

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PEDRO HENRIQUE BALDASSO

DIAGNÓSTICOS DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS
Diretrizes para a gestão da sustentabilidade em empresas do agronegócio exportador

SÃO PAULO - SP
2012

PEDRO HENRIQUE BALDASSO

DIAGNÓSTICOS DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Diretrizes para a gestão da sustentabilidade em empresas do agronegócio exportador

Relatório de Pesquisa apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do CNPq/GVpesquisa.

Campo de conhecimento: Administração

Orientador(a): Prof. Luis Henrique Pereira

SÃO PAULO - SP
2012

FICHA CATALOGRÁFICA

--

PEDRO HENRIQUE BALDASSO

DIAGNÓSTICO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Diretrizes para a gestão da sustentabilidade em empresas do agronegócio exportador

Relatório de Pesquisa apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do CNPq/GVpesquisa.

Campo de conhecimento: Administração

Data da aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

Professor orientador – FGV-EAESP

Avaliador externo ou interno - Instituição

Coordenador da Iniciação Científica
FGV-EAESP

RESUMO

A crescente preocupação com o meio ambiente e responsabilidade social tornou a sustentabilidade um assunto mundial. Consumidores, governo e *stakeholders* (partes interessadas) em geral, pressionam empresas a ter uma gestão de sustentabilidade, apresentar o que estão fazendo em relação à responsabilidade social e ambiental e trazer inovações que beneficiem o planeta e a sociedade. O objetivo geral da pesquisa é realizar um estudo comparativo entre as práticas sustentáveis das empresas localizadas no Estado de São Paulo, atuantes no agronegócio exportador. O estudo servirá como condutor de diretrizes para a implantação de modelos de gestão da sustentabilidade em empresas que compõem as cadeias dos agronegócios. A investigação nessa pesquisa qualitativa será feita por meio de entrevistas com gestores de empresas do agronegócio exportador. Para a investigação das práticas sustentáveis serão selecionadas empresas localizadas no estado de São Paulo. Os aspectos buscados, prioritariamente, na escolha destas empresas foram: grandes empresas e sensibilidade ao tema. As entrevistas foram realizadas de modo semiestruturado, podendo explorar melhor os entrevistados para descobrir as características da gestão da sustentabilidade nas empresas pesquisadas. A pesquisa foi baseada nos três pilares da sustentabilidade: ambiental, social e econômico. As práticas da gestão ambiental e de responsabilidade social foram analisadas de forma que se pudesse obter uma tendência no setor do agronegócio em entrevistas com gestores dessas quatro empresas, que são: JBS, Minerva, Marfrig e Cosan. As práticas sustentáveis adotadas por essas empresas do agronegócio, porém, variam muito de acordo com o setor em que está envolvido, pode-se perceber principalmente em relação a Cosan que se difere mais das outras três empresas frigoríficas pesquisadas. O uso de critérios para selecionar fornecedores foi destacado por todas as empresas pesquisadas. Minerva S.A, JBS e Marfrig apresentaram o sistema de rastreamento, que mostra uma tendência no setor de frigoríficos, a proveniência de seus recursos também é considerada muito importante para o cliente dessas empresas. O grupo Cosan já não apresenta o rastreamento por não condizer com seu modelo de negócio e usa de outros métodos para mostrar que seus fornecedores também estão de acordo com a legislação. Em relação à comunicação com seus *stakeholders*, o grupo Marfrig e a Cosan apresentam um relatório anual de sustentabilidade de acordo com o Global Reporting Initiative, e mostram seu desempenho em relação à sustentabilidade. A JBS e a Minerva já apresentam um relatório anual de sustentabilidade elaborado sem um critério de ordem e especificações. Todas as empresas apresentaram pessoas com cargos específicos para o controle da sustentabilidade dentro da empresa, controlando as operações para que não tenha problema de riscos à saúde dos funcionários e controlando problemas que as operações podem causar ao meio ambiente. As empresas entrevistadas mostraram que a sustentabilidade está no *core* empresa, e é passado como cultura organizacional para todos os colaboradores. Apesar de sofrer pressões externas para a adoção de práticas sustentáveis essas empresas já incorporaram isso e fazem da sustentabilidade sua rotina e cultura para ajudar no seu crescimento.

Palavras-chave: Sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, agronegócio.

ABSTRACT

The growing concern with the environment and social responsibility became sustainability a global issue. Consumers, government and stakeholders in general, are pushing companies to have a sustainability management to present what they are doing in relation to social and environmental responsibility and bring innovations that benefit the planet and society. The objective of the research is to conduct a comparative study of the sustainable practices of companies located in São Paulo, operating in the agribusiness exportation. The study will serve as conductor of guidelines for implementation of models of sustainability management in companies that make up the chain of agribusiness. This qualitative research will be done through interviews with managers of companies in the agribusiness exporter scenario. For the investigation of sustainable practices will be selected businesses within the state of Sao Paulo. The issues sought primarily in the choice of these companies were large companies and sensitivity to the issue. The interviews were semi-structured in such a way respondents can explore to discover the characteristics of sustainability management in the companies surveyed. The research was based on three pillars of sustainability: environmental, social and economic. The practice of environmental management and social responsibility were analyzed so that it could get a trend in the agribusiness sector in interviews with managers of the four companies, which are: JBS, Minerva, Marfrig and Cosan. Sustainable practices adopted by these agribusiness companies, however, vary greatly according to the industry it is involved in, it can be seen especially in relation to Cosan that differs more from the other three companies surveyed. The use of criteria to select suppliers was highlighted by all the companies surveyed. Minerva SA, JBS and Marfrig had the tracking system, which shows a trend in the sector of animal protein process, the provenance of their resources is also considered very important for the customer of these companies. The Cosan does not use the tracking system as it does not match its business model and uses other methods to show that their suppliers are also in accordance with the law. Regarding communication with its stakeholders, the group Marfrig and Cosan have an annual sustainability report in accordance with the Global Reporting Initiative, and show its performance in relation to sustainability. JBS and Minerva also have an annual sustainability report drawn up without a criterion of order and specifications. All companies had people with specific positions for the control of sustainability within the company's operations to control risks and health of employees and if operations are causing damage to the environment. The company interviews showed that sustainability is in the core of all these companies, and is passed as organizational culture for all employees. Although withstand external pressure to the sustainability of these companies have incorporated sustainability and make it routine and cultural to help its growth.

Keywords: sustainability, sustainable development, agribusiness.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Apresentação do tema e sua relevância.....	8
1.2 Formulação do problema	8
1.3 Objetivos do trabalho	8
1.4 Questões da pesquisa	9
1.5 Contribuições esperadas.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
3 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO	19
4 METODOLOGIA.....	20
4.1 Pressupostos metodológicos	20
4.2 Estratégia de investigação	20
4.3 Procedimento de coleta de dados	21
4.4 Procedimento de análise e interpretação de dados.....	22
5 ANÁLISE DE DADOS	23
6 CONCLUSÃO.....	32
7 REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE A - CRONOGRAMA DE TRABALHO ATUALIZADO	36

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e sua relevância

A sustentabilidade corporativa é um tema muito recente na agenda da sociedade, dos governos e das empresas. Originada nos objetivos do desenvolvimento sustentável, a sua efetividade requer a multiplicação de agentes implementadores do conceito, dentre os quais as empresas devem assumir a liderança, apoiadas em parcerias. Muitas iniciativas no mundo e no Brasil têm evidenciado que a busca da sustentabilidade é uma tendência irreversível.

O WCED – World Commission on Environment and Development (Comissão Mundial sobre Meio ambiente e Desenvolvimento) define o desenvolvimento sustentável como sendo o processo de transformação pelo qual os recursos, os investimentos, o desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional são harmonizados e reforçam o potencial presente sendo capaz de atender as necessidades e aspirações humanas (WCED, 1987). A sustentabilidade, dessa forma, irá ocorrer com a geração de atividades ambientais saudáveis, que visem manter a diversidade biológica e a qualidade de vida para as gerações futuras.

1.2 Formulação do problema

A crescente preocupação com o meio ambiente e responsabilidade social, a sustentabilidade se tornou um assunto mundial. Consumidores, governo e *stakeholders* (partes interessadas) pressionam empresas a ter uma gestão de sustentabilidade, apresentar o que estão fazendo em relação à responsabilidade social e ambiental e trazer inovações que beneficiem o planeta e a sociedade em geral. O problema de pesquisa é identificar se as práticas sustentáveis adotadas por empresas do agronegócio são as mesmas descritas na literatura.

1.3 Objetivos do trabalho

O objetivo geral deste projeto é realizar um estudo comparativo entre as práticas sustentáveis das empresas localizadas no Estado de São Paulo, atuantes no agronegócio exportador. O estudo servirá como condutor de diretrizes para a implantação de modelos de gestão da sustentabilidade em empresas que compõem as cadeias dos agronegócios.

Objetivos Específicos:

- Identificar na teoria atributos que levam uma empresa a ser considerada sustentável e comparar com as práticas sustentáveis adotadas pelas empresas do agronegócio;
- Identificar se a estratégia sustentável da empresa no agronegócio é uma função das pressões internas e externas;

1.4 Questões da pesquisa

Quais características do modelo de gestão da sustentabilidade são adotadas por empresas ligadas ao agronegócio exportador localizadas no Estado de São Paulo? As estratégias adotadas pelas empresas do agronegócio são função de pressões internas e externas? Quais são as tendências relacionadas à sustentabilidade nesse setor?

1.5 Contribuições esperadas

Espera-se com este projeto de pesquisa contribuir para o desenvolvimento teórico-empírico dos temas relacionados à sustentabilidade corporativa e ao desenvolvimento do agronegócio exportador.

Os resultados deste projeto contribuirão para uma melhor compreensão dos parâmetros de adoção da abordagem de negócios com foco em sustentabilidade, que possam auxiliar os gestores do agronegócio exportador. Este entendimento visa permitir a orientação sustentável, por parte dos gestores destes negócios, dedicada à implementação de inovações de produtos e processos em seus sistemas produtivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O problema da sustentabilidade global é largamente reconhecido atualmente. Assuntos como mudança climática, desenvolvimento de sociedades, ética e igualdade social são comuns em discussões de líderes globais, jornalistas, cientistas, professores, estudantes ou qualquer cidadão em muitas partes do mundo.

A ideia de sustentabilidade é datada de mais de 40 anos no mandato da IUCN (International Union for Conservation of Nature) de 1969 que falava sobre a “perpetuação e valorização de o mundo dos vivos - ambiente natural do homem - e os recursos naturais dos quais todos os seres vivos dependem”, que se refere à gestão do "ar, água, solos, minerais e espécies de seres vivos incluindo o homem, de modo a alcançar a mais alta qualidade sustentável da vida" (ADAMS, 2006).

Os movimentos ambientalistas que se formaram em meados do século XIX deu origem ao movimento do desenvolvimento sustentável. Devido à expansão agrícola, mineral e industrial da época que acabou gerando efeitos danosos sobre o meio ambiente de muitas regiões, surgiram diversas iniciativas, lideradas principalmente por artistas e cientistas, com o objetivo de criar áreas onde não haveria interferência humana, áreas de preservação (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009).

No final dos anos 60, ocorreram diversas crises ambientais, expondo como pode ser cruel também no ponto de vista social. Além de toda a degradação causada, a grande maioria da humanidade vivia em condições precárias, o que resultou em buscas de soluções para tais problemas (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009).

Em 1972 a sustentabilidade foi o tema da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano realizada em Estocolmo. O conceito foi cunhado explicitamente para sugerir que era possível alcançar crescimento econômico e industrialização sem prejudicar o meio ambiente (MCCORMICK, 1992 apud ADAMS, 2006). Uma das principais contribuições dessa conferência foi de vincular a questão ambiental à social, sendo um evento importante para a aproximação do movimento ambientalista com o movimento da responsabilidade social (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009).

Nas décadas seguintes o pensamento dominante de sustentabilidade foi progressivamente desenvolvido pela Comissão de Brundtland (1987), que definiu o desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades. É uma proposta que inclui o desenvolvimento social e usa os recursos naturais

com prudência e sabedoria, respeitando o meio ambiente, dessa forma tanto a sociedade como o meio ambiente poderão fornecer recursos necessários para gerações futuras e a subsistência humana de modo permanente (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009).

E depois na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro em 1992 que atribuiu ao significado de sustentabilidade o desenvolvimento que não prejudique economia, sociedade ou ambiente, ou seja, o desenvolvimento sustentável deveria resolver o problema dessas três esferas não havendo prejuízos (KEATING, 1993 apud DYLLICK e HOCKERTS, 2002).

A Rio-92 teve como um dos seus principais resultados a Agenda 21, um documento que estabelece a importância de cada país discutir e refletir em âmbito global e local o que cada setor pode fazer para o estudo de soluções de problemas socioambientais. A Agenda 21 dedica um capítulo específico às empresas, no qual recomenda que elas considerem a gestão socioambiental como uma das suas mais altas prioridades e como fator determinante do desenvolvimento sustentável. O aperfeiçoamento dos sistemas de produção para que utilizem os recursos naturais de modo mais eficiente é mencionado, para que gere menos resíduos e com menor grau danoso ao ambiente e sociedade. Para isso, seria necessário engajamento em atividades de pesquisa e desenvolvimento sobre tecnologias ambientalmente saudáveis e o manejo responsável e ético de produtos e processos do ponto de vista da saúde, da segurança e do meio ambiente (BARBIERI, 2009).

Problemas ambientais como os presenciados atualmente: aquecimento global, destruição da camada de ozônio, poluição de rios e oceanos, extinção de inúmeras espécies de animais, poluição do ar; tanto quanto os problemas sociais: a pobreza que afeta bilhões, violência urbana, tráfico de drogas, epidemias como a AIDS. Todos esses problemas são combatidos e estudados pelo movimento do desenvolvimento sustentável, que prega que a Terra tem uma capacidade e se ultrapassada pode gerar grandes catástrofes sociais e ambientais, podendo ser resolvido com a participação de nações, governos, empresas e toda a sociedade. As empresas no caso cumpriram o papel principal, pois é onde se gera a maioria dos problemas socioambientais da atualidade (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009).

Um esquema de desagregação da sustentabilidade que ficou muito conhecido foi o de Sachs (2004), sua proposta considerava cinco dimensões da sustentabilidade: social, econômica, ecológica, espacial e cultural. Depois, foi incluindo mais dimensões a sua proposta, como a dimensão política.

A desagregação em dimensões ajuda muito a compreender os pontos da sustentabilidade, mas não resolve todos os problemas. O fato de a sustentabilidade econômica

estar relacionada com o crescimento pode haver um problema no longo prazo devido aos recursos serem limitados. É claro que podemos contar com a ciência e tecnologia para podermos usar o máximo dos recursos e preservar a natureza.

A desagregação então simplificada para organizações, e para que cada uma possa atuar em sua área, contribuindo para um desenvolvimento sustentável em suas respectivas áreas de abrangência, passou a consistir somente em três dimensões: a social, a ambiental e a econômica. A figura 1 representa as três dimensões, círculos que se interceptam, indicando que uma organização sustentável seria a que busca alcançar seus objetivos atendendo critérios como: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica. Desse modo, os movimentos da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável, cada qual com suas características próprias e campo de estudos específicos, convergem para o conceito da empresa sustentável (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009). O programa da IUCN de 2005-8 usou esse modelo círculos que se interceptam para demonstrar que os três objetivos precisam ser bem integrados, com ações para balancear com as dimensões da sustentabilidade (ADAMS, 2004). O modelo dos círculos que se interceptam se tornou o modelo mais conhecido da sustentabilidade.

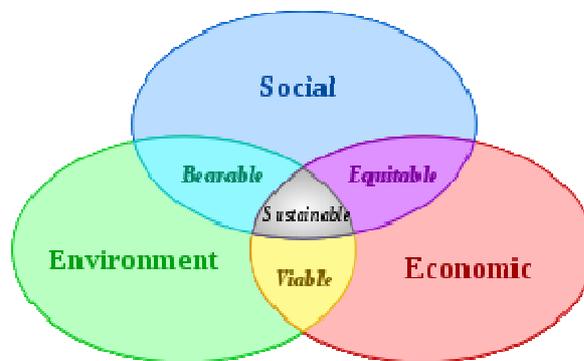


Figura 1 – As três dimensões em círculos que se interceptam (ADAMS, 2006).

Outro modelo, criado posteriormente pela empresa de consultoria britânica *SustainAbility* para incorporar as dimensões da sustentabilidade conforme a perspectiva de desenvolvimento sustentável, foi o modelo conhecido como *triple bottom line* (tríplice linha de resultados líquidos) ou tripé da sustentabilidade, ou 3P's (*People, Planet, Profit*) (Pessoas, Planeta e Lucro) ou os três pilares pode ser visto na figura 2. Esse modelo corresponde aos resultados de uma empresa medidos em termos sociais, ambientais e econômicos. Empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável apresentam relatórios com esse modelo criado por Elkington (1990 apud ADAMS, 2006).



Figura 2 – Os três pilares (ADAMS, 2006).

Ainda outro modelo para representar as três dimensões é o apresentado na figura 3. Nesse diagrama é indicado um relacionamento entre as três dimensões da sustentabilidade, que a dimensão econômica está limitada a sociedade e ambas estão contidas nos limites do meio ambiente (ADAMS, 2006).

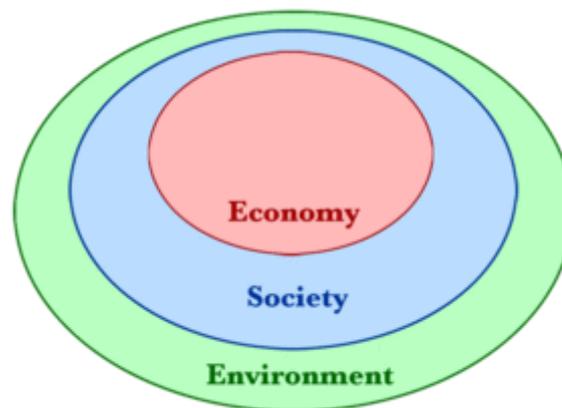


Figura 3 – As três dimensões em círculos concêntricos (ADAMS, 2006).

A confluência dos movimentos: responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável surgiu o conceito de empresa sustentável, que representa a culminância de uma longa trajetória na qual a gestão empresarial foi continuamente incorporando comprometer com as demandas da sociedade. Para a empresa, a incorporação desses objetivos significa adotar estratégias de negócios e atividades que atendam as necessidades das empresas e dos seus *stakeholders* (partes interessadas) atuais.

De acordo com Hitchcock e Wilard (2006), a evolução das expectativas sociais para com as empresas passou por mudanças de 1990 até os dias de hoje, o que antes exigia

somente práticas de negócios corretas e conformidade com a lei, regulamentos e contratos, passou a exigir mais. O segundo passo foi quando seus funcionários passaram a exigir saúde, segurança no trabalho e qualidade de vida no emprego que tem. Os consumidores passaram a exigir qualidade nos produtos e serviços oferecidos. Por meio de gestão ambiental se deveria proteger o meio ambiente, atender as necessidades da comunidade e ter responsabilidade social. E agir de acordo com os limites da natureza, esse é o ideal das expectativas sociais atuais, a sustentabilidade, uma empresa sustentável.

A evolução da gestão ambiental ocorre em sua grande maioria quando existe uma pressão exercida pela legislação ambiental, ou seja, quando passar a controlar a poluição virou lei. Dessa forma, a gestão ambiental alinhada com as estratégias empresariais tem sido estimulada pelo crescimento da preocupação ambiental, por amplos setores da sociedade, que tem pressionado as autoridades para tornas as leis mais rigorosas e sua fiscalização mais efetiva. Porém, muitas empresas e entidades empresariais se engajaram espontânea e ativamente em formulação de propostas de gestão ambiental coerentes com os objetivos do desenvolvimento sustentável (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009).

Uma forma de certificar o engajamento da empresa com uma gestão ambiental eficiente é a partir de certificações conhecidas internacionalmente. A ISO (*International Organization for Standardization*) propõe a norma ISO 14000, esta tem como foco a proteção ao meio ambiente e a prevenção da poluição equilibrada com as necessidades socioeconômicas. A empresa precisa se adequar a normas de política, planejamento, implementação e operação, passar por análises críticas e auditorias para garantir uma gestão ambiental de acordo com as normas da ISO que garantem uma política ambiental dentro de determinações legal e demonstrar isso para a sociedade. A norma ISO 14064 garante quantificação e monitoramento relativo aos gases do efeito estufa para benefícios como crédito de carbono e outros projetos referentes à gestão ambiental das empresas (LOUETTE, 2007).

O conceito de sustentabilidade pode ser percebido com extremamente abrangente, complexo e difuso (FABER, JONAS e ENGELLEN, 2005), depois de fazer uma pesquisa com mais de cem empresas e pessoas Faber, Jonas e Engelen (2005) conseguiram trinta e cinco definições bem diferentes do que seria a sustentabilidade. Bell e Morse (1999) dizem que quase todo artigo, papel ou livro sobre sustentabilidade trazem o fato de o conceito ser brando e carece de um consenso.

Começando pela definição do dicionário Houaiss da língua portuguesa (2011) que mais cabe a esse assunto seria “característica ou condição de que é sustentado”, sustentar seria “dar ou obter recursos necessários para manutenção, manter-se, conservar-se”.

Definições teóricas de diferentes autores até se contradizem, para Lynam e Herdt (1989) o conceito de sustentabilidade é a capacidade de o sistema se manter funcionando a um nível aproximadamente igual ou melhor que sua média histórica, com sua aproximação determinada pelo histórico nível de variabilidade. Para Pearce e Turner (1990) seria maximizar a rede de benefícios do desenvolvimento econômico, sujeito a manter os serviços e qualidade natural dos recursos durante o tempo. Porém, para Fresco e Kroonenberg (1992) a sustentabilidade do ecossistema natural pode ser definida como o dinâmico equilíbrio entre insumos naturais e saída, modificada pelos eventos externos como mudanças climáticas e desastres naturais (BELL e MORSE, 1999).

O problema da definição de um conceito para sustentabilidade também está presente no conceito de um desenvolvimento sustentável, a WCED (1987) define o desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que encontra as necessidades da geração presente sem comprometer a possibilidade das futuras gerações de saciar suas necessidades e aspirações. Porém o conceito da IUCN (1991) define como um desenvolvimento que melhora a qualidade de vida do ser humano enquanto vive dentro da capacidade de suporte dos ecossistemas.

Como definição, sustentabilidade é como verdade ou justiça, que têm conceitos não facilmente capturados em definições concisas. Todos querem verdade e justiça, mas o que isso significa pode variar imensamente de indivíduo para indivíduo e entre diferentes sociedades (BELL e MORSE, 1999; ADAMS, 2006; DRESNER, 2002).

Mas mesmo com uma definição tão branda e complexa a Fundação Dom Cabral desenvolveu um instrumento para a avaliação da sustentabilidade e governança corporativa. Tem como objetivo aferir o nível de sofisticação da sustentabilidade e governança corporativa que está sendo praticado na organização. Essa informação pode ser útil para melhorar o posicionamento estratégico da empresa com relação ao tema. O instrumento é baseado em um biograma e há uma série de perguntas e métodos para chegar ao resultado final, que pode promover uma longevidade do empreendimento, adequação da estrutura aos preceitos da sustentabilidade, entre outros (LOUETTE, 2007).

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009) a adoção de práticas sustentáveis pode ser feito de diversos modos. Cada empresa deve encontrar o que é mais apropriado, adaptando-se ao tamanho, produtos que oferece, atividades que realiza, ambição, entre outras

coisas que podem influenciar nas decisões tomadas pela empresa. A gestão da sustentabilidade depende sempre do compromisso da empresa e seu esforço.

A adoção de práticas sustentáveis deve ocorrer em todos os meios que englobam a sustentabilidade: meio ambiente e responsabilidade social. Na gestão do meio ambiente deve ocorrer um tratamento dos efluentes líquido, resíduos sólidos e/ou emissões de gases, essas práticas são relacionadas à preservação do meio ambiente em que a empresa está inserida, não poluir (BARBIERI, 2010). A reutilização do que pode ser descartado, fazer reciclagem, e o uso consciente dos recursos da empresa como: matéria-prima, energia e água; também fazem parte da gestão ambiental e sustentabilidade ambiental.

No aspecto ambiental da empresa, deve-se levar em consideração suas atividades que podem prejudicar a atmosfera, em março de 2009 no encontro em Copenhague, mais de dois mil especialistas em clima de mais de 80 países apontaram o problema que não há mais desculpa sobre o aquecimento global e que sem uma forte redução de liberação de carbono ocorrerá uma mudança radical no clima, impossibilitando a vida. Outras atividades que também prejudicam a atmosfera são a poluição do ar nas cidades, e a utilização de químicos tóxicos que podem causar chuva ácida e degradar a camada de ozônio.

No âmbito de gestão ambiental relacionado a águas, o tratamento de efluentes líquidos é importante devido a somente 2,5% da água pode ser consumida, e que a maioria dessas se encontra congelada nos polos.

O uso consciente dos recursos é fator muito importante, a energia é limitada, e o uso de fontes renováveis de energia é de extrema importância para o planeta se mandar em um ciclo sustentável. Também deve ser muito controlado os desperdícios na organização e o uso de materiais sustentáveis, a reutilização de materiais ou o uso de materiais que podem ser reutilizados.

A conservação da biodiversidade também é uma prática sustentável referente ao meio ambiente, cerca de 47% das flores mundiais já foram perdidas para o uso. Fazer exigências aos fornecedores da empresa também é um ponto importante para a empresa apresentar um caráter sustentável, exigindo de seus fornecedores o cumprimento de legislações ambientais e sociais (NUSSENZVEIG, 2011).

Responsabilidade social é decisiva para o aspecto sustentável da empresa. Investimento em capital humano é considerado uma prática importante para a organização. Segurança no trabalho, tratamento igualitário para homens e mulheres, saúde ocupacional, treinamento, educação e desenvolvimento dos funcionários são exemplos desse tipo de investimento sustentável.

O cumprimento de práticas trabalhistas, apesar de dentro da legislação já é uma prática bem vista para a responsabilidade social. O desenvolvimento da comunidade, se preocupar com a comunidade em que a empresa está inserida, sem trazer prejuízos da qualidade de vida das pessoas e promover ações sociais para o desenvolvimento da sociedade em geral, assim como a transparência da empresa para com seus colaboradores, e a divulgação de balanço social e relatório de sustentabilidade são práticas que devem ser adotadas por empresas para ter um comprometimento com a sociedade (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009).

Para a gestão da sustentabilidade o monitoramento por meio de indicadores pode ser utilizado para a empresa para saber se qual é o estado de sustentabilidade que possui. Usa-se de um padrão para a sustentabilidade e a empresa é avaliada por uma terceira parte que percebem o desempenho social, ambiental e econômico da organização, usando de bases quantitativas. Um exemplo é o certificado AS8000 que é um padrão para o bem-estar social dentro da empresa (BELL e MORSE, 1999).

Ainda na gestão da sustentabilidade, as operações da empresa são de extrema importância. Uma empresa pode ou não ter um departamento específico para o controle das ações da gestão ambiental e responsabilidade social, e também uma pessoa específica para monitorar essas ações.

A empresa pode ter motivos específicos para a adoção de práticas sustentáveis, como: pressão dos *stakeholders*, legislação ou valores internos da empresa. Isso pode diferenciar a postura da empresa em relação às práticas que adota e o comprometimento da alta administração (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009).

Estudos descobriram que muitos fatores podem influenciar na estratégia de sustentabilidade das empresas, incluindo clientes, governo, a mídia, concorrência, partes interessadas, a comunidade, a gestão da empresa, o tamanho da empresa e a sua posição na cadeia de suprimentos. E de acordo com esses fatores pode-se perceber um nível ou estágio que caracterizam a estratégia de sustentabilidade da empresa (ELKINGTON, 2001).

Esses níveis podem ser diferenciados baseando-se em fatores como o nível de equivalência alcançado entre os três aspectos da sustentabilidade: ambiental, responsabilidade social e econômico. Também leva-se em consideração a complexidade da definição da sustentabilidade, e a sofisticação das práticas sustentáveis adotadas. Existem cinco principais níveis de sustentabilidade em uma organização: sustentabilidade para cumprimento regulamentar, sustentabilidade por resultado, sustentabilidade inovadora, sustentabilidade organizacional e sustentabilidade social.

O primeiro estágio da sustentabilidade em uma empresa ocorre quando as práticas de responsabilidade social e da gestão do meio ambiente estão somente de acordo com a lei e padrões da indústria. Essa seria uma sustentabilidade para cumprimento regulamentar.

O segundo nível de sustentabilidade, as empresas são consideradas sustentáveis por resultado. Ou seja, essas predominantemente focam em resultados econômicos e só usam de práticas de responsabilidade social e proteção ao meio ambiente quando essas ações são lucrativas, melhoram a reputação e a imagem da marca ou são necessárias para manter a empresa em operação.

A sustentabilidade inovadora é um terceiro estágio para as empresas. As empresas se encontram nesse estágio quando reconhecem a igualdade entre as esferas do ambiental, social e econômico que envolvem a sustentabilidade. Empresas nesta fase ampliam e aprofundam seu envolvimento com a sustentabilidade, usando de maior eficiência e inovação em suas práticas, formalizando critérios e métricas e aumentando a comunicação com as partes interessadas. Indicando que os objetivos da empresa neste estágio focam em alinhar os valores da empresa com os valores pessoais de todos os seus funcionários para desenvolver uma organização mais flexível e produtiva.

A sustentabilidade organizacional, o quarto estágio da sustentabilidade, ou também denominado “sistema completo” é composto por empresas que integram a sustentabilidade em todo o negócio, otimizando a estrutura organizacional e o modelo de negócio. E tem uma visão da sustentabilidade como necessária para sua sobrevivência em longo prazo. Os esforços sobre sustentabilidade se estendem além dos impactos imediatos da empresa para coordenar os esforços dentro da cadeia de suprimentos e em redes.

No quinto e último estágio de sustentabilidade, as empresas veem a sustentabilidade com parte de sua atividade principal. Elas são motivadas por um senso de proposta corporativa para servir a sociedade, e elas são capazes de redefinir e mudar a natureza do negócio e o cenário competitivo justando sustentabilidade com a agenda de negócios. Empresas nesse estágio modelam a sustentabilidade como questões de longo prazo global que ultrapassam a empresa e seus consumidores, tais como a criação de novos mercados e desenvolvimento de economias locais, em parceria com organizações sociais e ambientais, tornando-se porta-vozes para a indústria.

Os cinco níveis de sustentabilidade apresentados fornecem uma estrutura para avaliar em que pontos as visões, ações e medidas de desempenho estão no espectro da sustentabilidade.

3 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO

O agronegócio tem uma importância histórica na economia do Brasil, de acordo com o IBGE 5% do PIB brasileiro em 2011 tem relação direta com a agropecuária e estima-se que 23% do PIB brasileiro no mesmo ano tem alguma relação com o agronegócio, envolvendo desde indústrias alimentícias a produção de café e papel e celulose. Isso mostra que a economia do país ainda depende muito do agronegócio. O complexo agroindustrial ainda apresenta superávit e é o maior representante das exportações do país, 30 a 40 por cento das exportações estão relacionadas ao agronegócio e o superávit comercial do setor é superior a 60 bilhões de dólares. O agronegócio continua a crescer, em 2011 o PIB diretamente relacionado à agropecuária cresceu 3,9%, impulsionado pela crescente importação de seus produtos pela China e o aumento do consumo interno.

A crescente preocupação com o meio ambiente e responsabilidade social tornou a sustentabilidade um assunto mundial. Consumidores, governo e *stakeholders* (partes interessadas) pressionam empresas a ter uma gestão de sustentabilidade, apresentar o que estão fazendo em relação à responsabilidade social e ambiental, trazer inovações que beneficiem o planeta e a sociedade em geral.

Esse assunto tem grande espaço na mídia, e ter o nome de uma empresa associada a um desastre ambiental e poluição prejudica sua marca e além de sofrer sanções do governo sofre também retaliação dos consumidores, o mesmo acontece com escândalos de trabalho escravo, entre outros problemas sociais que podem estar relacionados a empresas.

Assim como todas as empresas, o agronegócio também tem que mostrar seu compromisso com a sustentabilidade, que é exigida por consumidores e pela sociedade. Adoções de novos processos ou novos produtos são meios para levar ao público que seus produtos não prejudicam o meio ambiente e tem compromisso com as gerações futuras. O agronegócio também pode usar de certificados como o ISO que ajudam a empresa a mostrar uma imagem que está dentro de padrões internacionais e não prejudica o meio ambiente ou a comunidade.

4 METODOLOGIA

4.1 Pressupostos metodológicos

A proposta é de uma pesquisa transdisciplinar, que visa estimular o pensamento sistêmico e promover o desenvolvimento de competências de domínio de áreas relacionadas à sustentabilidade, procurando inovar ao alinhar estes conceitos e aplicá-los no ambiente da pesquisa, colocando-o não como mais um tema específico a ser estudado, mas dentro de um contexto transversal e integrado a outros saberes.

Além disso, o foco no profissional sustentável é buscado, ao se planejar uma pesquisa não aderindo a um estilo único particular, mas a uma rede de relacionamentos que traga uma variedade de conhecimentos ao redor do tema tratado, permitindo um significativo e eficiente compartilhamento de recursos.

4.2 Estratégia de investigação

A metodologia constitui-se em pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa. Levantamentos bibliográficos serão realizados em um primeiro momento e, posteriormente, serão realizadas pesquisas de campo, a fim de elaborar o diagnóstico de práticas sustentáveis no agronegócio exportador em São Paulo.

Será realizado um estudo qualitativo baseado em:

1. Fontes primárias, entrevistas estruturadas com os responsáveis pela concepção, implantação e manutenção dos modelos de gestão da sustentabilidade ou funcionário que tenha informações suficientes sobre as atividades de sustentabilidade na empresa, que permitirão adaptação ao objetivo da investigação e precisão de informações suficientes e satisfatórias para o objetivo proposto;
2. Fontes secundárias, como estudos já desenvolvidos sobre agronegócios, relatórios sobre sustentabilidade, outras bases de dados que possam compor informações acerca das empresas brasileiras consideradas sustentáveis.

No formulário, uma coleção de questões que serão preenchidas pelo entrevistador, será indagado sobre: as práticas sustentáveis em relação à gestão ambiental: reciclagem de materiais, evitar desperdício, exigências em relação a fornecedores; as práticas adotadas em relação a responsabilidade social: se respeita as normas éticas, os direitos trabalhistas e a sua transparência com os colaboradores; se a empresa está comprometida na preservação do meio

ambiente e na responsabilidade social, se usa de indicadores para medir a sustentabilidade, se possui certificados, declarações e acordos que a empresa é signatária, se a adoção de práticas sustentáveis são exigências de consumidores, legislação ou valores da empresa, e finalmente o impacto das práticas sustentáveis na empresa.

4.3 Procedimento de coleta de dados

A pesquisa exploratória inicia-se com um levantamento que visa recuperar a discussão sobre sustentabilidade corporativa partindo das dimensões de natureza histórica e conceitual, sendo completado por uma análise das práticas de sustentabilidade empresarial. Recuperar a discussão torna-se relevante considerando a essência da problemática, que está sujeita a movimentos e contra movimentos típicos de uma disciplina jovem – ou seja, em estado atual de desenvolvimento de textos e metodologias.

Para a investigação das práticas sustentáveis no agronegócio exportador, serão selecionadas empresas localizadas no estado de São Paulo. Os aspectos buscados, prioritariamente, na escolha destas empresas serão: grandes empresas e sensibilidade ao tema.

As empresas serão contatadas via telefone ou e-mail e se aceitam participar da pesquisa, informando que a pesquisa se trata de sustentabilidade no agronegócio. As entrevistas serão marcadas antecipadamente com horário e data e serão feitas pessoalmente quando possível, se não, serão feitas por vídeo conferência ou telefone como meios alternativos.

Ao iniciar a pesquisa informa-se a ênfase em dados qualitativos e na interpretação pessoal, as primeiras perguntas serão mais relacionadas com características da empresa e a atuação do entrevistado na empresa. Seguindo sobre perguntar a respeito das práticas sustentáveis adotadas pela empresa, se a empresa usa de indicadores e o comprometimento da empresa com a sustentabilidade, como sua visão sobre isso e o que a sustentabilidade representa para a empresa, se existem mais pressões internas ou externas para a adoção de práticas sustentáveis.

É importante citar que a cada nova entrevista o processo fica mais claro em relação às anteriores, explorando mais a empresa as características da empresa.

4.4 Procedimento de análise e interpretação de dados

Os dados coletados passarão por uma análise para identificar o comportamento do setor em relação às práticas sustentáveis, as principais práticas adotadas, os motivos de se utilizar das práticas para entender a situação do setor e como este age em relação ao desenvolvimento sustentável.

Também será feita uma análise cruzada de dados que permitirá o estabelecimento de padrões de similaridades ou diferenças (combinação de padrões) entre os gestores da sustentabilidade. A partir dessa análise, os achados poderão ser comparados com as teorias já existentes de gestão da sustentabilidade para explicar e interpretar os resultados.

Os dados coletados também serão usados para localizar as empresas pesquisadas em um dos níveis de sustentabilidade, podendo identificar em qual nível se encontram e ter uma noção de como se encontra o setor do agronegócio em relação à sustentabilidade.

Tudo isso será feito para no final dar um panorama geral de como se encontra a sustentabilidade no setor do agronegócio no estado de São Paulo. Descobrir as tendências do setor em relação às práticas e gestão e como o setor se relaciona com esse fator. Respondendo então o problema de pesquisa, que é identificar se as empresas do agronegócio estão de acordo com as práticas apontadas pela teoria, e se pressões internas e externas afetam a tomada de decisão da empresa, se mais interna ou mais externa, ou seja, se as práticas sustentáveis saem do *core* da empresa ou se são consideradas mais obrigações e exigências do consumidor, da mídia ou de regulamentos.

5 ANÁLISE DE DADOS

Nesta sessão analisaremos os dados coletados nas entrevistas com as empresas. Essa pesquisa qualitativa tem como objetivo identificar as tendências das indústrias do agronegócio exportador no estado de São Paulo. Observando as práticas adotadas pelas empresas líderes no setor, seu modelo de gestão da sustentabilidade, e os principais motivos para que se apliquem essas práticas sustentáveis.

As entrevistas são semi-estruturadas, os gestores das empresas que colaboraram foram livres para se expressar e falar como a empresa trata o assunto sustentabilidade. Mas sempre respondendo as questões necessárias para o problema da pesquisa.

A primeira entrevista foi com a empresa JBS, a maior processadora de proteína animal do mundo. A empresa tem mais de 120 mil colaboradores e está presente em todos os continentes. O departamento de comunicação da empresa respondeu a algumas perguntas e disponibilizou um material feito pela empresa que possuíam dados e informações sobre a JBS e a sustentabilidade da empresa, o que ajudou a entender como a gestão da sustentabilidade é feita dentro da empresa e responder diversas outras perguntas.

A JBS tem como sua prioridade o bem comum e para isso é necessário a preservação da natureza e a responsabilidade social. Observa-se que a sustentabilidade está presente no *core* da empresa, isso também pode ser percebido pelo gestor administrativo, Joesley Mendonça Batista, que tem um discurso muito repetido dentro da empresa. “A sustentabilidade deve ser um compromisso de todos os colaboradores, clientes e fornecedores. Nós seguimos nossas convicções, alinhadas com as tendências econômicas e socioambientais discutidas globalmente. Ser sustentável é observar os pilares econômico, social e ambiental com foco na perenidade do negócio. Buscamos sempre o equilíbrio como maior desafio, que cresce na medida em que nós como empresa crescemos. A importância do presente trabalho está no estabelecimento de uma direção a ser seguida em todas as nossas operações.” Percebe-se que a sustentabilidade é muito abordada dentro da empresa e todos os colaboradores devem ter essa preocupação para que o negócio seja legítimo.

A gestão da sustentabilidade na JBS é muito bem estruturada, no ano de 2000 a empresa fez o Departamento do Meio Ambiente, que era responsável por monitorar os impactos ambientais das ações da empresa. Em 2009 oficializou-se o Comitê de Sustentabilidade no nível de Conselho de Administração.

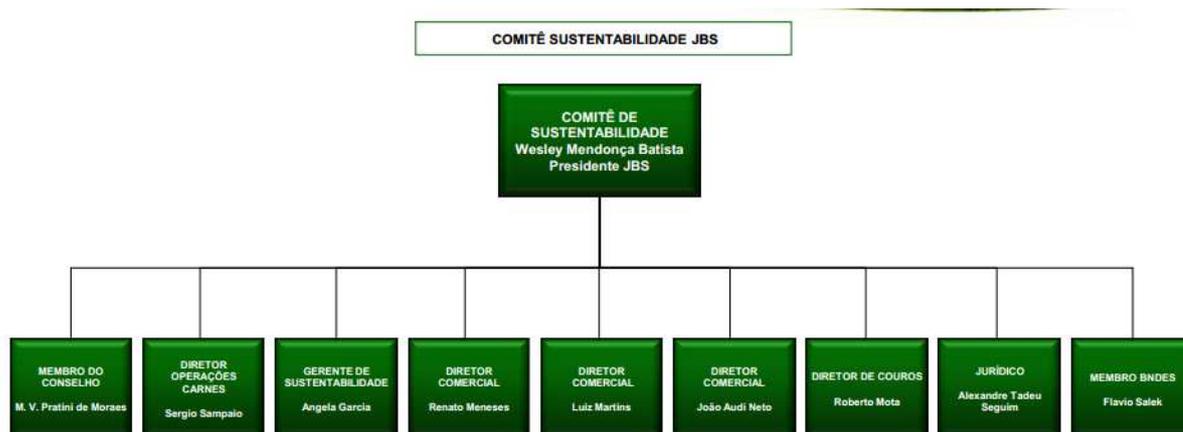


Figura 4 - Estrutura do Comitê de Sustentabilidade (JBS)

O Comitê de Sustentabilidade apresenta uma estrutura como apresentado na figura 4, com representantes da alta cúpula da empresa e que estão comprometidos em analisar as ações da empresa para que tenha um plano de sustentabilidade.

A JBS apresenta diversas diretrizes de sustentabilidade, isto é, um plano de sustentabilidade para as ações da empresa, englobando as três áreas da sustentabilidade: social, ambiental e econômico. Não somente o Comitê de Sustentabilidade, mas também a alta cúpula da administração e muitos colaboradores participaram no processo de tomada de decisão. Isso mostra como toda a empresa está envolvida da causa da sustentabilidade, e uma forma de a empresa mostrar que esse é um de seus valores principais.

A figura 5 mostra um quadro em que a empresa mostra as diretrizes que englobam os três pilares da sustentabilidade, apresentando especificamente em um plano os impactos nas operações da empresa e uma aplicação de maneira sistêmica de cada uma das diretrizes específicas que serão implementadas na empresa.

Esse planejamento e transparência das práticas sustentáveis são importantes para manter o crescimento sustentável da empresa, sendo a própria transparência um elemento de sustentabilidade. As diretrizes de sustentabilidade foram feitas no ano de 2010 e é um comprometimento da empresa com seus colaboradores e sociedade em geral.

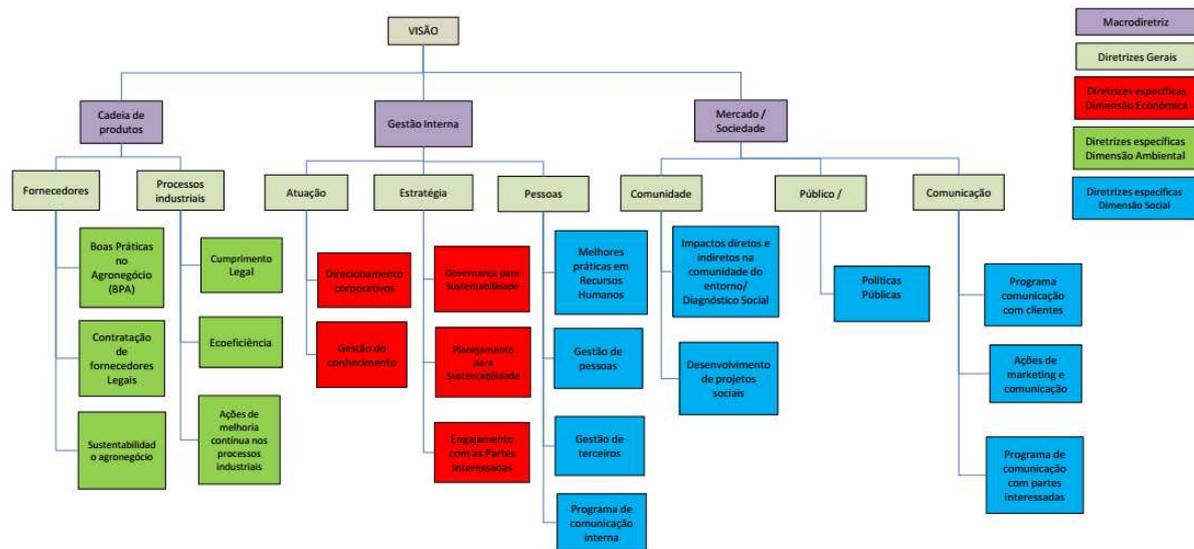


Figura 5 - Diretrizes da sustentabilidade (JBS)

Segundo a JBS, o seu desenvolvimento e crescimento estão associados as suas ações sustentáveis. A companhia cresce com boas práticas de governança corporativa e sempre adotou uma postura de transparência junto às partes interessadas, investindo constantemente em uma cadeia produtiva de qualidade e com foco na redução de impactos ambientais que possivelmente podem ser causados por suas ações. A JBS também faz iniciativas de caráter social para se aproximar de seus colaboradores, familiares e comunidade em geral.

A JBS é signatária de diversos documentos que mostram seu comprometimento com o planeta. Aderiu ao Pacto Internacional de Erradicação do Trabalho Infantil Análogo ao Trabalho Escravo, desenvolve um projeto de redução das emissões de gases do efeito estufa, participa do grupo de trabalho da pecuária sustentável, assina o pacto de sustentabilidade Wal-Mart, participa do Carbon Disclosure Project, tem compromisso em combater o desmatamento ilegal, monitora o bioma amazônico, tem parceria com a EMBRAPA para fomentar o programa de boas práticas agropecuárias, compromisso com a educação das comunidades locais em que está presente, entre muitos outros programas em que a JBS está presente.

A JBS tem um controle muito rígido com seus fornecedores, para que esses estejam usando das melhores práticas e que não estejam prejudicando o meio ambiente e estejam de acordo com as leis de trabalho. Para a compra de gado especificamente o

fornecedor não pode ter sido condenado por trabalho escravo e/ou infantil, desmatamento ilegal e não deve possuir ou criar gado em unidades de conservação e áreas indígenas.

Os principais compromissos da JBS com a Sustentabilidade nos próximos cinco anos são: redução de emissões de gases de efeito estufa, modernização das estações de tratamento de efluentes, utilização da biomassa como fonte de geração de energia, uso de biodiesel na frota de caminhões do Grupo, implementação do SGA - Sistema de Gestão Ambiental - nas unidades industriais, apoio ao sistema brasileiro de rastreabilidade, implantação de Programa de Pecuária Sustentável.

A JBS apresenta uma proposta de sustentabilidade muito bem estruturada, englobando os três pilares necessários para se considerar uma empresa sustentável e comprometida com a sociedade e o meio ambiente. A sustentabilidade se encontra no core da empresa, disseminado desde a alta cúpula a todos os funcionários. A empresa tem compromisso com outras empresas para fornecer produtos de qualidade e que estão dentro da legalidade e respeito ao meio ambiente e a sociedade, para isso desenvolve tecnologia, acompanha e instrui seus fornecedores para que planejem suas ações de forma a diminuïrem ou cessarem o impacto negativo no meio ambiente e na sociedade, fazendo seus fornecedores crescerem de forma sustentável junto com a JBS. É importante destacar que a empresa cobra de seus fornecedores um perfil sustentável para garantir que seus produtos estejam de acordo com os valores da empresa, e para honrar o compromisso que tem em seus diversos pactos e planos de desenvolvimento sustentável.

A segunda empresa entrevistada foi o grupo Marfrig, uma das maiores empresas globais de alimentos, e tem mais de noventa mil colaboradores no mundo, sua sede fica na cidade de São Paulo. Sua missão é “Atender e superar as expectativas dos nossos clientes e parceiros, fornecendo produtos com qualidade diferenciada, por meio de modernas tecnologias e elevada qualificação das pessoas, atuando com responsabilidade social e ambiental e gerando valor para nossos clientes, parceiros, empregados, acionistas e para a sociedade”. Na visão da Marfrig o desenvolvimento sustentável está presente, e entre os valores da empresa estão o respeito ao meio ambiente e a responsabilidade social. Pode-se perceber a importância que a empresa dá à sustentabilidade pela presença desses elementos em sua descrição como organização. Tornando essas características parte da cultura organizacional da empresa.

A Marfrig apresenta um relatório anual de acordo com as normas do Global Reporting Initiative – GRI, que mostra seu desempenho em relação à sustentabilidade. A

elaboração desse relatório visa à transparência da empresa com os seus *stakeholders* (partes interessadas).

A estrutura da empresa não mostra um departamento específico para o controle das atividades em relação à sustentabilidade, mas existe um profissional encarregado para monitorar o impacto de suas ações no meio ambiente e sociedade. E, de acordo com o CEO da Marfrig, Marcos Antônio Molina dos Santos, no relatório anual, a corporação “tem se empenhado na implantação das melhores práticas e das mais avançadas tecnologias que possam refletir a sustentabilidade em todos os seus processos, envolvendo também seus parceiros de negócios em toda a cadeia produtiva”. A Marfrig considera hoje a sustentabilidade um de seus principais pilares estratégicos para o seu crescimento.

As práticas sustentáveis adotadas pela Marfrig que tem como objetivo a responsabilidade social estão dentro da empresa, com seus colaboradores, com a comunidade e a sociedade em geral. A segurança no trabalho e a saúde ocupacional de seus colaboradores são prioridades da empresa. A organização também apoia o desenvolvimento profissional, dando um aprimoramento contínuo aos seus colaboradores e desenvolvendo lideranças dentro da empresa. Está sempre dentro das normas trabalhistas e tem uma comunicação transparente e de diálogo com seus funcionários.

A Marfrig tem compromisso com a saúde e segurança de seus consumidores também, para isso ela faz auditorias em seus fornecedores para que esses também usem de práticas sustentáveis, garantindo o melhor produto para seus consumidores. E assim como a JBS também usa da rastreabilidade, sistema que se pode acompanhar os processos que o produto consumido e de quais regiões do país esse produto veio, para garantir que o produto da empresa usa de práticas que não impactam negativamente na sociedade e meio ambiente.

O compromisso da Marfrig com a sociedade pode ser percebida pelo seu apoio a projetos como a parceira com o Instituto Ronald McDonald, o projeto Minha Casa e o Projeto Portas Abertas, o apoio que a Marfrig dá a comunidades locais, entre outros projetos.

A Marfrig considera as certificações e a adoção de normas internacionalmente reconhecidas como ferramentas para o aprimoramento da gestão empresarial. Para isso utiliza do ISO 14001, certificado da SGI, que atesta a qualidade da gestão ambiental da empresa, a empresa também se submete a uma auditoria ambiental interna, a fim de avaliar o nível de comprometimento da organização com o desenvolvimento sustentável.

Sua política da gestão ambiental também tem várias diretrizes importantes, como a controle do uso de energia, gestão dos recursos hídricos: o consumo de água, o tratamento de efluentes, gestão e disposição dos resíduos; programas de reciclagem; agropecuária

sustentável, bem-estar animal, programa gado legal, programa fomento angus, sistema de monitoramento socioambiental do bioma Amazônia, gestão de riscos ambientais, programa de reflorestamento, programas de educação e conscientização ambiental, entre muitas outras práticas de gestão ambiental são adotadas pela Marfrig.

A Marfrig tem compromissos públicos que assume em parcerias com as maiores organizações mundiais de defesa da produção sustentável e de preservação da biodiversidade, esses compromissos envolvem a diminuição dos gases estufa e a preocupação com o bioma Amazônia e mudança climática.

Analisando a gestão sustentável da Marfrig podemos perceber algumas semelhanças e diferenças com a gestão da JBS. A princípio as duas apresentam as três dimensões da sustentabilidade, econômica, social e ambiental, com diversas práticas que condizem com o negócio de ambas, que é muito parecido, como o uso da rastreabilidade, o relacionamento com os fornecedores. Os compromissos públicos são muitos e ambas as empresas fazem parcerias com grandes organizações mundiais para a promoção do desenvolvimento sustentável. Porém, a Marfrig, apresenta um relatório anual de acordo com regras estipuladas, já a JBS usa de diretrizes e apesar de apresentar um relatório anual de sustentabilidade não utiliza de um modelo para fazê-lo. A Marfrig também usa de certificados para atestar a qualidade da gestão ambiental com o ISO14001 e da responsabilidade social com o SA8000. Devido a isso a Marfrig é considerada uma maior referência em termos de gestão sustentável.

A Minerva S.A. também do mesmo setor das duas empresas anteriormente apresentadas, é um frigorífico que tem atuação no estado de São Paulo. A empresa apresenta como um de seus valores a responsabilidade socioambiental.

A empresa tem um departamento de sustentabilidade para atender todas as demandas de sustentabilidade na organização, o que demonstra o compromisso com o bem-estar das comunidades, com a preservação do meio ambiente e com a sustentação de projetos que trazem benefícios e fazem a diferença para os colaboradores e a sociedade.

Na gestão ambiental da empresa ela atua de acordo com as leis ambientais brasileiras e internacionais as quais o Brasil é signatário, também atua de acordo com as demandas dos *stakeholders* (partes interessadas), tem relação e fiscalização das origens de seus produtos, exigindo de seus fornecedores que cumpram as leis e regulamentos ambientais, faz busca de uso de novas tecnologias e da melhor energia sustentável que seja aplicado para a realidade de cada uma das unidades da empresa, responsabilidade em relação à emissão de gases estufa, visando sua neutralização.

A empresa visa difundir essa cultura em toda a organização, para que todos os colaboradores façam parte desse objetivo da empresa e também tenho o mesmo valor que a empresa para o seu desenvolvimento.

No âmbito da responsabilidade social a Minerva S.A. visa à segurança e saúde de seus colaboradores, as demandas existentes nas comunidades em que a empresa atua, podendo ser saúde, educação, geração de emprego, para que a empresa possa ajudar e estreitar sua relação com as comunidades locais. Estar de acordo com as leis trabalhistas.

Compromissos voluntários como o Pacto da Pecuária, Pacto nacional pela erradicação do trabalho escravo e adoção de critérios mínimos para operações com gado e produtos bovinos em escala industrial no Bioma Amazônico reforçam a visão da Minerva S.A. com as questões socioambientais.

A rastreabilidade também está presente na gestão da sustentabilidade dessa companhia, a rastreabilidade permite a entrega de um produto com saúde e segurança, garantindo que nenhum processo de sua produção foi ilegal, ou seja, está dentro das leis trabalhistas e ambientais.

A Minerva S.A. apresenta uma gestão de sustentabilidade muito parecida com as duas anteriores apresentadas. Ela entrega um relatório anual de sustentabilidade, tem um departamento específico para o monitoramento da sustentabilidade na empresa, apresenta no *core* da empresa a preocupação com a gestão do meio ambiente e a responsabilidade social. O desenvolvimento sustentável é prioridade dentro da organização e a companhia passa essa prioridade para a cultura organizacional da empresa. A Minerva não usa de indicadores, não utiliza de um modelo para a realização de seu relatório anual de sustentabilidade e não possui certificados de gestão ambiental ou responsabilidade social.

A Cosan é uma empresa brasileira no setor de energia renovável, sua sede é localizada em São Paulo e atua no plantio de cana de açúcar, aquisição de terras, distribuição e comercialização de seus produtos. A companhia tem 40 mil funcionários e está presente em 20 estados brasileiros.

A visão da Cosan é ser referência mundial em energia limpa e renovável e sua missão é promover energia cada vez mais limpa e renovável para melhorar a vida das pessoas. Seu compromisso com a sustentabilidade está presente em todas as ações do dia a dia da empresa.

A missão e visão da empresa mostram o quão importante a sustentabilidade representa para o grupo Cosan. Esses valores são passados no dia a dia da empresa e se são identificados como objetivo da existência da própria empresa. De acordo com o gestor a

revisão da identidade, logomarca também são frequentes para mostrar a posição e a atenção que a empresa tem com as práticas socioambientais.

Assim como a Marfrig, a Cosan também apresenta um relatório anual de sustentabilidade de acordo com o Global Reporting Initiative. E ainda expõe que seu relatório foi auditado por uma parte terceira, para dar mais credibilidade ao relatório entregue aos seus *stakeholders*.

O comprometimento com o desenvolvimento sustentável na Cosan é uma preocupação do dia-a-dia da empresa. Visto pela que a empresa propõe como o próprio negócio em que ela atua, o ramo de energia limpa e renovável. Devido a isso, a empresa monitora todas as operações do grupo implantando o Sistema Integrado de Gestão das Operações (SIGO), que tem como objetivo gerenciar as atividades de saúde, segurança e meio-ambiente.

Em seus avanços e projetos para o desenvolvimento sustentável na área ambiental a mecanização da colheita é algo que já está em processo avançado. A mecanização é necessária para que não haja a queima da palha que é maléfica ao meio ambiente. A empresa se preocupa também em aproveitar os cortadores de cana em outras funções, oferecendo programas de treinamento para requalificação de mão de obra.

A Cosan é signatária do Protocolo Agroambiental desde 2007. E honra com seu compromisso, atingindo todas as diretrizes do protocolo. A utilização da vinhaça como fertilizante é uma dessas diretrizes, e com isso diminui consideravelmente o uso de fertilizantes sintéticos na produção. A Cosan investe em tecnologia para se obter maior quantidade de vinhaça na produção de etanol.

Dentro das práticas de responsabilidade ambiental da Cosan ainda tem o gerenciamento do consumo de água, suas usinas operam com circuito fechado, reutilizando 90% da água. A gestão de resíduos, reaproveitando os resíduos utilizando de tecnologia em transformando-os em subprodutos, como é o caso da vinhaça.

As práticas de responsabilidade social também estão presentes na Cosan. Todos os seus funcionários são contratados de acordo com a leis de trabalho, incluindo nesses os trabalhadores safristas, que no ano de 2011 foram mais de oito mil. O grupo Cosan investe no desenvolvimento profissional de seus funcionários oferecendo bolsas de estudo e programas de formação de mão de obra para as áreas industriais e agrícolas.

Assim como as outras empresas entrevistadas a Cosan também seleciona os seus fornecedores usando de critérios socioambientais. Por meio de um portal, os fornecedores

podem passar por um processo de pré-avaliação para ver se atendem os requisitos exigidos pelo grupo Cosan.

Após analisar essas quatro empresas, pode-se perceber uma tendência de comportamento em relação ao desenvolvimento sustentável. Todas as empresas apresentaram um envolvimento de toda a empresa para que haja um desenvolvimento sustentável, mostrou também que isso também é considerado importante para o crescimento da empresa.

As práticas sustentáveis adotadas por essas empresas do agronegócio, porém, variam muito de acordo com o setor em que está envolvido, pode-se perceber principalmente em relação a Cosan que se difere mais das outras três empresas frigoríficas pesquisadas.

O uso de critérios para selecionar fornecedores foi destacado por todas as empresas pesquisadas. Minerva S.A, JBS e Marfrig apresentaram o sistema de rastreamento, que mostra uma tendência no setor de frigoríficos, a proveniência de seus recursos também é considerado muito importante para o cliente dessas empresas. O grupo Cosan já não apresenta o rastreamento por não condizer com seu modelo de negócio e usa de outros métodos para mostrar que seus fornecedores também estão de acordo com a legislação.

Em relação à comunicação com seus *stakeholders*, o grupo Marfrig e a Cosan apresentam um relatório anual de sustentabilidade de acordo com o Global Reporting Initiative, e mostram seu desempenho em relação à sustentabilidade. A JBS e a Minerva já apresentam um relatório anual de sustentabilidade elaborado sem um critério de ordem e especificações.

Todas as empresas apresentaram um controle sobre suas operações no que diz respeito à sustentabilidade. Com técnicos e pessoas responsáveis por monitorar os índices de sustentabilidade da empresa, controlar as operações para que não tenha problema de riscos e saúde dos funcionários e as causas que as operações podem causar ao meio ambiente.

Foi também percebido que todas as empresas citam a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável em sua missão, visão ou valores. Dessa forma, colocam o desenvolvimento sustentável como uma prioridade do crescimento da empresa e fazem esse presente nas suas operações diárias e passando essa cultura para toda a organização.

6 CONCLUSÃO

A crescente preocupação com o meio ambiente e responsabilidade social tornou a sustentabilidade um assunto mundial. Consumidores, governo e *stakeholders* (partes interessadas) pressionam empresas a ter uma gestão de sustentabilidade, apresentar o que estão fazendo em relação à responsabilidade social e ambiental, trazer inovações que beneficiem o planeta e a sociedade em geral.

Esse assunto tem grande espaço na mídia, e ter o nome de uma empresa associada a um desastre ambiental e poluição prejudica sua marca e além de sofrer sanções do governo sofre também retaliação dos consumidores, o mesmo acontece com escândalos de trabalho escravo, entre outros problemas sociais que podem estar relacionados a empresas.

Assim como todas as empresas, o agronegócio também tem que mostrar seu compromisso com a sustentabilidade, que é exigida por consumidores e pela sociedade. Adoções de novos processos ou novos produtos são meios para levar ao público que seus produtos não prejudicam o meio ambiente e tem compromisso com as gerações futuras. O agronegócio também pode usar de certificados como o ISO que ajudam a empresa a mostrar uma imagem que está dentro de padrões internacionais e não prejudica o meio ambiente ou a comunidade.

A pesquisa teve como objetivo identificar as características do modelo de gestão da sustentabilidade em empresas ligados ao agronegócio exportador no Estado de São Paulo, para isso foram escolhidas empresas representativas para responder essa pesquisa qualitativa para identificar as tendências do modelo de gestão da sustentabilidade.

As quatro empresas escolhidas são grandes empresas de capital aberto na bolsa de valores de São Paulo, essas empresas são referências no ramo em que atuam e podem então mostrar as diretrizes que devem ser seguidas para se obter um bom modelo de negócio.

É importante ressaltar que essa pesquisa apresenta os dados de apenas quatro empresas que são referência no mercado e não representa uma amostra probabilística. A pesquisa foi baseada nos três pilares da sustentabilidade: ambiental, social e econômico. As práticas da gestão ambiental e de responsabilidade social foram analisadas de forma que se pudesse obter uma tendência no setor do agronegócio em entrevistas com gestores dessas quatro empresas, que são: JBS, Minerva, Marfrig e Cosan.

As práticas sustentáveis adotadas por essas empresas do agronegócio, porém, variam muito de acordo com o setor em que está envolvido, pode-se perceber principalmente em relação a Cosan que se difere mais das outras três empresas frigoríficas pesquisadas.

O uso de critérios para selecionar fornecedores foi destacado por todas as empresas pesquisadas. Minerva S.A, JBS e Marfrig apresentaram o sistema de rastreamento, que mostra uma tendência no setor de frigoríficos, a proveniência de seus recursos também é considerado muito importante para o cliente dessas empresas. O grupo Cosan já não apresenta o rastreamento por não condizer com seu modelo de negócio e usa de outros métodos para mostrar que seus fornecedores também estão de acordo com a legislação.

Em relação à comunicação com seus *stakeholders*, o grupo Marfrig e a Cosan apresentam um relatório anual de sustentabilidade de acordo com o Global Reporting Initiative, e mostram seu desempenho em relação à sustentabilidade. A JBS e a Minerva já apresentam um relatório anual de sustentabilidade elaborado sem um critério de ordem e especificações.

Todas as empresas apresentaram pessoas com cargos específicos para o controle da sustentabilidade dentro da empresa, controlando as operações, para que não tenha problema de riscos à saúde dos funcionários e controlando problemas que as operações podem causar ao meio ambiente. As empresas entrevistadas mostraram que a sustentabilidade está no core empresa, e é passado como cultura organizacional para todos os colaboradores.

Apesar de sofrer pressões externas para a adoção de práticas sustentáveis essas empresas já incorporaram isso e fazem da sustentabilidade sua rotina e cultura para ajudar no seu crescimento.

7 REFERÊNCIAS

ADAMS, W.M. **The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century**. Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting, 29–31 January 2006, 2006

BARBIERI, J.C. **Desenvolvimento e meio ambiente: As estratégias de mudanças da Agenda 21**. 11.ed Petrópolis, RJ: Vozes, 2009

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J.E.R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável – da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro, 2011.

BELL, S.; MORSE, S. **Sustainability Indicators: Measuring the Immeasurable?** 2.ed. London: Earthscan, 1999

BRUNDTLAND, H. ,**Our Common Future**, Oxford: Oxford University Press, for the World Commission on Environment and Development, 1987.

Comunicado Social In. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2093&id_pagina=1&titulo=Em-2011,-PIB-cresce-2,7%-e-totaliza-R\\$-4,143-trilhoes](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2093&id_pagina=1&titulo=Em-2011,-PIB-cresce-2,7%-e-totaliza-R$-4,143-trilhoes) Acesso em: 15 Maio 2012

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. **Beyond the business case for corporate sustainability**. Business Strategy and the Environment. v. 11, n.2, 2002.

DRESNER, S. **The Principles of Sustainability** 2.ed. London: Earthscan, 2002

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

FABER, N.; JONAS, R.; ENGELEN, J. **The sustainability of “sustainability”**: a study into the conceptual foundations of the notion of “sustainability” *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*. v. 7, 2005.

FURTADO, R. **Agribusiness Brasileiro**: A História. São Paulo: Evoluir, 2002

HITCHCOCK, D.; WILLARD, M. **The business guide to sustainability**: practical strategies and tools for organizations. London: EarthScan, 2006

LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica** 7ed. São Paulo: Atlas, 2010

LOUETTE, A. **Compênio para a sustentabilidade**: Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental. São Paulo: Antakarana Cultura, Arte e Ciência, 2007

MCCORMICK, J.S. **The Global Environmental Movement**: reclaiming Paradise, London: Belhaven, 1992

NUSSENZVEIG, H. **O Futuro da Terra**. Rio de Janeiro: FGV, 2011

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado** Rio de Janeiro: Garamond, 2004

SUSTENTABILIDADE. In: *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. São Paulo, 2011 Disponível em: <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=sustentar+&stype=k> Acesso em: 12 Out. 2011

WORLDWATCH INSTITUTE. **State of the world 2010**: transforming cultures: from consumerism to sustainability. New York: W.W. Norton & Company, 2010.

