERSEN, B.; WELCH, L. S. The global value chain and internalization theory. **Journal of International Business Studies**, v. 50, n. 8, 2019.

BERG, P.; LINGQVIST, O. **Pulp, Paper, and packaging in the next decade: Transformational change**. Disponível em: <[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Paper and Forest Products/Our Insights/Pulp paper and packaging in the next decade Transformational change/Pulp-paper-and-packaging-in-the-next-decade-Transformational-change-2019-vF.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Paper%20and%20Forest%20Products/Our%20Insights/Pulp%20paper%20and%20packaging%20in%20the%20next%20decade%20Transformational%20change/Pulp-paper-and-packaging-in-the-next-decade-Transformational-change-2019-vF.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2020.

BERNARD, H. R. **Research methods in Anthropology: Qualitative and**

Quantitative Approaches. 4th. ed. [s.l.: s.n.]

BERNHARDT, T.; MILBERG, W. **Economic and Social Upgrading in Global Value Chains: Analysis of Horticulture, Apparel, Tourism and Mobile Telephones**Capturing the Gains Working PaperManchester, 2011. .

BRINKMANN, S. The interview. In: IN N. K. DENZIN, & Y. S. L. (Ed.). **The SAGE Handbook of Qualitative Research.** Los Angeles: Sage, 2018, 2018. p. 576–599.

CHO, C. H. et al. Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 40, p. 78–94, 2015.

COE, N. M.; DICKEN, P.; HESS, M. Global production networks: Realizing the potential. In: *Journal of Economic Geography*, **Anais...**2008.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business Research Methods.** 12th Editi ed. New York: McGraw-Hill Education, 2013.

CORBETTA, P. **Social Research: Theory, Methods and Techniques.** London: Sage Publications, Inc, 2003.

CORCELLI, F.; RIPA, M.; ULGIATI, S. Efficiency and sustainability indicators for papermaking from virgin pulp—An emergy-based case study. **Resources, Conservation and Recycling**, 2018.

DALLAS, M. P.; PONTE, S.; STURGEON, T. J. Power in global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 26, n. 4, p. 666–694, 2019.

DALY, J.; BAMBER, P.; GEREFFI, G. **The Philippines In The Paper Global Value ChainGovernance and Competitiveness**Duke University Center on Globalization, Governance and Competitiveness, , 2016. .

DANKERS, C.; LIU, P. **Environmental and Social Standards, Certification and Labelling for Cash Crops’, Commodities and Trade Technical Paper No 2Certification and Labelling for Cash Crops (Rome, FAO).** [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://www.fao.org/3/y5136e/y5136e00.htm#Contents>>.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A Concept of Agribusiness.** New York: Alpine.

EMBERSON, C.; PINHEIRO, S.; TRAUTRIMS, A. **Combating slave labour in productive chains: capability developments in Brazilian-UK timber and beef supply chains.** Disponível em: <<https://nottingham-repository.worktribe.com/outputs>>. Acesso em: 21 out. 2020.

FEITOZA, J. C. et al. CADEIA PRODUTIVA DE EUCALIPTO - DA FLORESTA AO PAPEL. In: IX SINTAGRO, **Anais...**2017. Disponível em: <<http://www.sintagro.cps.sp.gov.br/2017/art/download.php?id=16>>.

FISCHER, B. B.; WAQUIL, P. D. SISTEMAS DE CERTIFICAÇÃO FLORESTAL NO SETOR BRASILEIRO DE PAPEL E CELULOSE: influências no desempenho exportador. **Rev. de Economia Agrícola**, v. 56, n. 2, p. 5–19, 2009. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/rea/n2/rea1-2-09.pdf>>.

FORRER, J.; MO, K. From Certification to Supply Chain Strategy: An Analytical Framework for Enhancing Tropical Forest Governance. **Organization and Environment**, v. 26, n. 3, p. 260–280, 2013.

FREDERICK, S. **Combining the Global Value Chain and global I-O approaches** International Conference on the Measurement of International Trade and Economic Globalization Durham, 2014. . Disponível em: <https://unstats.un.org/unsd/trade/events/2014/mexico/documents/session3/2014-09-29_Frederick, Stacey_Combining GVC and global I-O approaches.pdf>.

FSC. **Padrão de certificação do FSC para Manejo Florestal em Terra Firme na Amazônia Brasileira** São Paulo, 2002. . Disponível em: <<https://br.fsc.org/pt-br/politicas-e-padres/padres-nacionais/padres-de-manejo-florestal>>.

FSC. **Padrão de Certificação do FSC para o Manejo Florestal em Pequena Escala e de Baixa Intensidade (SLIMF)** São Paulo, 2013. . Disponível em: <<https://br.fsc.org/pt-br/politicas-e-padres/padres-nacionais/padres-de-manejo-florestal>>.

FSC. **Avaliação de Plantações Florestais na República Federativa do Brasil: Padrão Harmonizado entre as Certificadoras** São Paulo, 2014. . Disponível em: <<https://br.fsc.org/pt-br/politicas-e-padres/padres-nacionais/padres-de-manejo-florestal>>.

FSC. **Indicadores Genéricos Internacionais**, 2015. . Disponível em: <<https://br.fsc.org/pt-br/politicas-e-padres/principios-e-critrios/os-novos-principios-do-fsc>>.

FSC BRASIL. **CERTIFICAÇÃO**. Disponível em: <<https://br.fsc.org/pt-br/certificacao>>. Acesso em: 28 out. 2020.

GEREFFI, G. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains. In: **Commodity Chains and Global Capitalism**. London: Praeger, 1994. p. 95–122.

GEREFFI, G. The global economy: Organization, governance, and development. In: **The Handbook of Economic Sociology**. New York: RUSSELL SAGE FOUNDATION, 2010. p. 160–182.

GEREFFI, G. Global value chains in a post-Washington Consensus world. **Review of International Political Economy**, v. 21, n. 1, p. 9–37, 2014.

GEREFFI, G. What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. **Journal of International Business Policy**, v.

3, p. 287–301, 2020.

GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K. **Global Value Analysis : a Primer***Journal of Economics and Sustainable Development*Durham, 2016. .

Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/305719326_Global_Value_Chain_Analysis_A_Primer_2nd_Edition>.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78–104, 2005.

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. Introduction: Global Commodity Chains. In: **COMMODITY CHAINS AND GLOBAL CAPITALISM**. 1. ed. Westport: Praeger, 1994. p. 334.

GEREFFI, G.; LEE, J. Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters. **Journal of Business Ethics**, v. 133, p. 25–38, 2016.

GIBBON, P.; BAIR, J.; PONTE, S. Governing global value chains: An introduction. **Economy and Society**, v. 37, n. 3, p. 315–338, 2008.

GIULIANI, E. et al. Decoupling Standards from Practice: The Impact of In-House Certifications on Coffee Farms' Environmental and Social Conduct. **World Development**, v. 96, 2017.

GOLINI, R. et al. Which governance structures drive economic, environmental, and social upgrading? A quantitative analysis in the assembly industries. **International Journal of Production Economics**, v. 203, p. 13–23, 2018.

GOMES, I. M. de B. (USP). **as cadeias globais de valor de papel e celulose são lideradas pelos produtores, já que como descrito, são lideradas por fabricantes internacionais que buscam via integração vertical garantir propriedade e controle de todo o processo**. 2011. 2011.

GONZÁLEZ-TORRES, T. et al. Visualizing Research on Industrial Clusters and Global Value Chains: A Bibliometric Analysis. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 1–14, 2020.

GRABS, J.; PONTE, S. The evolution of power in the global coffee value chain and production network. **Journal of Economic Geography**, v. 19, n. 4, p. 803–828, 2019.

GULBRANDSEN, L. H. Creating markets for eco-labelling: Are consumers insignificant? **International Journal of Consumer Studies**, v. 30, n. 5, p. 477–489, 2006.

HAYASHI, P. (Unicamp); ABIB, G. (UFPR); HOPPEN, N. (Unisinos). Validity in Qualitative Research: A Processual Approach. **The Qualitative Report**, v. 24, n. 1,

p. 98–112, 2019.

HENSON, S.; HUMPHREY, J. Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries. **Journal of Development Studies**, v. 46, n. 9, p. 1628–46., 2010.

HERNÁNDEZ, V.; PEDERSEN, T. Global value chain configuration: A review and research agenda. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 137–150, 2017.

HORNER, R.; NADVI, K. Global value chains and the rise of the Global South: unpacking twenty-first century polycentric trade. **Global Networks**, v. 18, n. 2, p. 207–237, 2018.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? **Regional Studies**, v. 36, n. 9, p. 1017–1027, 2002.

IBA. **RELATÓRIO ANUAL**, 2020. .

BÁ. **Report 2019 Indústria Brasileira de Árvores**, 2019. .

IVARSSON, I.; ALVSTAM, C. G. Upgrading in global value-chains: A case study of technology-learning among IKEA-suppliers in China and Southeast Asia. **Journal of Economic Geography**, v. 11, n. 4, p. 731–752, 2010.

JEPPESEN, S.; HANSEN, M. W. Environmental upgrading of third world enterprises through linkages to transnational corporations. Theoretical perspectives and preliminary evidence. **Business Strategy and the Environment**, v. 13, n. 4, p. 261–274, 2004.

JOHNSON, R. C. Measuring Global Value Chains. **Annual Review of Economics**, v. 10, n. 1, 2018.

KANO, L. Global value chain governance: A relational perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 13, n. 31, p. 190–209, 2018.

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. **How Regulation and Standards Can Support Social and Environmental Dynamics in Global Value Chains** International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD), 2017. .

KHAN, M. J.; PONTE, S.; LUND-THOMSEN, P. The ‘factory manager dilemma’: Purchasing practices and environmental upgrading in apparel global value chains. **Environment and Planning A**, 2019.

KHATTAK, A.; PINTO, L. A systematic literature review of the environmental upgrading in global value chains and future research agenda. **Journal of Distribution Science**, v. 16, n. 11, p. 11–19, 2018.

KOGUT, B. Normative Observations on the International Value-Added Chain

and Strategic Groups. **Journal of International Business Studies**, v. 15, n. 2, p. 151–167, 1984.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis An Introduction to Its Methodology Second Edition**. 2nd editio ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 2004.

KRISHNAN, A. **Re-thinking the environmental dimensions of upgrading and embeddedness in production networks: The case of Kenyan horticulture farmers**. 2017a. University of Manchester, 2017.

KRISHNAN, A. The origin and expansion of regional value chains: the case of Kenyan horticulture. **Global Networks**, v. 18, n. 2, p. 238–263, 2017b.

LEBEDYS, A.; LI, Y. **Contribution of the Forestry Sector to National Economies, 1990-2011FAO report**. [s.l: s.n.].

LEE, J.; GEREFFI, G.; BEAUVAIS, J. **Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries** *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 2012. .

LIMA-TOIVANEN, M. B. The South American Pulp and Paper Industry: The Cases Brazil, Chile, and Uruguay. In: JA. LAMBERG, J. OJALA, M. PELTONIEMI, T. S. (Ed.). **The Evolution of Global Paper Industry 1800-2050**. 1. ed. Dordrecht: Springer, 2012. p. 243–283.

LOZANO, R. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, n. 1, p. 32–44, 2015.

LUCAS, M. T. Understanding environmental management practices: Integrating views from strategic management and ecological economics. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 8, p. 543–556, 2010.

LUND-THOMSEN, P.; LINDGREEN, A. Corporate Social Responsibility in Global Value Chains: Where Are We Now and Where Are We Going? **Journal of Business Ethics**, v. 123, p. 11–22, 2014.

MAC CLAY, P.; FEENEY, R. Analyzing agribusiness value chains: a literature review. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 22, n. 1, p. 16, 2019.

MARCHI, V. de; MARIA, E. di. Environmental upgrading and suppliers' agency in the leather global value chain. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 23, p. 1–18, 2019.

MARCHI, V. de; MARIA, E. di; MICELLI, S. Environmental Strategies, Upgrading and Competitive Advantage in Global Value Chains. **Business Strategy and the Environment**, v. 22, n. 1, p. 62–72, 2013.

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

MARSH, D.; STOKER, G. **Theory and Methods in Political Science: Third Edition**. Hampshire: Palgrave Macmillan; 3 edition (February 15, 2010), 2010.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAYER, F. W.; PHILLIPS, N. Outsourcing governance: states and the politics of a 'global value chain world'. **New Political Economy**, v. 22, n. 2, p. 134–152, 2017.

NADVI, K. Global standards, global governance and the organization of global value chains. **Journal of Economic Geography**, v. 8, n. 3, p. 323–343, 2008.

OJALA, J.; VOUTILAINEN, M.; LAMBERG, J.-A. The Evolution of the Global Paper Industry: Concluding Remarks. In: **The Evolution of Global Paper Industry 1800–2050**. 1. ed. Dordrecht: Springer, 2012. p. 345–365.

OLIVEIRA, Y. M. M. de; OLIVEIRA, E. B. de. As florestas plantadas e sua importância no contexto econômico e socioambiental do Brasil. In: 4º Encontro Brasileiro de Silvicultura, **Anais...**2018.

OLIVEIRA, K. C. da S. **Análise da Dinâmica e do Funcionamento da Cadeia Global de Valor da Indústria de Papel e Celulose: um foco sobre a decomposição do valor adicionado e das parcerias bilaterais do Brasil**. 2019. UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA FACULDADE DE ECONOMIA, 2019.

ORSATO, R. J. **Sustainability Strategies**. London: INSEAD Business Press, 2009.

PAIVA JÚNIOR, F. G. De; LEÃO, A. L. M. D. S.; MELLO, S. C. B. De. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, p. 190–209, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n31p190/20846>>.

PARRILLI, M. D.; NADVI, K.; YEUNG, H. W. C. Local and Regional Development in Global Value Chains, Production Networks and Innovation Networks: A Comparative Review and the Challenges for Future Research. **European Planning Studies**, v. 23, n. 7, p. 967–988, 2013.

PASSOS, F. C. (Universidade E. do C. O. **Certificação FSC – padrão SLIMF: perfil de propriedades rurais vinculadas a programa de fomento florestal**. 2013. Universidade Estadual do Centro Oeste, 2013.

PONTE, S. Governing through quality: Conventions and supply relations in the value chain for South African wine. **Sociologia Ruralis**, v. 49, n. 3, p. 236–257, 2009.

PONTE, S. The Marine Stewardship Council (MSC) and the Making of a Market for “Sustainable Fish”. **Journal of Agrarian Change**, v. 12, n. 2–3, p. 300–315, 2012.

PONTE, S. et al. Introduction to the Handbook on Global Value Chains. In: **Handbook on Global Value Chains**. [s.l: s.n.]p. 1–27.

PONTE, S. The hidden costs of environmental upgrading in global value chains. **Review of International Political Economy**, p. 1–26, 2020a.

PONTE, S. Green Capital Accumulation: Business and Sustainability Management in a World of Global Value Chains. **New Political Economy**, v. 25, n. 1, 2020b.

PONTE, S. (Danish I. for I. S. **Governance in the Value Chain for South African Wine**: 9., 2007. . Disponível em: <www.tralac.org>.

PONTE, S.; EWERT, J. Which Way is “Up” in Upgrading? Trajectories of Change in the Value Chain for South African Wine. **World Development**, v. 37, n. 12, 2009.

PONTE, S.; GEREFFI, G.; RAJ-REICHERT, G. **Handbook on Global Value Chains**. Cheltenham Glos: Elgar, 2019.

PONTE, S.; GIBBON, P. Quality standards, conventions and the governance of global value chains. **Economy and Society**, v. 34, n. 1, p. 1–31, 2005.

PONTE, S.; STURGEON, T. Explaining governance in global value chains: A modular theory-building effort. **Review of International Political Economy**, v. 21, n. 1, p. 195–223, 2014.

PORTER, M. E. Competitive advantage. In: **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free press, 1985.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: Free press, 1990.

POULSEN, R. T.; PONTE, S.; LISTER, J. Buyer-driven greening? Cargo-owners and environmental upgrading in maritime shipping. **Geoforum**, v. 68, p. 57–68, 2016.

PUPPIM DE OLIVEIRA, J. A. **Upgrading clusters and small enterprises in developing countries: Environmental, labor, innovation and social issues**. Farnham: AshGate, 2008.

RAFAEL, C. G.; FONSECA, A.; JACOVINE, L. A. G. Non-conformities to the Forest Stewardship Council (FSC) standards: Empirical evidence and implications for policy-making in Brazil. **Forest Policy and Economics**, v. 88, p. 59–69, 2018.

REIS, G. G.; MOLENTO, C. F. M. Emerging Market Multinationals and International Corporate Social Responsibility Standards: Bringing Animals to the Fore. **Journal of Business Ethics**, p. 1–18, 2019.

RESE, N. (Universidade F. do P. **CONFIGURANDO RESULTADOS: A PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSO EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL SOB UM OLHAR DA PRÁTICA**. 2012. Universidade Federal do Paraná, 2012.

RHODES, R. A. W. Waves Of Governance. In: **The Oxford Handbook of Governance**. New York: Oxford, 2012. p. 33–49.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Edição ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANQUETTA, C. R. et al. ANÁLISE DA PRODUÇÃO, IMPORTAÇÃO, EXPORTAÇÃO E CONSUMO APARENTE DE PAPEL NO BRASIL ENTRE 1961 E 2016. **BIOFIX Scientific Journal**, v. 4, n. 2, p. 110–115, 2019.

SAVILAAKSO, S.; GUARIGUATA, M. R. Challenges for developing Forest Stewardship Council certification for ecosystem services: How to enhance local adoption? **Ecosystem Services**, v. 28, p. 55–66, 2017.

SILVA, B. K. et al. Assessing market power in the U.S. pulp and paper industry. **Forest Policy and Economics**, v. 102, p. 138–150, 2019.

STRANGE, R.; HUMPHREY, J. What lies between market and hierarchy? Insights from internalization theory and global value chain theory. **Journal of International Business Studies**, v. 50, n. 8, p. 1401–1413, 2018.

STURGEON, T.; VAN BIESEBROECK, J.; GEREFFI, G. Value chains, networks and clusters: Reframing the global automotive industry. **Journal of Economic Geography**, v. 8, p. 297–321, 2008.

TAYLOR, P. L. In the market but not of it: Fair trade coffee and forest stewardship council certification as market-based social change. **World Development**, v. 33, n. 1, p. 129–147, 2005.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. Edição: 1 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração Vol. 2 - teoria e prática**. São Paulo: FGV Editora, 2005.

VINUTO, J. A AMOSTRAGEM EM BOLA DE NEVE NA PESQUISA QUALITATIVA: UM DEBATE EM ABERTO. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548–577, 1981.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2005.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

7. APÊNDICE – 7.1 ROTEIRO BASE DE ENTREVISTA

TABELA 5 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Tópico da entrevista	Perguntas Propostas	Referencias
Visão geral. Contextualização da empresa e do entrevistado	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qual a sua trajetória profissional e relação com a empresa? 2) Qual o seu papel na organização? 3) Qual o tempo em que a empresa atua no mercado? 4) Qual o porte da Empresa, o número de funcionários? 5) Qual o portfólio de produtos ou serviços? 6) Qual a atuação geográfica da empresa? 	Gereffi et al., 2005; Ponte e Gibbon, (2005) Ponte (2007); Gereffi (2010); Ayuso et al., (2013); Kaplinsky e Morris, (2017); Dallas et al., (2019)
Relações da empresa com a Governança na CGV	<ol style="list-style-type: none"> 1) Você poderia caracterizar as empresas que se relaciona na CGV? 2) Quais as formas de negociação e práticas existente entre a sua empresa e as com que se relaciona na CGV? 3) Qual a empresa líder da cadeia? 4) A empresa recebe alguma forma de coerção para atender desejos de outras empresas da CGV? Se sim, quais: <ol style="list-style-type: none"> a) punições b) auditorias, c) contratos, d) dependência do comprador, e) financiamentos 	
Percepções quanto ao <i>Upgrading</i> Ambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1) A empresa tem conseguido desenvolver novos e produtos (<i>Upgrading</i> de Função – Liderança Além da Conformidade)? 2) A empresa tem conseguido melhorar a eficiência de seus processos produtivos (<i>Upgrading</i> de Processo – Ecoeficiência)? 3) A empresa tem conseguido melhorar sua reputação na CGV (<i>Upgrading</i> de Produto – <i>Eco-branding</i>)? 4) A empresa tem expandido sua atuação para outros setores (<i>Upgrading</i> Intersetorial – Lideranças em Custos Ambientais)? 	Humphrey e Schmitz, (2002); Marchi et al.,(2013); Achabou et al., (2017); Poulsen et al., (2016);

		Gereffi e Lee, (2016).
Percepções quanto aos Padrões Ambientais	<ol style="list-style-type: none"> 1) Quais padrões e certificações ambientais que adota? 2) Percepção acerca dos padrões e certificação ambiental: <ol style="list-style-type: none"> a) Objetivos, b) Principais interessados, c) Importância para ele 3) Qual o nível de aderência aos padrões e a certificação? 4) Quais os impactos percebidos da adoção de padrões e certificação ambiental? 	<p>Nadvi (2008); Lee et al., (2012); Poulsen et al., (2016) Kaplinsky e Morris, (2017).</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

7.2 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

QUADRO 4 – DESCRIÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado	Descrição
Entrevistado 1	Produtor que atua com empresa familiar desde 1968, com a produção de pinus para a empresa Araucária, o empresário já contou com sua própria serraria, mas atualmente atua apenas vendendo madeira
Entrevistado 2	Produtor de florestas com aproximadamente 250 hectares de plantios florestais, que são destinados para a empresa Araucária e também para o consumo das empresas de sua família que atua no negócio de painéis compensados.
Entrevistado 3	Pequeno produtor com cerca de 100 hectares de plantios de eucaliptos, onde atua desde 1989
Entrevistado 4	Produtor rural, engenheiro agrônomo, atuando no setor desde o início dos anos 2000, conta com plantios de pinus e eucaliptos que performam cerca de 80 hectares de área plantada
Entrevistado 5	Produtor florestal com cerca de 20 anos de atuação no setor e 120 hectares de plantios de pinus e eucaliptos, possui a certificação FSC a cerca de 5 anos.
Entrevistado 6	Pequeno produtor florestal com cerca de 70 hectares de plantios de eucaliptos
Entrevistado 7	Antigo comerciante, Produtor com 21 anos de atuação na área florestal e conta com certificação florestal a cerca de 5 anos.
Entrevistado 8	Agrônomo com cerca de 8 anos trabalhando com certificação FSC para empresas de diversos setores.
Entrevistado 9	Gerente de empresa com cerca de 4 mil hectares de plantios de eucaliptos
Entrevistado 10	Médico e produtor florestal
Entrevistado 11	Produtor rural por influência do seu pai que atuava na empresa Araucária, dentista de formação, já está há 15 anos no negócio florestal. Está há 3 anos com certificação, mas já tiveram a

	área certificado cerca de 10 anos atrás. O produtor também é presidente de cooperativa de produtores florestais independentes da região atrás, esse grupo se reuniu e teve a primeira certificação florestal em grupo do Brasil, a FSC
Entrevistado 12	Atualmente é membro do <i>board</i> do FSC Brasil, professor de engenharia florestal e engenheiro com cerca de 25 anos de experiência no setor.
Entrevistado 13	Produtor florestal desde 1973 e hoje atualmente atuante como empresário do setor. O proprietário foi uma das primeiras propriedades a serem certificadas na região.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)