



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

Sustentabilidade como estratégia organizacional: Uma análise sobre organizações do agronegócio.

LAÍS SILVA GREGÓRIO

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
laisgregy@hotmail.com

DENISE BARROS DE AZEVEDO

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
deniseazevedo1972@gmail.com

PAULO VINÍCIUS DE MIRANDA PEREIRA

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
paulomiranda@unemat.br

Sustentabilidade como estratégia organizacional: Uma análise sobre organizações do agronegócio.

RESUMO: O presente artigo aborda a sustentabilidade, responsabilidade social e gestão ambiental organizacional dentro da cadeia produtiva do agronegócio. O objetivo deste estudo é analisar como as organizações, assumem a sustentabilidade como política organizacional com intuito de fomentar a estratégia competitiva. Busca entender os programas sociais e ambientais declarados em suas *home pages*. Foi realizado um estudo qualitativo e exploratório baseado em uma pesquisa de análise documental mediante organizações escolhidas que foram declaradas pela revista Dinheiro Rural edição de dezembro/2014. Neste estudo foram extraídas quatro organizações a serem estudadas pelo motivo de uma maior relevância em suas práticas e políticas sustentáveis. Os resultados evidenciam que as organizações pesquisadas estão cientes da importância da responsabilidade socioambiental, impulsionadas pelo mercado e regidas por leis de proteção ambiental. Nota-se que as organizações possuem iniciativas sustentáveis que incluem a organização com desenvolvimento sustentável e que de forma mais abrangente inovam a cadeia produtiva no âmbito da produtividade e assim desenvolvendo uma produção com estratégia responsável. Esses aspectos levam a uma melhor competitividade no mercado e valor agregado ao produto e conseqüentemente redução de impactos ambientais que seria o fator de maior relevância no cenário atual mundial.

Palavras chaves: desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, gestão ambiental, cadeia produtiva.

Sustainability and organizational strategy: An analysis of agribusiness organizations.

ABSTRACT: This article discusses sustainability, social responsibility and organizational environmental management within the productive chain of agribusiness. The aim of this study is to analyze how the organizations take sustainability as organizational policy aiming to foster competitive strategy. Seeks to understand the social and environmental programs declared on their home pages. It conducted a qualitative and exploratory study based on a desk review of research chosen by organizations that have been declared by Rural magazine Money Edition December / 2014. In this study were drawn from four organizations to be studied by reason of greater relevance in their sustainable practices and policies. The results show that the organizations surveyed are aware of the importance of environmental responsibility, driven by the market and governed by environmental protection laws. Note that organizations have sustainable initiatives include the organization with sustainable development and more broadly innovate the supply chain within the productivity and thus developing a production with responsible strategy. These aspects lead to better market competitiveness and added value to the product and consequently reduction of environmental impacts that would be the factor most relevant in the current world scenario.

Key Words: sustainable development, social responsibility, environmental management, supply chain.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente empresas publicam relatórios de sustentabilidade empresarial como forma de divulgar suas ações dentre projetos sociais e ambientais. A ideia de sustentabilidade vem sendo representada pela elevação de expectativas em relação ao desempenho social e ambiental. Sustentabilidade empresarial pode ser definida como um método integrado de abordar uma ampla gama de negócios e projetos referentes aos interesses do meio ambiente, dos trabalhadores, do consumidor, dos fornecedores, da comunidade local, do governo, entre outros *stakeholders* (HART E MILSTEIN, 2004).

A sustentabilidade estratégica refere-se aos investimentos ligados ao *core business* (negócio central) da empresa e baseiam-se nas restrições e nos problemas ambientais e sociais existentes (Porter e Kramer, 2011). As empresas que seguem a abordagem estratégica de sustentabilidade buscam identificar os problemas ambientais e sociais e os transformam em oportunidades de negócio (Hart e Milstein, 2003).

Agrupando atualmente as atividades econômicas que mais cresceram nos últimos anos, o agronegócio brasileiro responde por um em cada três reais gerados no Brasil, além disso, é responsável por 42% das exportações totais do país e 33% do Produto Interno Bruto (PIB), desde o final dos anos 1990, poucos países cresceram tanto no comércio internacional do agronegócio quanto o Brasil. O país é um dos líderes mundiais na produção e exportação de vários produtos agropecuários. (MAPA, 2015).

No contexto de importante papel na economia brasileira, o agronegócio é o setor de maior tradição no Brasil e é incontestável seu impacto no desempenho na economia. Ele tem um significado estratégico não somente para a geração de renda e emprego no campo, mas também para a evolução e desenvolvimento do País. (Dinheiro Rural, 2014).

Dentro desse contexto, agronegócio e sustentabilidade, a Gestão Ambiental se faz uma nova concepção da Administração, pois tornou-se um importante instrumento gerencial para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja o seu segmento econômico (TACHIZAWA, 2002).

Perante a tendência de valorização deste tipo de investimento e o crescente processo de adoção de estratégias ligadas aos conceitos de sustentabilidade é notável a relação de sucesso dentre as organizações que inserem a gestão ambiental como forma de planejamento.

Neste sentido esse artigo objetiva verificar as estratégias e programas voltados para o alcance da sustentabilidade socioambiental em organizações do agronegócio, tendo como base documental a revista Dinheiro Rural, que exemplifica as melhores empresas do agronegócio em 2014. Portanto será realizado um levantamento sobre as quatro melhores organizações no agronegócio, que aderiram a sustentabilidade como forma de crescimento e lucro.

A relevância desta pesquisa pode ser reconhecida em diferentes perspectivas. A primeira delas relaciona-se ao reconhecimento da gestão socioambiental desenvolvidos pelas organizações com maior lucratividade; a segunda ao fato de se estabelecer uma conexão entre os assuntos: responsabilidade socioambiental, gestão ambiental e cadeia produtiva.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CADEIA PRODUTIVA

As cadeias produtivas resultam da crescente divisão do trabalho e maior interdependência entre os agentes econômicos. Por um lado, as cadeias são criadas pelo processo de desintegração vertical e especialização técnica e social. Por outro lado, as pressões competitivas por maior integração e coordenação entre as atividades, ao longo das cadeias, amplia a articulação entre os agentes. (VICTOR PROCHNIK, 2002) Cadeia Produtiva, ou o mesmo que *supply chain*, pode ser definida como um conjunto de elementos (“empresas” ou “sistemas”) que interagem em um processo produtivo para oferta de produtos ou serviços ao mercado consumidor. Em razão da globalização, evolução dos mercados consumidores, e avanços tecnológicos de processos produtivos e dos ferramentais de gerenciamento; o conceito de cadeia produtiva tem aprimorado. Especificamente, para matérias primas agroalimentares e derivados, cadeia produtiva pode ser visualizada como a ligação e inter-relação de vários elementos segundo uma lógica para ofertar ao mercado commodities agrícolas in natura ou processadas. Commodities são ativos negociados sob forma de mercadorias em bolsa de valores, como por exemplo: café, soja, açúcar e boi. (SILVA, 2014)

Neste contexto, conforme a metodologia proposta pela EMBRAPA (1994), às cadeias produtivas do agronegócio são caracterizadas por possuírem cinco segmentos que envolvem os seguintes atores:

a) Fornecedores de Insumos: referem às empresas que têm por finalidade ofertar produtos tais como: sementes, calcário, adubos, herbicidas, fungicidas, máquinas, implementos agrícolas e tecnologias.

b) Agricultores: são os agentes cuja função é proceder ao uso da terra para produção de commodities tipo: madeira, cereais e oleaginosas. Estas produções são realizadas em sistemas produtivos tipo fazendas, sítios ou granjas.

c) Processadores: são agroindustriais que podem pré-beneficiar, beneficiar, ou transformar os produtos in-natura. Exemplos: (a) pré-beneficiamento - são as plantas encarregadas da limpeza, secagem e armazém de grãos; (b) beneficiamento - são as plantas que padronizam e empacotam produtos como: arroz, amendoim, feijão e milho de pipoca; (c) transformação - são plantas que processam uma determinada matéria prima e a transforma em produto acabado, tipo: óleo de soja, cereal matinal, polvilho, farinhas, álcool e açúcar.

d) Comerciantes: Os atacadistas são os grandes distribuidores que possuem por função abastecer redes de supermercados, postos de vendas e mercados no exterior. Enquanto os varejistas constituem os pontos cuja função é comercializar os produtos junto aos consumidores finais.

e) Mercado consumidor: é o ponto final da comercialização constituído por grupos de consumidores. Este mercado pode ser doméstico, se localizado no país, ou externo quando em outras nações.

Segmentando-se longitudinalmente, pode-se ter uma cadeia produtiva empresarial onde cada etapa representa uma empresa (ou um conjunto de poucas empresas, que participam de um acordo de produção). Este desenho é encontrado, por exemplo, em supply chain management e corresponde, também, à proposta, explicada adiante, de “subsistema vertical estritamente coordenado” (ZYLBERSTAJN E FARINA, 1999).

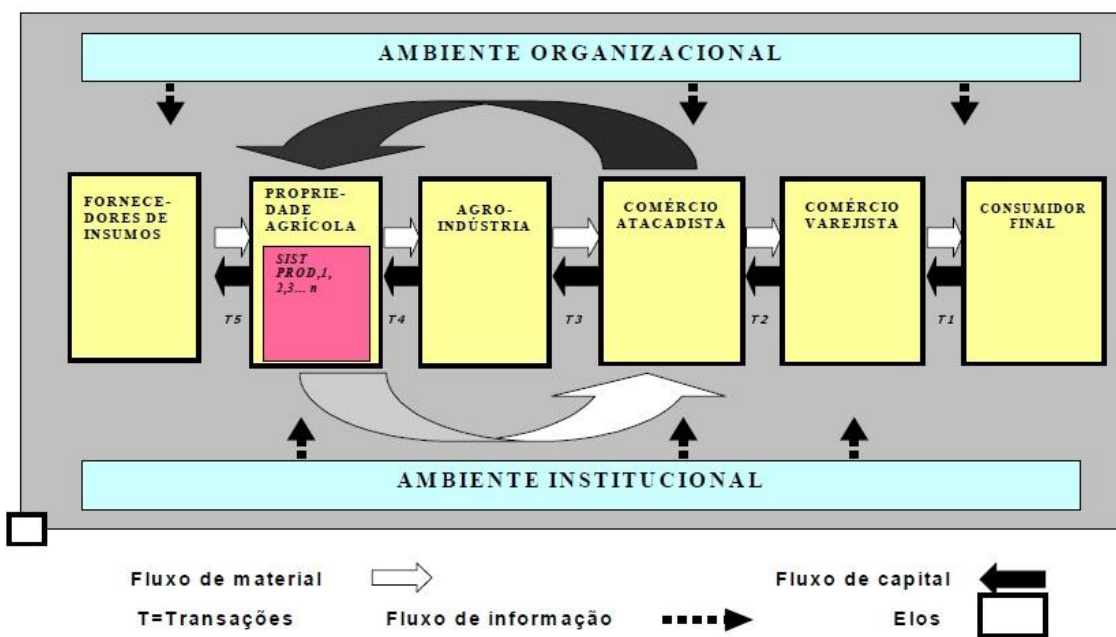


Figura: Modelo geral de uma Cadeia Produtiva

Fonte: CASTRO. A. M. G. et al Cadeia Produtiva: Marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica.

O recurso a este tipo de cadeia é útil para a realização de análises empresariais, estudos de tecnologia e planejamento de políticas locais de desenvolvimento. Ele requer esforço de coleta de dados, pois os órgãos oficiais de estatística tendem a difundir dados mais agregados

O conceito de cadeia produtiva, como subsistema (ou sistemas dentro de sistemas) do agronegócio, surge para criar modelos de sistemas dedicados a produção, os quais incorporam os atores antes e depois da porteira (CASTRO *et al.*, 2000). Uma vez que os agentes que imprimem dinâmica a cada elo da cadeia que sai do mercado de insumos e fatores de produção (antes da porteira), passa pela unidade agrícola produtiva (dentro da porteira) e vai até o processamento, marketing, transformação e distribuição (depois da porteira) (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000).

Existem várias aplicações do conceito de cadeia produtiva, principalmente dentro do agronegócio, serve como uma ferramenta de divisão setorial do sistema produtivo, como instrumento de formulação e análise de políticas públicas e privadas buscando identificar os elos fracos de um cadeia de produção e incentivá-las através de uma política adequada. Um outro fator relevante é como metodologia de análise de estratégia das organizações e também como ferramenta para análise da competitividade das cadeias agroindustriais.

2.2 GESTÃO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Um dos primeiros documentos que busca sistematizar um conceito único e globalmente conhecido acerca da ideia de desenvolvimento sustentável é o Relatório Brundtland, publicado em 1987, oriundo de uma pesquisa feita a partir de demandas da ONU (Organização das Nações Unidas). Sendo uma primeira tentativa de consolidação formal da ideia sobre desenvolvimento sustentável mundialmente conhecida, este conceito é fonte de diversas críticas, porém é a base para o empreendimento de novos esforços no sentido de construir melhorias e que possam ser aceitos e utilizados na busca da sustentabilidade e do

desenvolvimento sustentável. Este debate conceitual percorreu o final do século XX e permeia algumas iniciativas mesmo no início do século XXI.

Apesar de ainda ser fonte de polêmicas, é aceita atualmente a ideia de desenvolvimento sustentável pautado num equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, social e ambiental, conhecida, amplamente, como abordagem de pilares (WCED - World Commission on Environment and Development, 1987; ONU, 2003; OECD - Organization for Economic Co-Operation and Development, 2001; WDR - World Development Report, 2003). Sachs (2001, p. 159), afirma que apesar de trabalhar com várias outras dimensões ligadas à ideia de desenvolvimento, aponta que “o desenvolvimento genuíno requer soluções que atendam três frentes: que sejam sensíveis ao social, ambientalmente prudentes e economicamente viáveis(...)”.

Concomitantemente a evolução dos conceitos, das discussões e dos entendimentos sobre o desenvolvimento sustentável, ocorreu tanto a evolução das pesquisas sobre o fenômeno, como a formulação de abordagens teóricas e propostas metodológicas. Esta última formulada com o objetivo de observar, entender, explicar e avaliar o desenvolvimento sustentável, bem como o impacto das mudanças que ele tende a gerar sobre várias atividades, inclusive as produtivas. Surgem também propostas para novas formatações das organizações, processos e produtos, que possam contribuir na construção do desenvolvimento sustentável. Pode-se dizer que discussões práticas, geradas pelos problemas observados dia-a-dia, seja de indivíduos, comunidades ou organizações, nos mais diversos níveis, acabam fomentando discussões teóricas e iniciativas científicas e vice-versa. Tanto nas discussões teóricas, quanto as iniciativas científicas giram em torno da busca por soluções que possam reduzir o impacto das atividades humanas sobre o meio ambiente, e ao mesmo tempo melhorar a distribuição das riquezas e bem estar entre indivíduos e regiões (STARIK e RANDS, 1995; ALKER e MACDONALD, 2003; BANERJEE, 2001).

Essa aproximação entre estratégia e responsabilidade social é cada vez mais importante na atualidade, ou podemos dizer, na era da pós modernidade, uma vez que o crescimento do mercado não resultou, nos últimos cinquenta anos, apenas em benefícios, riquezas e novas oportunidades na vida das pessoas e da sociedade como um todo, mas trouxe também impactos negativos sobre o meio ambiente e o meio social, tanto entre as nações quanto no âmbito interno. (PINTO, 2010).

As ações de Responsabilidade Socioambiental (RSA) com base na teoria dos stakeholders são pertinentes, de acordo com Wood, pois:

[...] a ideia básica da responsabilidade socioambiental corporativa e que a atividade de negócios e a sociedade são entidades interligadas e não distintas. Portanto, a sociedade tem certas expectativas em relação ao comportamento e resultados das atividades de negócio (1991, p. 695).

A partir daí, o conceito de desenvolvimento adquiriu um caráter multidimensional em que as sociedades deveriam melhorar como um todo, respeitando suas especificidades. Tentava-se formular políticas para a ação que integrasse o meio ambiente às práticas de desenvolvimento e, ainda, explicitaram-se quais eram os objetivos do desenvolvimento sustentável para definir a direção das práticas, estimulando a substituição de processos poluidores ou consumidores de insumos por outros mais eficientes e ambientalmente adequados. Assim, compreendeu-se que o desenvolvimento sustentável propõe a racionalização do uso dos recursos naturais de maneira a atender às necessidades da geração presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras (SOUZA, 2000).

De acordo com Tachizawa (2002), a influência e a transformação ecológica nos negócios se farão sentir de maneira crescente, partindo-se do pressuposto de que toda e qualquer organização existe em função de necessidades sociais e depende de manter um bom relacionamento com a sociedade para desenvolver-se. As organizações que tomarem decisões integradas à questão ambiental conseguirão vantagens competitivas, podendo até reduzir os custos e incrementar os lucros, a médio e longo prazo.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo foi analisar a existência de ações de responsabilidade ambiental e gestão ambiental em organizações do agronegócio e como essas ações estão inseridas no planejamento estratégico que levaram em 2014 amplo desenvolvimento competitivo.

Foram identificadas organizações do agronegócio através da revista Dinheiro Rural edição de dezembro ano 2014, onde ela premia as melhores empresas. Para o artigo foi escolhido quatro organizações, nas quais são: COMIGO, JBS, BUNGE ALIMENTOS e SYNGENTA BRASIL. Buscou escolher os aspectos de responsabilidade socioambiental e atuação na cadeia produtiva. As quatro foram unidades de estudo.

O artigo tem como técnica a documental, pois consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos destas três organizações, e possui uma finalidade específica e, nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos. A análise documental deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos. (MOREIRA, 2005).

Segundo Bardin (2007), essa técnica é considerada como o tratamento do conteúdo de forma a apresentá-lo de maneira diferente da original, facilitando sua consulta e suas referências; quer dizer, tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação.

A análise foi realizada por meio das home pages de cada organização, (WWW.COMIGO.COM.BR, WWW.JBS.COM.BR, WWW.BUNGE.COM.BR E WWW.SYNGENTA.COM.BR, 2015) Em um primeiro momento foi verificado se mencionavam o tema Gestão Ambiental e/ou Responsabilidade ambiental: nos valores, na visão, histórico, e em um segundo momento se existia um *link* relatando os programas de gestão ambiental, responsabilidade socioambiental, ou seja, relatório, boletins anuais visando à descrição e representação dos documentos de uma forma unificada e sistemática. As quatro organizações possuem relatórios e programa socioambientais.

Os Aspectos socioeconômicos como responsabilidade ambiental corporativa, produtividade sustentável, gestão ambiental, cadeia produtiva, responsabilidade social e questões sobre ética ambiental e social foram identificadas e analisadas como forma de estratégia empresarial voltada para um melhor desenvolvimento tanto interno e externo da organização.

O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de acordo com Creswell (2007), pois o objetivo final é compreender o contexto no qual o fenômeno se insere a partir da relação que tal fenômeno estabelece com o sujeito e por ele é interpretado. O mesmo autor afirma que a utilização da pesquisa qualitativa é válida quando um fenômeno precisa ser

explorado e essa exploração envolve grupos ou populações, no caso temos o fenômeno das cinco maiores empresas que se destacaram.

Esta pesquisa pode ser classificada também, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2003, pg. 272), como sendo exploratória, pois para os autores, “o propósito destes desenhos de pesquisa é começar a conhecer uma comunidade, um contexto, um evento, uma situação, uma variável ou um conjunto de variáveis, tratando-se de uma exploração inicial em um momento específico” Os Autores afirmam ainda que “realizam-se estudos exploratórios, normalmente quando o objeto é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes” (2006, pg. 99).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Na análise da pesquisa foram identificadas quatro organizações que possuem regimentos socioambientais.

4.1 COMIGO

A primeira organização analisada por meio de seus relatório e home page foi a **COMIGO: Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano**, localizada em Rio Verde – Goiás (COMIGO, 2015) Tem realizado o devido tratamento de seus efluentes resultantes do processo de produção industrial através de medidas e tecnologias voltadas para este fim. Tal característica compõe um dos princípios da Cooperativa, a **responsabilidade ambiental e social**. Assim, a melhoria das condições ambientais é uma preocupação permanente da Cooperativa que busca criar alternativas de redução dos impactos negativos no ecossistema com ações próprias dentro do seu processo industrial conduzindo programas de gestão, tais como: reuso, redução de perdas e racionalização dos usos hídricos. A relação da indústria com os recursos hídricos tem mudado significativamente nos últimos anos no Brasil, onde o uso racional da água tornou-se prioridade para as empresas que buscam competitividade e sustentabilidade em seus mercados. Para a COMIGO, esta perspectiva é uma realidade empregada dentro dos processos de refino de óleo de soja e fabricação de sabão em barra, com o desenvolvimento de um eficaz tratamento de efluentes industriais e gestão dos recursos hídricos, visando otimiza-los e assim, obter um maior equilíbrio ambiental.

Um aspecto característico dessa cooperativa é que ela proporciona ao agricultor informações técnicas que auxiliam no aumento da produtividade de grãos por hectare e no manejo de pragas. Neste semestre foi realizada uma comemoração dos 40 anos da organização, e nesta foram discutidas o emprego de tecnologias voltadas ao incremento da **produtividade**, baseadas em informações exatas sobre a variabilidade do solo e das produtividades no talhão. Esse foi o intuito do ciclo de palestras com o tema Agricultura de precisão como **estratégia para obtenção de elevadas produtividades**, realizado nas cidades de Jataí, Rio Verde, Paraúna e Goiás, respectivamente.

A COMIGO foi listada entre as grandes empresas do país no anuário 1000 Melhores & Maiores Empresas do Brasil da revista Exame, que foi editado também em 2014. As avaliações são referentes as atividades desenvolvidas em 2013, com evolução entre as 500 maiores e melhores (nacional) editora Abril, passando de 244º lugar para o 230º lugar; de 45º para 29º lugar, entre as 50 mais produtivas (nacional); de 14º para 13º lugar, entre as 100 maiores e melhores da região Centro-Oeste. Além disso, se destacou também entre as 400 maiores e melhores do Agronegócio (nacional) - 45º lugar; entre as 50 maiores do Agronegócio - regiões Norte-Nordeste e Centro-Oeste - 6º lugar; Produção de Algodão e Grãos (nacional) - 5º lugar. (COMIGO, 2015).

4.1 JBS

A segunda organização analisada da mesma forma que a anterior foi a **JBS S.A.**, empresa goiana fundada em 1953 (JBS, 2015). A organização acredita que a inclusão de princípios da sustentabilidade em todas as operações permite a *inovação* e a *evolução* contínua dos seus negócios. Esse compromisso, expresso na Política Ambiental, é a base para o **Sistema de Gestão Ambiental (SGA)**, certificado pela norma ISO 14001. A companhia conta ainda com uma Diretoria de Sustentabilidade, criada em 2012 para tratar aspectos econômicos, ambientais e sociais de forma integrada e estratégica, visando ao desenvolvimento sustentável dos negócios. A adoção de boas práticas de governança e **gestão socioambiental** vem proporcionando êxitos no desenvolvimento de iniciativas que agregam valor aos produtos e aos acionistas da companhia. As operações são conduzidas com responsabilidade no uso dos recursos naturais, na segurança alimentar, na promoção do bem-estar animal, no respeito às diretrizes internas e no fortalecimento de parcerias.

Essa atuação responsável é fruto de um modelo uniforme de gestão, que prioriza o desenvolvimento sustentável dos negócios com base em padrões e critérios de sustentabilidade reconhecidos, como índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI), o índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), a *Global Reporting initiative* (GRI) e o Pacto Global das Nações Unidas. O grupo é ainda membro fundador do Comitê e do Conselho Executivo da *Global Roundtable for Sustainable Beef*, nos Estados Unidos – e atualmente responsável pela presidência desse órgão –, e membro do Conselho Diretor do Grupo de trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS) no Brasil. Por meio dessas instituições, mantém frequente diálogo com organizações não governamentais como a *World Wildlife Fund*, a Solidaridad, a *National Wildlife Federation* e a *The Nature Conservancy*. (JBS, 2015).

A organização investe na melhoria da cadeia produtiva com foco na redução de possíveis impactos ambientais. A organização expõem seus compromissos com a Sustentabilidade nos próximos cinco anos, como: 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 Sistema de Gestão Ambiental nas unidades industriais; Apoio ao sistema brasileiro de rastreabilidade e Implantação de Programa de Pecuária Sustentável. A organização emite anualmente o Inventário das Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) em todas as unidades de operação e produção, além de possuir projetos de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) e, investe em modernas tecnologias de redução de emissões de Gases de Efeito Estufa. Destaca, também, diversos programas e ações da organização através de Manuais a respeito das diretrizes de sustentabilidade, das políticas de sustentabilidade, do bioma amazônico, dos valores na produção de carne, dentre outros programas que são detalhados no site.

4.3 BUNGE ALIMENTOS

A terceira organização analisada posteriormente foi a **BUNGE ALIMENTOS**, a **Gestão de Sustentabilidade** da Bunge Brasil está embasada em Políticas claras e aplicáveis ao negócio, manifesta-se de forma transversal nas ações e relacionamentos dos colaboradores e gestores, e é expressa por meio de políticas específicas. Há anos, a Bunge Brasil é parceira da EMBRAPA no fomento à pesquisa e à aplicação de melhores técnicas no setor do agronegócio brasileiro. No período entre 2008 e 2011, o Programa de Fomento à Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (iLPF) recebeu R\$2,5 milhões da Bunge (BUNGE, 2015).

Ela também está inserida na associação Internacional de **Soja Responsável** (RTRS, por sua sigla em inglês) é uma iniciativa internacional criada no ano 2006 que promove o uso e o crescimento da produção sustentável de soja, através do compromisso dos principais

stakeholders da cadeia de valor da soja mediante um padrão global de produção responsável. Todos os atores da cadeia de valor da soja ou da sociedade civil podem fazer parte da associação, sendo: Produtores, indústria, Comércio e Finanças, organizações da Sociedade Civil.

Outro programa corporativo social que a Bunge agrega como valor é o chamado “Diversidade Bunge”, este foi organizado para incluir ou preparar as pessoas com deficiências (PCD) e reabilitados da Previdência Social na Bunge Brasil, um dos pilares da Política de Diversidade. Por meio dele, promovemos possibilidades de crescimento profissional baseado na crença de que, quando há pessoas diferentes em um time, há mais ideias e sugestões para impulsionar os negócios e satisfazer os clientes.

Possui também um programa de recuperação ambiental – PRA, já recuperou em torno de 500 mil metros quadrados de áreas degradadas. Em 2011, o programa foi expandido e a administração transferida para a área corporativa de Sustentabilidade, tendo como novo foco o suporte às necessidades da Companhia. Isso contribui para que os colaboradores estejam engajados na melhoria contínua da gestão ambiental e que tenham melhores condições de interagir com as comunidades do entorno de todas as unidades da área de negócios.

Sua política sustentável esta juntamente com sua missão e valor, divididos baseados na cadeia produtiva:

- **No Campo:** O objetivo é estabelecer relacionamentos próximos, transparente e duradouros com produtores rurais, visando à produção sustentável e segurança alimentar.
- **Na Produção:** Em 2014 investiram mais de R\$ 32 milhões em ações de proteção e gestão ambientais. Em 2014, relacionaram-se com cerca de 20.000 produtores rurais. Geraram negócio com mais de 8.000 produtores de agricultura familiar por meio de ações de valor compartilhado com inclusão social.
- **Na Mesa:** A Bunge tem por política bloquear comercialmente os produtores que não cumprem com compromissos ambientais ou sociais assumidos voluntariamente pela empresa (ex. desmatamento e questões trabalhistas). Como os produtores estão cada vez mais conscientes de suas responsabilidades, o número de produtores bloqueados caiu quase 40% entre 2012 e 2014.

4.4. SYGENTA BRASIL

A quarta organização analisado por fim foi a **SYNGENTA BRASIL**. A Syngenta trabalha para a sustentabilidade dos negócios em três frentes, assegurando que seus funcionários e a cadeia produtiva em que está inserida atuem de forma ética, legal e de acordo com as políticas de Compliance e o Código de Conduta da companhia; reduzindo o impacto de suas operações e produtos; estimulando a conservação dos recursos naturais. Internamente, a empresa conta com um Comitê de Compliance, responsável por zelar para que todos os processos internos sigam essas orientações e estejam em conformidade com as leis e as regulamentações específicas do setor. Além de cumprir todas as leis, códigos e convenções nacionais e internacionais, a Syngenta participa de várias organizações e pactos voluntários visando à construção de uma sociedade mais justa e sustentável. (SYNGENTA, 2015)

É membro ativo do Fórum Econômico Mundial, da Fair Labour Association e do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Defende os princípios expostos na Declaração Universal de Direitos Humanos, nas Convenções Centrais da Organização Internacional do Trabalho, no Pacto Global da ONU e no Vision 2050, Nova Agenda para os Negócios, documento articulado pelo WBCSD. A Syngenta coordenou a

elaboração do documento, num trabalho que envolveu empresas líderes mundiais em diferentes setores.

No Brasil, participa do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e é membro ativo das entidades representativas do agronegócio brasileiro. Além disso possuem:

- **Práticas ambientais:** a busca por eficiência energética, pela redução do consumo de água e da geração de diferentes tipos de resíduos é constante na Syngenta, campanhas de conscientização sobre o consumo responsável, atenção à manutenção preventiva, substituição de equipamentos por outros de menor consumo e aperfeiçoamento de processos e de técnicas de limpeza dos equipamentos e das instalações.
- **Segurança no Campo:** Um dos pilares da atuação da Syngenta é a busca permanente por uma agricultura mais segura. Sensibilizar, informar e treinar todos os envolvidos na produção para as boas práticas agrícolas faz parte do negócio da empresa, que cuida da segurança do trabalhador rural, do pequeno produtor e do agricultor de grande porte. Ano após ano, a pesquisa científica aplicada à proteção de cultivos se traduz em maior eficiência e menores níveis de toxicidade dos produtos, que são testados exaustivamente para comprovar que seus ingredientes estão dentro do limite permitido para o consumo humano e para o meio ambiente.
- **Vínculos com as comunidades:** Em todas as áreas em que atua, seja no campo, junto aos produtores, seja em unidades industriais e de sementes, estações experimentais e centros de pesquisa, a Syngenta procura fortalecer os vínculos com as comunidades. A companhia entende que o desenvolvimento de uma agricultura sustentável e o fortalecimento da economia rural requerem profissionais capacitados e uma comunidade social e culturalmente ativa. Por isso, promove ações de aproximação e de disseminação conhecimento, além de estimular e patrocinar projetos de educação e esportes e de promoção da cidadania -tanto com recursos próprios quanto por meio de leis de incentivo fiscais e de doações.
- **Relacionamentos de qualidade:** A forma de a Syngenta se relacionar e de comunicar-se com as partes envolvidas em seu negócio se baseia no diálogo amplo e aberto sobre os desafios da produção sustentável de alimentos e seu impacto na vida das pessoas, das comunidades, do meio ambiente e da sociedade. Estabelecer relações de confiança com colaboradores diretos e indiretos, clientes, fornecedores e parceiros de negócio em diferentes áreas é prioridade para a Syngenta. A empresa elegeu a intimidade com o produtor rural como estratégia de negócio. Por isso, trabalha para conhecer profundamente as necessidades do agricultor, pensar como ele e antecipar-se às suas demandas. Da mesma forma, procura envolvê-los em seus negócios e compartilhar com eles sua estratégia e resultado. Além do contato direto e do apoio ao planejamento e gestão das propriedades rurais, a empresa mantém um Conselho de Clientes, formado por produtores de diferentes pontos do país. Os distribuidores, por sua vez, são os parceiros estratégicos de negócios da Syngenta, pois seu desenvolvimento impulsiona o progresso da empresa. Nessa perspectiva, a Syngenta contribui para sua formação continuada a fim de promover a prosperidade de suas empresas e equipes.

4.5. ANÁLISES DA SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATEGIA NAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

O crescimento acelerado da produção do agronegócio traz consigo um agravamento dos problemas ambientais, tornando obrigatória a inclusão dessa questão nas análises das cadeias produtivas. Preocupam sob a ótica ambiental a utilização elevada de recursos naturais, a geração de resíduos e dejetos que poluem o ar, a água e o solo e, finalmente a expansão da fronteira agrícola e seus reflexos. Verificou-se então que as quatro empresas analisadas utilizam a gestão ambiental e responsabilidade social para agregar valor. O desafio da sustentabilidade global é complexo, multidimensional e emergente. As organizações são desafiadas a minimizar as perdas das operações correntes (combate à poluição), ao mesmo tempo em que estão reorientando seus portfólios de competências em direção a tecnologias e habilidades mais sustentáveis (tecnologia limpa). As organizações são também desafiadas a se engajarem em uma ampla interação e diálogo com os stakeholders externos, atentando para as ofertas atuais (responsabilidade por produto), bem como para o modo como poderiam desenvolver soluções economicamente interessantes para os problemas sociais e ambientais do futuro (visão de sustentabilidade) (HART E MILSTEIN, 2004).

As questões de sustentabilidade estão ganhando proeminência crescente entre empresas e seus stakeholders em todo o mundo. Ao longo dos últimos vários anos, o número de empresas que compartilham detalhes sobre suas iniciativas de sustentabilidade em relatórios acessíveis ao público tem sido crescente.

O quadro 1 descreve os aspectos socioambientais análogos de cada organização listada na pesquisa.

Aspectos Socioambientais Análogos				
VARIÁVEIS SUSTENTÁVEIS	COMIGO	JBS	BUNGE	SYNGENTA
Responsabilidade Ambiental Corporativa	Medidas e tecnologias voltadas com práticas sustentáveis.	Inventário das Emissões de Gases de Efeito Estufa.	Programa de recuperação ambiental – PRA.	Redução do consumo de água e da geração de diferentes tipos de resíduos.

<p>Produtividade Sustentável</p>	<p>Criação de alternativas de redução dos impactos negativos no ecossistema: reuso e racionalização hídrica.</p>	<p>Compromissos com a sustentabilidade: Redução de emissões de gases de efeito estufa; Modernização das estações de tratamento de efluentes; Utilização da biomassa como fonte de geração de energia.</p>	<p>Políticas de negócio, nas ações e relacionamentos dos colaboradores e gestores.</p>	<p>Campanhas de conscientização sobre o consumo responsável, atenção à manutenção preventiva, substituição de equipamentos por outros de menor consumo e aperfeiçoamento de processos e de técnicas de limpeza dos equipamentos e das instalações.</p>
<p>Gestão Ambiental</p>	<p>Buscam competitividade e sustentabilidade em sua gestão.</p>	<p>Possuem uma diretoria de Sustentabilidade para tratar aspectos econômicos, ambientais e sociais de forma integrada e estratégica.</p>	<p>Investimentos Em ações de proteção e gestão ambientais.</p>	<p>Comitê de Compliance, responsável por zelar para que todos os processos internos sigam essas orientações e estejam em conformidade com as leis e as regulamentações específicas do setor.</p>
<p>Cadeia Produtiva Sustentável</p>	<p>Processos de refino de óleo e fabricação de sabão em barra com desenvolvimento de produção visando um maior equilíbrio ambiental.</p>	<p>Inclusão de princípios da sustentabilidade em todas as operações permitindo a <i>inovação</i> e a <i>evolução</i> contínua dos seus negócios.</p>	<p>Inserida na associação Internacional de Soja Responsável, promove o uso e o crescimento da produção sustentável de soja, através do compromisso dos principais stakeholders da cadeia de valor da soja mediante um padrão global de produção responsável.</p>	<p>Baseia no diálogo amplo e aberto sobre os desafios da produção sustentável de alimentos e seu impacto na vida das pessoas, das comunidades, do meio ambiente e da sociedade.</p>

Responsabilidade Social	Proporciona ao agricultor informações técnicas que auxiliam no aumento da produtividade de grãos por hectare e no manejo de pragas.	Conscientiza colaboradores sobre uma produtividade sustentável e consumidores consequentemente.	Estabelece relacionamentos próximos, transparente e duradouros com produtores rurais, visando à produção sustentável e segurança alimentar.	Promove ações de aproximação e de disseminação conhecimento, além de estimular e patrocinar projetos de educação e esportes e de promoção da cidadania -tanto com recursos próprios quanto por meio de leis de incentivo fiscais e de doações.
--------------------------------	---	---	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados.

Nota-se que as quatro organizações possuem iniciativas sustentáveis que incluem a organização com desenvolvimento sustentável e que de forma mais abrangente inovam a cadeia produtiva no âmbito da produtividade e assim desenvolvendo uma produção com estratégia responsável. Esses aspectos levam a uma melhor competitividade no mercado e valor agregado ao produto e consequentemente redução de impactos ambientais que seria o fator de maior relevância no cenário atual mundial.

5 CONCLUSÕES

No decorrer da evolução econômica humana o homem sempre usou de forma demasiada os recursos naturais e quando o recurso acabava em uma região ele migrava para outra e lá explorava. Quando a natureza começou a dar sinais de falência e insuficiência o homem começou a buscar alternativas para garantir a continuidade do crescimento econômico e a manutenção do equilíbrio ambiental, haja vista que esse equilíbrio é fundamental para a permanência da vida na terra.

Com base nos resultados foi possível constatar que é possível e viável ser sustentável, organizações que obtiveram um maior desenvolvimento competitivo e não apenas um retorno maior em seu capital mas qualidade de trabalho para seus colaboradores, estes passaram a adotar práticas de Responsabilidade Socioambiental, possivelmente impulsionadas pelo mercado e regidas por leis de proteção ambiental.

O modelo de valor sustentável torna clara a natureza e a magnitude das oportunidades associadas ao desenvolvimento sustentável e as liga a dimensões de criação de valor para a empresa. A simplicidade do modelo, contudo, não deveria ser confundida com facilidade de execução: compreender as ligações não é o mesmo que implementar, de forma bem-sucedida, as estratégias e práticas envolvidas. As tarefas são, de fato, muito desafiadoras e complexas mas não impossíveis como pode ser analisados no presente artigo.

A crescente preocupação dos mercados de produtos agroindustriais com as questões socioambientais, assim como as graduais mudanças nos hábitos alimentares dos consumidores, desafia os agentes da cadeia. Afirma-se portanto que organizações que seguem a abordagem estratégica de sustentabilidade e que buscam identificar os problemas ambientais e sociais

transformam em oportunidades de negócio (Hart e Milstein, 2003). Oportunidades de negócios de ambos os lados, tanto para o colaborador e organização pois possuem mais investimentos em seus retornos, tanto para o consumidor final que possui um produto totalmente “limpo”, alinhado em responsabilidade social e ética. Isso torna muito mais atrativa a organização e é uma mão de via dupla, pois ambos os lados se satisfazem.

Alguns limites são apontados: ao instrumento de coleta dos dados, restrito às informações das *home pages*, e em relação à escolha de uma parcela de um subsistema da cadeia produtiva.

Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se avançar na ampliação dos outros subsistemas da cadeia produtiva e, ainda, um estudo em relação à legislação e fiscalização em relação à responsabilidade ambiental.

6 REFERÊNCIAS

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1997. 176 p.

BUNGE ALIMENTOS. Disponível em: <<http://www.bunge.com.br/>>, Acesso: 25 jul. 2015.

CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; HOEFLICH, V. A. **Curso sobre prospecção de cadeias produtivas**. Florianópolis: UFSC/ Embrapa/ Senar, 2000. 300 p.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

COMIGO. Disponível em: <<http://www.comigo.com.br/>>, Acesso: 25 jul. 2015

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B.: **Criando valor Sustentável**. GV-executivo, vol. 3, n. 2, maio-jul 2004.

JBS S. A. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/>>. Acesso: 25 jul. 2015.

MAPA – Ministério da Agricultura. Notícias. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2012/01/exportacoes-do-agronegocio-registram-melhor-ano-desde-1997>>. Acesso: 22 jul.2015.

MOREIRA, Sonia Virgínia. **Análise documental como método e como técnica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

OECD – Organization for Economic Co-Operation and Development. **Sustainable development: critical issues**. Paris: OECD Publications, 2001 e 2005.

SACHS, I. Repensando o crescimento econômico e o progresso social: o âmbito da política. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M.; ABRAMOVAY, R. **Razões e ficções do desenvolvimento**. São Paulo: UNESP/EDUSP, 2001. P. 159.

STARIK, M.; RANDS, G. Weaving and integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. **The Academy of Management Review**, New York, v.20, n.4, p. 908-935, Jan 1995.

SOUZA, M. P. **Instrumentos de gestão ambiental: fundamentos e práticas**. 1. ed. São Carlos, SP: Riani Costa, 2000.

SYNGENTA BRASIL. Disponível em: <<http://www.syngenta.com.br/>>, Acesso em: 25 jul. 2015.

PINTO, F.R. **A percepção de empresários no setor de agronegócio sobre as práticas de responsabilidade social**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. São Paulo, 2010.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSTAJN, D. & FARINA, E. M. M. Q. (1999) **Strictly Coordinated Food-Systems: Exploring the Limits of the Coasian Firm**; International Food and Agribusiness Management Review, 2(2): 249- 265

WCED – World Commission on Environment and Development. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WOOD, D. J. **Corporate social performance revisited**. Academy of Management Review. v.16, n. 4, p. 691-718, out.1991.

WDR – World Development Report 2003. **Sustainable development in a dynamic world: transforming institutions growth, and quality of life (overview)**. Washington: World Bank, 2003.