

A sustentabilidade nas cadeias da carne bovina e do couro: o papel da transparência e da rastreabilidade

Conferência de encerramento da iniciativa Diálogos sobre sustentabilidade e rastreabilidade das cadeias de valor da carne bovina e do couro

Brasília, 15 de setembro de 2022

Apresentação da iniciativa

O **Diálogo UE-Brasil sobre a Cadeia de Valor da Carne Bovina e do Couro** reuniu os principais atores da União Europeia e do Brasil (importadores, varejistas, indústrias de processamento, curtumes, exportadores, pecuaristas, pesquisadores, associações e organizações da sociedade civil relevantes, etc.) para discutir a sustentabilidade das cadeias de valor da carne e do couro no Brasil. A iniciativa foi promovida pela União Europeia através do Programa AL INVEST Verde em colaboração com o Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM).

O objetivo geral desta iniciativa foi contribuir para a identificação e promoção de práticas coletivas e parcerias entre os principais atores que contribuem para a sustentabilidade da cadeia de valor da carne bovina e do couro, um setor de alta importância para a mitigação da mudança climática e implementação de políticas ambientais. Estes diálogos contaram com a participação de **mais de 150 atores** do setor da carne e couro bovinos, tanto da UE quanto do Brasil, e contribuíram para a disseminação de informações sobre aspectos críticos e melhores práticas, iniciativas políticas, acordos voluntários e iniciativas baseadas no mercado que visam reduzir novos desmatamentos ligados à cadeia, fomentar o cumprimento da legislação trabalhista e a promoção do trabalho digno.

Após a mesa redonda virtual de abertura em dezembro de 2021, que abordou as principais questões relacionadas com a cadeia de valor UE-Brasil no setor de carne e couro, a iniciativa avançou através de **três diálogos técnicos virtuais**. O primeiro, realizado em 9 de março de 2022, refletiu sobre o papel da due diligence (análise prévia de conformidade e risco) na regularização da cadeia de valor da carne e do couro. O segundo, em 20 de abril, analisou a falta de acesso à tecnologia e seus efeitos sobre a sustentabilidade das cadeias de valor da carne e do

couro. O terceiro, realizado em 18 de maio, examinou como a rastreabilidade pode ser usada para compreender melhor as cadeias, contribuindo para sua gestão e identificando oportunidades de melhoria.

Em paralelo, o IPAM realizou um estudo detalhado sobre os sistemas de rastreabilidade existentes no Brasil, que identificou 13 experiências, a maioria das quais são privadas e de base voluntária. Algumas das iniciativas são gratuitas para os atores da cadeia de fornecimento. O estudo também destaca os principais desafios para a padronização e maior eficiência na rastreabilidade dessas cadeias de abastecimento no Brasil.

Uma série de recomendações políticas e técnicas emergiu dos três diálogos técnicos, do estudo e das enquetes realizadas com os participantes durante os eventos. Essas recomendações foram discutidas durante um evento final, realizado em **15 de setembro de 2022 em Brasília**, que **reuniu 150 atores** da cadeia de valor da carne e do couro, sendo que **90 destes participaram presencialmente e outros 60, de forma virtual**. O evento discutiu em profundidade os resultados e as considerações políticas que surgiram durante os três diálogos técnicos, enfocando a importância e os desafios para melhorar a transparência e os sistemas de rastreabilidade.

A conferência final foi estruturada em dois painéis, que aconteceram após as considerações iniciais de autoridades brasileiras e europeias. O primeiro painel enfocou o protagonismo do setor privado como propulsor da mudança rumo a uma cadeia produtiva sustentável. O segundo abordou o papel crucial desempenhado pelo setor público no apoio e promoção dessa mudança.

O primeiro painel - **Perspectivas de negócio sobre *due diligence*, transparência e rastreabilidade para a cadeia de valor da carne bovina e do couro** - reuniu os principais atores do setor privado: Caio Penido (Presidente do Instituto da Carne de Mato Grosso, IMAC), Liège Correa (Diretora de Sustentabilidade de Friboi/ JBS), Susy M. Yoshimura (Diretora de Sustentabilidade do GPA/Assaí) e Aline Aguiar (Especialista em Risco Socioambiental e Sustentabilidade do Rabobank). A discussão teve como objetivo destacar a importância dos sistemas de *due diligence*, transparência e rastreabilidade na redução dos riscos de desmatamento e impactos adversos relacionados. Em particular, discutiu algumas iniciativas e práticas que os atores desta cadeia de valor estão implementando. Identificou desafios específicos e debateu objetivos compartilhados entre os principais atores.

O segundo painel - **Perspectivas sobre o papel do setor público no avanço dos sistemas de *due diligence*, transparência e rastreabilidade para reduzir o risco de desmatamento** - abordou a sustentabilidade das cadeias da carne bovina e do couro sob a ótica do setor público. Seu papel crítico em avançar em direção à *due diligence*, transparência e sistemas de rastreabilidade para reduzir o desmatamento também foi abordado. O painel, moderado por Marina Piatto (Diretora Executiva do IMAFLORA), incluiu Felipe Nunes (Universidade Federal de

Minas Gerais), Raimundo Deusdará Filho (Coordenação Geral de Inteligência, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), Mauro O' de Almeida (Secretário de Estado do Meio Ambiente e Sustentabilidade do Pará) e Laurent Javaudin (Assessor para Ação Climática, Meio Ambiente, Energia e Saúde, Delegação da União Europeia no Brasil).

O presente documento relata as informações discutidas durante o evento. Está dividido em três seções. A seção 1 relata as observações de abertura, enquanto as seções 2 e 3 resumem as principais conclusões do primeiro e do segundo painel, respectivamente. Por fim, a seção 4 apresenta a principal conclusão da iniciativa.

1. Observações iniciais

A cerimônia de abertura da conferência foi presidida pelo Embaixador da União Europeia no Brasil, Ignacio Ybáñez; o Chefe de Unidade - Relações Comerciais com a América Latina da DG TRADE, Comissão Europeia, Paolo Garzotti (participação virtual) e a Coordenadora Geral de Produção Animal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) do Brasil, Marcella Teixeira.

Ybáñez considerou o atual momento decisivo para “a transição para economias mais verdes”. “O Brasil e a União Europeia têm uma oportunidade única de trabalhar juntos para construir instrumentos que promovam cadeias de valor mais sustentáveis”, mencionou o Embaixador. Refletiu sobre a proposta europeia de regulação dos produtos livres de desmatamento, que visa “contribuir para o combate às mudanças climáticas e à perda de biodiversidade associada ao desmatamento global” e disse que a legislação se aplicará igualmente aos bens produzidos dentro e fora da UE. “A UE contribui consumindo uma parte significativa dos produtos associados ao desmatamento. Ela tem, por isso, a responsabilidade de contribuir para a sua eliminação”, afirmou.

Paolo Garzotti destacou que “a rastreabilidade da carne bovina e do couro pode ser um elemento importante e simbólico para uma relação comercial sustentável” entre o Brasil e a UE. Com relação às futuras regulamentações europeias sobre desmatamento, ele estava confiante de que o Brasil já tem capacidade e recursos para pôr em prática os sistemas necessários para o seu cumprimento.

Marcella Teixeira referiu-se à nova versão do Plano Setorial de Mitigação e de Adaptação às Mudanças Climáticas para a Consolidação de uma Economia de Baixa Emissão de Carbono na Agricultura (Plano ABC+), que em sua primeira década de implantação “ultrapassou todas as metas traçadas”. Ela destacou que esse plano apóia todos os programas promovidos pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil (MAPA), ressaltando “o compromisso dos produtores brasileiros com as agendas de produção sustentável e proteção

ambiental". Nesse sentido, ela mencionou "a importância do Brasil no contexto mundial como potência agroambiental" e pediu o fortalecimento e a consolidação desse papel.

As palavras de abertura foram seguidas pela intervenção de André Guimarães, diretor executivo do IPAM, que introduziu a série de diálogos técnicos sobre sustentabilidade e rastreabilidade das cadeias de valor da carne bovina e do couro e apresentou as principais conclusões do estudo do IPAM sobre os sistemas de rastreabilidade brasileiros.

2. Painel 1: Perspectivas de negócio sobre a due diligence, transparência e rastreabilidade para as cadeias de valor da carne bovina e do couro

O painel ofereceu uma discussão produtiva sobre as atuais iniciativas de rastreabilidade desenvolvidas pelo setor privado, seu papel na promoção de uma cadeia de valor transparente, os desafios para fazê-lo e a necessidade de ampliar a colaboração entre os setores público e privado.

Os principais atores do mercado, principalmente frigoríficos e instituições financeiras, relataram uma pressão crescente dos consumidores e legisladores para serem mais transparentes e fazer mais para a contenção do desmatamento. Eles argumentam que é necessário um esforço coletivo para **tornar a sustentabilidade "sexy e lucrativa"**, criando ferramentas que possam oferecer benefícios tangíveis para pecuaristas e empresas na mudança de seus padrões de produção em direção à sustentabilidade. Nesse sentido, um dos grandes desafios dos atores privados continua sendo atrair, convencer e envolver os produtores em suas práticas de sustentabilidade.

Representantes do setor privado destacaram a importância de um papel mais proeminente do poder público, principalmente na criação de uma cadeia de valor transparente e no desenho de políticas públicas para dois pilares fundamentais da sustentabilidade. De um lado, prestar assistência técnica aos pequenos produtores e frigoríficos locais para regularizar suas propriedades e cumprir as exigências; por outro, harmonizar o atual ambiente heterogêneo de rastreabilidade dentro de uma estrutura nacional que possa fornecer acesso confiável e gratuito a todos na cadeia.

A política de sustentabilidade deve visar uma **agenda inclusiva e sustentável** para os produtores, especialmente por meio da implementação do **Código Florestal Brasileiro e do Cadastro Ambiental Rural (CAR)**. Há uma ampla preocupação com a possibilidade de excluir aqueles que não cumprem a legislação. A falta de regularização dos

pequenos produtores muitas vezes está associada à **falta de conhecimento técnico na regularização de suas propriedades**, o que os coloca fora do mercado.

Do ponto de vista técnico, o Código Florestal Brasileiro pode ser um desafio para os agricultores devido ao tamanho continental do país, que inclui seis biomas, cada um deles regulado de forma diferente. Sobre a **regularização do CAR**, duas questões foram apontadas como prioritárias. Por um lado, é comum que os agricultores que desejam regularizar o CAR esperem longos períodos pelo atendimento dos agentes públicos. Assim, o processo deve ser o mais ágil possível, caso contrário, incentivará os produtores a não cumprirem os requisitos. Por outro lado, se a formalização do CAR acarretar sanções ao produtor, ele não fará sua regularização: ele preferirá manter-se fora do mercado a participar dele e ser punido. É por isso que ainda existem frigoríficos ilegais em todo o país. Assim, **é necessário um incentivo financeiro adequado para a regularização do CAR**.

O setor financeiro também defende o desenvolvimento de uma política pública inclusiva. Ele está comprometido com um portfólio de emissão zero, o que os obriga a trabalhar com os clientes em prol de cadeia mais sustentável. Infelizmente, isso muitas vezes significa que o sistema financeiro fornece crédito para financiar, sobretudo, aqueles que já cumprem o CAR e o Código Florestal. No entanto, **o setor brasileiro de carne e couro bovino está em fase de transição**, e essa **transição não poderia ser apoiada simplesmente por uma abordagem que privilegie os vencedores**. O crédito deve estar disponível também para aqueles que desejam mudar seu sistema em vez de ajudar exclusivamente aqueles que já o fizeram. Quando os produtores estão em fase de transição, eles precisam de financiamento; assim, o banco precisa de critérios para financiar quem vai ou quem está em um bom caminho para o cumprimento da legislação. Além disso, os atores financeiros reclamam que as bases de dados públicos às vezes são ambíguas e levam à situação em que produtores podem obter crédito em um banco e tê-lo recusado em outros.

A agenda inclusiva também deve se aplicar a pequenos frigoríficos locais. Tanto varejistas quanto indústrias multinacionais relataram ter sido forçadas, em várias ocasiões, a bloquear estabelecimentos locais devido a preocupações com o desmatamento. No entanto, restringir e boicotar podem não ser estratégias eficientes a longo prazo; na verdade, criam um mercado paralelo onde os frigoríficos locais boicotados continuam com sua prática insustentável e investem tempo e recursos na busca de soluções para a "lavagem de gado", em vez de investir em práticas sustentáveis. O caminho a seguir não deve excluir esses produtores da cadeia, mas sim trabalhar de perto com eles. **Uma história de sucesso se revela quando o abatedouro é desobstruído e volta ao**

mercado com melhores práticas ambientais. Para atingir esse objetivo, frigoríficos privados desenvolveram os chamados "Escritórios Verdes", que fornecem assistência técnica aos produtores rurais.

O segundo pilar para alcançar uma cadeia de valor transparente e sustentável diz respeito à **harmonização dos sistemas de rastreabilidade em uma estrutura nacional** que nivele o terreno e reduza os custos de transação para os pequenos agricultores. As empresas privadas relataram a **ineficiência de empregar muitos sistemas** incapazes de se comunicar e dar feedback entre si, especialmente considerando que todos os sistemas funcionam sob o mesmo guarda-chuva, ou seja, Código Florestal, CAR, GTA, etc. Ademais, a maioria das análises e relatórios realizados pelos sistemas privados de rastreabilidade não estão disponíveis publicamente, apesar de promoverem uma externalidade positiva para toda a cadeia.

Como resultado, frigoríficos e varejistas sugeriram vigorosamente a **ampliação, em nível nacional, de iniciativas como o Boi na Linha (*Beef on Track*)**, plataforma que promove ações para implementar compromissos socioambientais como os Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) do Ministério Público e o Compromisso Público da Pecuária em estados como Amazonas, Acre, Mato Grosso, Pará e Rondônia. Expandir o programa Boi na Linha em nível nacional permitiria ter apenas uma instituição monitorando todos os atores da cadeia - produtores, frigoríficos e instituições financeiras - proporcionando benefícios tangíveis pela redução dos custos de transação. Também nivelaria o campo de jogo ao harmonizar as regras para todas as partes interessadas. Finalmente, sendo reconhecido internacionalmente, o programa Boi na Linha beneficiaria a credibilidade do sistema de rastreabilidade brasileiro entre os compradores internacionais.

3. Painel 2. Perspectivas sobre o papel do setor público no avanço dos sistemas de due diligence, transparência e rastreabilidade para reduzir o risco de desmatamento

O segundo painel enfocou o papel do setor público e as possibilidades de conectar sistemas de rastreabilidade, iniciativas privadas e propostas estaduais dentro de uma ação política do governo federal.

Duas iniciativas públicas foram apresentadas neste painel: i) o Observatório da Agropecuária Brasileira, desenvolvido pelo Ministério da Agricultura em colaboração com o setor privado e a cooperação internacional da Alemanha; ii) a plataforma Selo Verde, desenvolvida em nível estadual no Pará em colaboração com a academia.

O **Observatório da Agropecuária Brasileira** é um exemplo de iniciativa do governo federal para harmonizar dados. É uma plataforma com estatísticas e informações geoespaciais, bem como relatórios organizados em

painéis temáticos. Baseia-se na integração, cruzamento e disponibilização de informações públicas. A plataforma auxilia empresas e governos na tomada de decisões. O Observatório foi lançado recentemente e o governo federal está empenhado em sua expansão nos próximos anos.

O **Selo Verde – ferramenta tecnológica que classifica o desmatamento no nível da propriedade rural** – é um exemplo de sistema de rastreabilidade universal, público e gratuito, desenvolvido em resposta à lentidão do setor privado em implementar iniciativas de transparência. **Sem custo para os usuários finais**, o Selo Verde traz informações sobre os riscos de desmatamento direto e indireto associados às propriedades cadastradas no CAR. Em sua aplicação, o sistema conseguiu mostrar que mais de 80% das propriedades no Pará estão livres de desmatamento após 2008 e que, portanto, cumprem a lei.

Existem duas conclusões cruciais de iniciativas como a plataforma Selo Verde. Primeiro, há um falso mito de que a rastreabilidade seria um obstáculo que retardaria o desempenho do setor agropecuário ao gerar mais custos para os produtores. Pelo contrário, o Selo Verde representou uma **solução para todos aqueles produtores** que não podiam demonstrar através de sistemas privados que tinham uma produção sustentável. Por fim, a Selo Verde **estimulou os agricultores** a se cadastrarem na plataforma (CAR) e a **regularizarem suas terras**.

A segunda conclusão diz respeito a externalidades tecnológicas positivas promovidas por esse tipo de iniciativa pública. O sistema Selo Verde é um instrumento tecnológico que demanda mais ferramentas tecnológicas. Paralelamente, surgiram iniciativas como a CAR 2.0. Ademais, para atender às críticas dos frigoríficos que questionam o Selo Verde por analisar apenas dados passados, **a plataforma está trabalhando atualmente com dados diários, incluindo cada novo registro CAR**. O cenário para o Selo Verde é assumir um protagonismo ainda maior na transparência da cadeia da carne bovina e do couro. Está em andamento um processo de convocação de empresas privadas signatárias dos TACs para colaborar com o Estado do Pará e integrar seus sistemas com as informações do Selo Verde e do CAR 2.0.

Sistemas de rastreabilidade como o Selo Verde reforçam a necessidade de **qualificar os dados públicos disponíveis atualmente**. Nesse âmbito persistem dois desafios principais. Primeiro, **harmonizar e padronizar os dados entre os estados**. Segundo, desenvolver **confiança recíproca e colaboração entre todos os atores da cadeia**. Isto é particularmente importante para a obtenção de dados e informações de empresas privadas.

Adicionalmente, as iniciativas de rastreabilidade precisam ser acompanhadas por **políticas de apoio**. Por exemplo, a estratégia estatal para a **bioeconomia e o pagamento por serviços ambientais** são complementares à rastreabilidade na promoção de cadeias sustentáveis. Um servidor público que interveio no painel também

concordou com o setor privado sobre o papel estratégico da assistência técnica aos agricultores. No Estado do Pará uma ação de análise para validação do CAR identificou que 90% dos pequenos produtores inscritos no CAR possuem algum tipo de responsabilidade ambiental a cumprir (ou seja, passivo ambiental). Os pequenos pecuaristas precisam de ajuda e o papel do poder público não é apenas fornecê-la, mas também **coordenar a assistência técnica dos agentes privados** que já sabem como regularizar o passivo ambiental.

O painel também discutiu a **perspectiva do sistema jurídico**, segundo a qual é **impossível acabar com o desmatamento ilegal sem ter um sistema de rastreabilidade completo que possa monitorar toda a cadeia**. Nos últimos quinze anos, o poder judiciário conseguiu implementar os Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) e buscar a colaboração dos atores da cadeia, reduzindo drasticamente o desmatamento até 2008. No entanto, ainda é incapaz de atingir o desmatamento zero. **Há armadilhas do ordenamento jurídico** que foram apontadas como possíveis causas para a incapacidade de atingir o desmatamento zero: hoje, há produtores desmatam e depois começam a regularizar as terras que acabaram de desmatar. O Estado precisa desencorajar essa prática e basear-se mais nas imagens de satélite. Caso contrário, o sistema atual estaria implicitamente incentivando o desmatamento desde que o criminoso esteja regularizado e adentre a cadeia de valor.

O setor público também tem **expectativas de que o setor privado faça mais**. Os atores da cadeia de valor devem fazer tudo o que for possível para saber se um produto é ilegal. A lei brasileira estabelece que se empresas privadas tiverem conhecimento de determinado crime, poderão ser responsabilizadas juntamente com o infrator. Isso implica que nem sempre o governo pode assumir a culpa pela não aplicação do Código Florestal – ou seja, não há setor econômico em que o único responsável seja o Estado. Por exemplo, o desmatamento ocorre em cerca de 35 mil pontos diferentes na região amazônica. Nenhuma estrutura pública dá conta de 35 mil crimes em uma região tão extensa. **A vigilância e a colaboração do setor privado são, em função disso, essenciais**.

Assim, os painelistas indicaram que atualmente, **há tecnologia de rastreabilidade disponível** e o preço para implementar um sistema é estimado em 1 a 4 reais por cabeça. Assim, considerando que o rebanho bovino brasileiro é estimado em 200 milhões de cabeças de gado, o custo total da rastreabilidade não parece expressivo, especialmente se comparada com os benefícios obtidos com a implantação de sistemas públicos adequados. O que é necessário é vontade política por parte dos agentes públicos, mas também dos agentes privados. A responsabilidade das ações é sim do poder público, mas também do setor privado e de todos os demais elos da cadeia.

O painel também discutiu o **novo regulamento europeu sobre produtos livres de desmatamento**. Um esclarecimento necessário, feito por todos os atores envolvidos no painel, pontuou que, quando se trata de

desmatamento, o próprio Brasil decidiu que o desmatamento é ilegal. Assim, trabalhar em uma cadeia de valor mais transparente e sustentável é uma meta brasileira estabelecida por um Estado soberano em seu arcabouço legal. Em outras palavras, não é a atual proposta da UE que está pressionando pelo desmatamento zero, mas a vontade de todos os brasileiros.

Também foi esclarecido que **o regulamento anti desmatamento da UE não é um regulamento comercial**; em vez disso, é um **regulamento de mercado da UE, aplicado a todos os players da UE**, que rastreia produtos no mercado doméstico europeu. No caso específico do setor da carne bovina e do couro, o regulamento propõe a vinculação dos bovinos com a terra por meio da rastreabilidade. A rastreabilidade não é vista como um obstáculo comercial na Europa, mas como uma ferramenta para criar um mercado único onde os consumidores possam confiar no que compram. A experiência europeia mostra que o setor público precisa liderar esse processo, tornando-o mais rápido, acessível e com menor custo.

A UE já desenvolveu um registo geográfico e digital. Porém, a versão digital, com GPS, é recente. Como no caso brasileiro, na Europa, o primeiro e mais importante passo foi **construir o mapa dos produtores, inscrevendo-os no cadastro rural**. A experiência na UE sugere que, uma vez criado todo o registo, os procedimentos se tornam mais acessíveis e os produtos mais lucrativos. Por exemplo, a criação do cadastro ajudou a ver quem precisava receber assistência técnica e permitiu desenhar políticas que pagam por serviços ambientais.

Dois elementos emergiram para o papel da rastreabilidade na regulamentação. Por um lado, o ônus legal recairá sobre os importadores europeus, que precisarão construir sistemas sólidos de *due diligence*. Nesse sentido, a rastreabilidade os ajudará a cumprir os requisitos dessas operações. Por outro lado, todos os países parceiros são inicialmente considerados de risco médio sem viés sobre seu nível de risco. Por outro lado, o regulamento não implica discriminação aos parceiros comerciais. Com efeito, todos os países parceiros terão o mesmo nível de risco, sem qualquer viés ou prática discriminatória. No entanto, seu nível de risco se ajustará ao longo do tempo de acordo com o nível de desmatamento.

Por fim, o painel concordou que existem várias formas de colaboração entre a Europa e o Brasil nas dimensões de rastreabilidade durante o período de transição antes que a regulamentação entre em vigor. Uma delas é por meio de um programa de cooperação com um player local. Há tempo e recursos; há apenas a necessidade de encontrar interlocutores valiosos.

Conclusões

O marco legal ambiental brasileiro e o regulamento europeu de desmatamento zero são políticas complementares voltadas para objetivos comuns – o combate ao desmatamento, entre outros.

Diversas iniciativas, experimentos e projetos-piloto estão ajudando a cadeia a caminhar para uma produção mais sustentável e transparente. O ambiente de rastreabilidade brasileiro conta com uma rica variedade de sistemas que permitem a rastreabilidade e o monitoramento, oferecendo soluções para verificar a transparência socioambiental em toda a cadeia. Muitas dessas iniciativas foram desenvolvidas no setor privado, refletindo seu forte compromisso com o desenvolvimento de soluções para a sustentabilidade.

O setor público tem um papel crucial a desempenhar na transição para uma cadeia de valor mais sustentável. São necessárias iniciativas para harmonizar dados, desenvolver um sistema de rastreabilidade comum e gratuito, mas também para apoiar os produtores com assistência técnica, especialmente para questões relacionadas à regularização fundiária e ambiental.

Em suma, o diálogo deve continuar porque a regulamentação para os produtos livres de desmatamento ainda não foi aprovada, o que viabiliza uma janela de tempo para continuar discutindo as ações necessárias para implementar os mecanismos adequados e reforçar a posição brasileira de líder de mercado na produção global. Os diálogos desenvolvem uma espécie de proximidade para produtores e empresas discutirem o que fazem, o que precisam e conversem com outros atores da cadeia. Essa coesão e sinergia entre atores-chave deve ser considerada um ativo inestimável para o trabalho que está por vir.