

ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UM FRIGORÍFICO BRASILEIRO¹

ENVIRONMENTAL STRATEGIES: A STUDY CASE IN A REFRIGERATOR BRAZILIAN

SIMONE SEHNEM² | ADRIANA MARQUES ROSSETTO³

RESUMO

O objetivo do presente trabalho consiste em analisar as estratégias ambientais vigentes em um frigorífico brasileiro comparando as práticas adotadas em diferentes unidades industriais da empresa. O arcabouço teórico basilar para o desenvolvimento do trabalho está pautado nas temáticas: gestão ambiental e estratégias ambientais. O trabalho se constitui em um estudo exploratório, classificado quanto à abordagem em qualitativo e que consiste em um estudo de caso. Foi constatado que a Divisão Suínos e Aves do Grupo Marfrig atua de maneira pioneira e inovadora no que se refere às estratégias ambientais, embora existam discrepâncias entre as unidades industriais, pois o grupo não apresenta procedimentos padronizados, resultado do processo de aquisições efetuado nos últimos três anos. Todavia, todas as unidades seguem os princípios de gestão ambiental preconizados pelo sistema de gestão ambiental da empresa e há 2 (duas) unidades industriais e o porto privado que possuem a ISO 14.001 implantadas. A empresa recebeu um número significativo de auditorias, que corresponde a 253 auditorias no ano de 2010, o que comprova o comprometimento com a eficiência, os controles, a melhoria contínua e a excelência no processo de gestão para atender às demandas de clientes e consumidores.

Palavras-chave: Agronegócio. Estratégia Ambiental. Meio ambiente. Gestão ambiental.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze current environmental strategies in a Brazilian slaughterhouse comparing the practices adopted in different industrial units. The basic theoretical framework for the development of the work is based in the themes: environmental management and environmental strategies. The work constitutes an exploratory study, rated as the qualitative approach, which consists in a case study. It was noted that the Division of Swine and Poultry Marfrig plays an innovator and pioneer in regard to environmental strategies, although there are discrepancies between the plants, because the group has no standardized procedures, result of the acquisitions made in the last three years. However, all units follow the principles advocated by the environmental management system and environmental management of the company's two manufacturing units and private port that have implemented ISO 14001. The company received a significant number of audits, which corresponds to 253 audits in 2010, which proves the commitment to efficiency, controls, continuous improvement and excellence in the management process to meet the demands of customers and consumers.

Keywords: Agribusiness. Environmental Strategy. Environment. Environmental management.

¹ Data de recepção: 09/02/2012. Data de aprovação: 15/11/2012. Data de publicação: 27/03/2013.

² Mestre em Administração pela UFSC. Doutora em Administração e Turismo pela Univali. Professora Colaboradora e Pesquisadora do Mestrado da UNISUL. Professora Permanente na UNOESC no Mestrado Profissional em Administração. E-mail: simonesehnem_adm@yahoo.com.br

³ Meste em Engenharia Civil pela UFSC e Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Professora adjunta da UFSC. Professor e sub-coordenadora do Programa de Mestrado em Urbanismo, História e Arquitetura da Cidade. E-mail: amarquesrossetto@gmail.com

INTRODUÇÃO

A preocupação das organizações para aderir e implementar estratégias ambientais tem se acentuado nas duas últimas décadas. São diversos os aspectos que interferem nessa atitude, quais sejam: pelos efeitos danosos provocados pela natureza, quando desrespeitada, que geram prejuízos e causam medo às pessoas sensibilizando-as para a mudança de conduta; em virtude dos requisitos legais, ou seja, pela cobrança da legislação brasileira; pela pressão dos consumidores e organizações não-governamentais; por exigência das auditorias de países interessados em fechar contratos com empresas estrangeiras.

Em relação às diversas consequências dos impactos ambientais vivenciados pelas populações de diferentes continentes, podem-se citar como exemplo os tornados, estiagens, variação intensa da temperatura, que interfere na indefinição das estações do ano e no ciclo das culturas, chuvas em demasia, provocando inundações e enchentes, entre outros. Baseado nesse cenário de degradações provocadas pela natureza, o ser humano torna-se sensibilizado com o ambiente e passa a tomar medidas mitigadoras. Isso se comprova pela quantidade de organizações que aderiram à certificação ISO 14.001, reconhecida como sendo o sistema de gestão ambiental amplamente adotado por que possui respaldo da *International Organization for Standardization (ISO)*. Conforme Nawroka e Parker (2009) e INMETRO (2011) até 31 de dezembro de 2006 aproximadamente 130.000 organizações estavam certificadas em nível de mundo. No Brasil, no período de 2000 a 2011 foram concedidos um total de 2.068 certificados da Norma ISO 14.001.

Além disso, um sistema de gestão ambiental é útil no gerenciamento das questões ambientais nas empresas, e atende interesses de diversos atores sociais, a exemplo dos clientes, consumidores e ecologistas. Entretanto, os maiores interessados são as próprias empresas, que investem grande quantidade de recursos para implantação e operacionalização do sistema de gestão ambiental em busca de melhoria em seu desempenho ambiental. Nawroka e Parker (2009) destacam que as organizações que aderiram à certificação ISO 14.001 tiveram essa melhoria em decorrência da implantação dos referidos sistemas. Outrossim, as empresas que utilizam o sistema de gestão ambiental tendem a exigir de seus fornecedores uma melhor compreensão de como os aspectos de desempenho ambiental os afetam. Muitas vezes realizam a gestão ambiental da cadeia de abastecimento,

cobrando dos seus fornecedores mais comprometimento com o meio ambiente.

Diante dessas preocupações ambientais e da busca constante de alternativas para minimizar impactos ambientais, reduzir o nível de degradação, atender às exigências dos *stakeholders* que interagem com a organização, as empresas procuram assumir o seu compromisso de responsabilidade social e passam a desenvolver práticas que se coadunam com esses objetivos. Tais práticas quando somadas são denominadas de estratégias ambientais e em algumas empresas simplesmente consistem em um sistema de gestão ambiental que segue as premissas da Norma ISO 14.001, o que é uma visão equivocada das estratégias ambientais e da sustentabilidade organizacional. Isso acontece, por vezes, por exigência dos clientes, que em suas auditorias cobram esse cumprimento de práticas ambientalmente responsáveis. Outras vezes, para criar um diferencial competitivo e para criar visibilidade perante os “eco-chatos” e entidades sociais que monitoram esses aspectos.

Considerando o contexto exposto tem-se como propósito deste trabalho responder a pergunta de pesquisa: quais são as estratégias ambientais vigentes nas unidades industriais da Divisão Suínos e Aves pertencentes ao Grupo Marfrig? Tal indagação é relevante, pois elucida indícios que remetem às práticas incorporadas por empresas de grande porte para satisfazer as exigências de consumidores, atender aos requisitos da lei e assumir o seu compromisso ambiental perante a sociedade, tão valorizado pelos defensores da responsabilidade social e ambiental das empresas.

O objetivo consiste em analisar as estratégias ambientais vigentes nas unidades industriais da Divisão Suínos e Aves pertencentes ao Grupo Marfrig comparando as práticas adotadas em diferentes unidades industriais da empresa. A unidade de análise do presente artigo consiste na agroindústria pertencente ao segmento do agronegócio (frigoríficos, ou seja, unidades industriais da divisão Suínos e Aves do Grupo Marfrig S.A localizadas no Brasil). O agronegócio é responsável por 25% do PIB do Brasil e por 52% do PIB de Santa Catarina (MAPA, 2010).

Conforme Araújo e Bueno (2008), a agroindústria se destaca por ser o agente coordenador da cadeia produtiva dos setores do agronegócio. Diante disso, a mesma tem mais possibilidades para desenvolver as ações voltadas ao meio ambiente no âmbito empresarial, e em termos de Brasil o Agronegócio gera por ano uma riqueza de 400 bilhões de dólares. Tem sido o responsável pelo *superávit* comercial brasileiro, principalmente escoando os

alimentos para países emergentes, a exemplo da Índia e da China. Portanto, a escolha do frigorífico Marfrig como caso a ser analisado está associado à importância que o mesmo possui no contexto agro-negocial do sul do Brasil. Trata-se de uma empresa que emprega um número significativo de colaboradores e que contribui de maneira representativa na economia do sul do Brasil, gerando empregos, renda, desenvolvimento econômico, contribuindo em ações de responsabilidade social e de melhoria ambiental. Trabalha com alto nível tecnológico e comercializa sua produção em nível nacional e internacional. Sobretudo, é uma empresa que se expõe à crítica interna e externa, recebendo frequentemente visitas de outros países, para avaliar o sistema de produção, suas ineficiências e potencialidades.

ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS

A literatura apresenta uma série de taxonomias de gestão ambiental empresarial e de estratégias ambientais. Nesse sentido, Rohrich e Cunha (2004) conceituam gestão ambiental como sendo o conjunto de políticas e práticas administrativas e operacionais que levam em consideração a saúde, a segurança das pessoas e a proteção do meio ambiente por meio da eliminação ou mitigação dos impactos e danos ambientais decorrentes do planejamento, implantação, operação, ampliação, realocação ou desativação de empreendimentos e atividades, incluindo-se todas as fases do ciclo de vida do produto. Seiffert (2005), por sua vez, descreve a gestão ambiental como sendo um conceito que engloba as atividades de planejamento e organização do tratamento dos aspectos ambientais pela empresa, objetivando o alcance de metas ecológicas específicas.

Dahlmann, Brammer e Millington (2008) destacam que o perfil comercial das questões gerenciais que se coadunam com aspectos do meio ambiente têm aumentado nos últimos anos. Dentre essas investigações voltadas ao meio ambiente é possível citar os trabalhos de Hart (1995), Porter e Van der Linde (1995a), Berry e Rondinelli (1998), Aragón-Correa e Sharma (2003), Epstein e Roy (2003). Em parte, tais pesquisas são decorrentes das mudanças significativas na legislação ambiental de alguns países, regulação e taxação associadas com mudanças em direção a mais coerente resposta internacional às questões ambientais, relacionadas a questões climáticas e baixa qualidade do ar e da água. Incentivos comerciais por parte da ONU contribuem para a melhoria da eficiência e elimi-

nação de resíduos que surgem na forma de altos custos de entrada e o nível de competição, devido à intensificada interdependência da economia global e rápida industrialização entre economias de transição.

Outra corrente da literatura acadêmica pesquisa a gestão corporativa e os impactos ambientais e busca arcabouço e respaldo em diferentes perspectivas teóricas, a exemplo do que fizeram os estudos de Green, Orsatto (2006), Rao e Holt (2005). Nesse âmbito de pesquisa, surgem duas sub-correntes distintas, sendo a primeira focada nas características da natureza ou estado da gestão ambiental corporativa por meio do desenvolvimento de tipologias de estratégias ambientais, conforme fizeram os pesquisadores Sharma e Vedrenburg (1998), Henriques e Sadorsky (1999), Aragón-Correa, Matias-Reche e Senise-Barrio (2004).

A corrente teórica foca na exploração dos benefícios da gestão corporativa dos impactos ambientais mais sistematicamente, ou conceitualmente estruturado com base na Teoria Baseada em Recursos, Teoria Institucional, Teoria dos *Stakeholders* ou Teoria Econômica. Nesse arcabouço teórico enquadram-se estudos como o de Hart (1995, 1997), Porter e Van der Linde (1995a, 1995b, 1995c), Christmann (2000), Aragón-Correa, Mathias-Reche, Senise-Barrio (2004) e Orsatto (2006). Ainda, há aqueles que elaboram análises empíricas do relacionamento entre desempenho financeiro corporativo e desempenho ambiental, como é o caso de Bansal e Bogner (2002), Christmann (2000), Clemens (2005), Hillary (1998, 2000), Sharma e Vedrenburg (1998). Tais iniciativas, isto é, aquelas que avaliam o desempenho das organizações que incorporam práticas ambientais, têm contribuído para o crescimento da adesão à gestão proativa das empresas no que tange aos impactos ambientais e pode atrair consumidores interessados nas questões ambientais. Ao mesmo tempo, evitam custos de não conformidade com a legislação ambiental, contribuindo na melhoria da eficiência dos recursos e conduzem a um processo de contínua aprendizagem para múltiplos *stakeholders*, o que souberam desenvolver de maneira eficiente os estudos de Porter e Van der Linde (1995a, 1995c), Aragón-Correa e Sharma (2003) e Berry e Rondinelli (1998).

Considerando o teor conjunto - variável ambiental, sistema de gestão ambiental, estratégias ambientais, pressões ambientais e práticas ambientais emergente das pesquisas descritas anteriormente, é possível inferir que tais investigações

forneem razões convincentes e poderosas para as empresas – aquelas comprometidas com o conceito de sustentabilidade, de gerenciar de maneira séria os seus impactos ambientais. Entretanto, Dahlmann, Brammer e Milington (2008) afirmam que o nível em que as empresas têm integrado a preocupação com o meio ambiente nas práticas gerenciais é muito diversificado e heterogêneo, constituindo-se uma importante barreira ou obstáculo na implementação de estratégias ambientalmente responsáveis. Post e Altman (1994) identificaram barreiras de mudança ambiental, classificadas em barreiras industriais e barreiras organizacionais. Outros estudos têm discutido essas barreiras no contexto da adoção formal via Certificação do Sistema de Gestão Ambiental distinguindo recursos internos e barreiras externas. Nessa categoria de enfoque enquadram-se também os estudos feitos por Baumast (1997), Biondi, Frey e Iraldo (2000), Hillary (1998, 2000). Isso evidencia que há controvérsias e reveses nesse campo.

Portanto, as estratégias ambientais consistem em ações que as empresas tomam em resposta às

pressões externas e internas. A implantação de estratégias ambientais torna-se um instrumento que objetiva a melhoria contínua por meio de novos procedimentos, mecanismos, arranjos e padrões comportamentais menos nocivos ao meio ambiente. Sobretudo, seja pela melhoria dos processos operacionais e administrativos, pela incorporação de tecnologias limpas ou no reaproveitamento dos resíduos, as organizações podem obter economias que não teriam sido conquistadas caso não estivessem incorporando a variável ambiental na estratégia de negócios da organização.

Cunha *et al* (2009) afirmam que os diferentes modelos e tipologias de gestão ambiental foram criados por causa das diferenças nos motivos que levaram as organizações a incorporarem a variável ambiental em sua rotina.

As tipologias são sistematizadas no Quadro 2 e consistem naquelas mapeadas em um recorte temporal compreendido entre 1976 e 2007.

Quadro 2: Modelos e tipologias de estratégias ambientais

Autores	Classificação	Descrição da Tipologia
Grupos de Tipologias Quanto à Fase de Evolução Ambiental		
Ackerman e Bauer (1976)	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção - Compromisso - Ação 	<p>1ª) <u>Fase de percepção</u>: a alta direção visualiza a necessidade de contemplar no planejamento as variáveis ambientais que podem afetar a empresa em sua política organizacional e passa a considerar a necessidade de pessoal especializado para compor uma equipe capaz de tratar dessas atividades.</p> <p>2ª) <u>Fase de compromisso</u>: a empresa solicita assessoria específica para apoio na condução das ações relativas às variáveis ambientais. A partir disso, a organização desdobra seus objetivos para os demais níveis e prepara o caminho para uma nova fase, através da disseminação do comprometimento organizacional.</p> <p>3ª) <u>Fase da ação</u>: caracteriza-se pelo amadurecimento e busca de ações concretas em atividades produtivas e administrativas, na modificação de processos e produtos com aporte de recursos, de forma que a empresa passe a incorporar as variáveis ambientais na estrutura organizacional e em sua cultura.</p>
Sharma, Pablo e Vendrenburg (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestação - Politização - Legislativa - Litigação 	<p>1ª) <u>Fase de gestação</u>: evolução embrionária das questões ambientais, pois ainda era baixa a preocupação com regulamentação e preservação ambiental.</p> <p>2ª) <u>Fase de politização</u>: as discussões sobre políticas públicas e revisões de regulamentações passaram a ser intensificadas e as empresas limitavam-se a atender a legislação pertinente, mostrando pouco interesse nas questões ambientais.</p> <p>3ª) <u>Fase legislativa</u>: se caracterizou por vários eventos que intensificaram a preocupação com o meio ambiente. Sob a influência de acordos como o Protocolo de Montreal, das pressões da opinião pública e das regulamentações, as empresas passaram a entender a necessidade de redução dos riscos ambientais. Esses fatos foram decisivos para a mudança de postura das empresas.</p> <p>4ª) <u>Fase de litigação</u>: que consistiu na representação dos interesses em juízo relativos a litígio. Nesse período as preocupações públicas continuaram em alta e as regulamentações foram consolidadas. A partir daí, os administradores passaram a ser considerados responsáveis criminalmente pelos problemas ambientais de suas organizações.</p>

<p>Hoffman (1999)</p>	<p>Estágio 1 (1962- 1971) - ambientalismo industrial Estágio 2 (1971- 1982) - ambientalismo regulatório Estágio 3 (1983-1988) ambientalismo como responsabilidade social Estágio 4 (1989-1993) ambientalismo estratégico</p>	<p><u>Estágio 1 (1962- 1971)</u>: chamado de ambientalismo industrial. Em 1960, a atenção de indústria para assuntos ambientais era baixa. A organização focava na solução interna de problemas. Dois eventos foram primordiais para a transição: a publicação do livro “<i>Silent Spring</i>”, de Richard Carson em junho de 1962 e, a mortandade de peixes no Rio Mississippi em 1963. <u>Estágio 2 (1971- 1982)</u>: denominado de ambientalismo regulatório, foi marcado pela celebração do primeiro Dia da Terra envolvendo 20 milhões de pessoas e outro, foi a criação da Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos (EPA). O enfoque foi dado nas regulamentações, já que as leis estavam se tornando cada vez mais rigorosas. <u>Estágio 3 (1983-1988)</u>: caracterizou o ambientalismo como responsabilidade social. Em 1983, a nomeação de um novo administrador da EPA, pelo Presidente dos Estados Unidos da América foi um evento ambiental marcante. Esta fase se caracterizou, ainda, pela redução de poluição e minimização dos resíduos pela associação de indústrias para realização de disposição adequada. <u>Estágio 4 (1989-1993)</u>: o ambientalismo estratégico foi caracterizado através do direcionamento da alta administração para ações proativas ao meio ambiente. Um dos eventos marcantes para a transição foi o derramamento do <i>Exxon Valdez</i> em março de 1989.</p>
<p>Cotrin e Martignelli (1999)</p>	<p>- Postura reativa - Prevenção à poluição e - Postura estratégica</p>	<p>1^ª) <u>Postura reativa</u>: no que diz respeito percepção de oportunidades estratégicas e operacionais relacionadas à gestão ambiental. As empresas somente atendem a legislação, buscando minimizar os aspectos e impactos ambientais negativos. 2^ª) <u>Prevenção da poluição no processo produtivo</u>: consiste na incorporação de medidas de prevenção contra a ocorrência de poluição das etapas de produção; 3^ª) <u>Reconhecimento da perspectiva estratégica perante as questões ambientais</u>: caracterizada pela integração de todas as áreas funcionais da empresa e aproveitamento das oportunidades da consciência ambiental dos funcionários.</p>
<p>Jabbour e Santos (2006)</p>	<p>- Especialização funcional - Integração interna - Integração externa ou integração estratégica</p>	<p>1^ª) <u>Especialização funcional</u>: a empresa se caracteriza por prevenir os problemas ambientais, já que estes podem causar restrições para a alta administração. A contribuição das atividades da área de recursos humanos para o gerenciamento ambiental é desenvolver o profissional, perito em controle de poluição e em outras funções pertinentes ao cargo. 2^ª) <u>Integração interna do gerenciamento ambiental</u>: é a fase na qual o objetivo de desempenho da organização é a prevenção da poluição. O desempenho ambiental ainda não é tratado como um fator estratégico e os objetivos são geralmente estabelecidos pela administração, sem a participação do pessoal da área de gestão ambiental. A gestão ambiental ainda é baseada em regulamentações e demandas de mercado. Os gerentes ambientais buscam ajustar suas políticas e programas à estratégia atual do negócio. Assim sendo, a variável ambiental pode ser utilizada no desenvolvimento de alguns produtos e processos. 3^ª) <u>Integração externa ou estratégica</u>: trata das ações ambientalmente pró-ativas, enfocando as oportunidades estratégicas competitivas da organização. Dentre os benefícios desta postura organizacional pode-se citar, principalmente, melhor imagem da organização, renovação dos produtos, aumento da produtividade e acesso aos mercados externos.</p>
<p><i>Tipologias de Estratégias Quanto às Respostas as Questões Ambientais</i></p>		
<p>Baumol e Oates (1979)</p>	<p>- Reativo - Ético ambiental</p>	<p>1^º) <u>Reativo</u>: a responsabilidade ambiental e a lucratividade abrem um leque de constantes contradições, uma vez que estas empresas valorizam a maximização de lucros em curto prazo de tempo. 2^º) <u>Modelo ético ambiental da organização</u>: nesta visão a ética ambiental faz parte da missão corporativa da empresa em longo prazo, que atua em conjunto com a comunidade e movimentos ambientalistas.</p>

<p>M e r e d i t h (1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia reativa - Estratégia ofensiva - Estratégia inovativa 	<p>1^a) <u>Estratégia reativa</u>: caracterizada por atender aos requisitos mínimos, ainda relutando, em relação à legislação ambiental local e ao gerenciamento de riscos e a implantação de equipamentos de controle de poluição na saída para o meio ambiente (<i>end-of-pipe</i>). Esta estratégia não contempla modificações em estrutura produtiva e nos produtos e não reconhece adequadamente a relação entre responsabilidade ambiental e maximização dos lucros. Neste caso, os investimentos em melhorias são vistos puramente como despesas.</p> <p>2^a) <u>Estratégia ofensiva</u>: tem como premissas básicas o atendimento à prevenção da poluição, a redução do uso de recursos naturais, o cumprimento das leis - indo além dos meros dispositivos legais. Assim sendo, a empresa se mostra em processo de mudança de seus processos, produtos e serviços, antecipando-se aos concorrentes na seleção de matérias-primas, nas alterações de embalagens e no estabelecimento de padrões industriais, por exemplo. Um dos objetivos principais desta fase é obter vantagem competitiva, utilizando-se de técnicas de <i>marketing</i> e reconhecendo a interface entre as estratégias ambientais e de negócio.</p> <p>3^a) <u>Estratégia inovativa</u>: as organizações mostram-se preparadas para antecipar-se aos problemas ambientais, valendo-se de soluções próprias e fortalecendo sua posição no mercado. O gerenciamento do ciclo de vida do produto é entendido pela empresa, como uma busca por excelência ambiental e comercial. A visão corporativa predominante é acoplar, de forma sinérgica, a estratégia ambiental e de negócio.</p>
<p>Rondinelli e Vastag (1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reativo - Proativo - Estratégico - Prevenção a crises 	<p>1^o) <u>Reativo</u>: é composto de empresas que têm baixos níveis de emissão de poluição, ou seja, os poluentes não são perigosos e o número das pessoas que podem ser afetadas é pequeno. Estas empresas poderiam usar recursos simples para implementar melhorias. Nestas unidades de produção, o gerenciamento ambiental se dá, simplesmente, obedecendo a regulamentos ambientais locais, sem levar em conta precauções extraordinárias para prevenir indenizações ambientais, que são altamente improváveis. A meta primária destas companhias é reduzir a poluição usando controle de emissões <i>end-of-pipe</i>. As previsões de investimentos ambientais são principalmente para novos regulamentos mais rígidos e normas que possam surgir.</p> <p>2^o) <u>Proativo</u>: consiste nas empresas cujas tecnologias e processos envolvem níveis altos de poluição que podem ser potencialmente perigosos. Mas, devido à localização, as condições de clima ou de infraestrutura ambiental não são consideradas como de graves consequências, por exemplo, empresas situadas em áreas rurais, onde relativamente poucas pessoas são afetadas. Elas podem adotar uma política preventiva e frequentemente a gestão ambiental dessas organizações é descentralizada. O desafio é o de reduzir o nível de poluição antes de percepção pública ou mudança nas condições externas.</p> <p>3^o) <u>Estratégico</u>: é formado por empresas que não são altamente poluentes e operam em um contexto social ou físico no qual os riscos são considerados pelas condições externas ou atitudes públicas. Grandes indústrias localizadas em grandes cidades são exemplos desta categoria. Estas plantas devem adotar políticas de proteção e de prevenção, visando reduzir os danos ambientais e a administração ambiental deve ser uma parte importante da estratégia empresarial adotada pela alta administração.</p> <p>4^o) <u>Prevenção a crises</u>: não são grandes poluidoras, porque não utilizam grandes volumes de substâncias perigosas ou porque a poluição acontece indiretamente (os efeitos diretos na população não são significantes). Empresas envolvidas em turismo ou cadeias de <i>fast food</i>, por exemplo, podem adotar uma política de prevenção de crise porque seus níveis de poluição na operação normalmente são baixos. Estas empresas têm que se valer das tecnologias e processos para prevenir situações de crise e desenvolver campanhas de educação públicas para esclarecer a comunidade sobre a segurança e as realidades dos perigos potenciais. Neste caso, a poluição pode acontecer por disposição incorreta, desperdício ou degradação de recursos naturais, porém, pode ser altamente visível e afetar um grande número das pessoas e uma grande área. A percepção pública dos danos ambientais pode ser negativa, por exemplo, no caso de empresas nucleares que operam localizadas em grandes cidades, elas podem ter baixos níveis de poluição ambiental, mas se algum dano acontecer, os efeitos psicológicos podem arruinar a confiança na empresa.</p>

<p>Brockhoff e Chakrabarti (1999)</p>	<p>- Estratégias defensoras de <i>portfólio</i> - Estratégias escapistas - Estratégias inativas ou indiferentes - Estratégias ativistas</p>	<p>1^a) <u>Estratégias defensoras de portfólio</u>: dão grande importância às regulamentações ambientais e preocupam-se em manter informadas as empresas quanto à antecipação de novos padrões e regulamentações. 2^a) <u>Estratégias escapistas</u>: atendem as regulamentações, mas diferentemente das anteriores, dão pouca importância em anteciparem-se às leis e padrões, preferindo abandonar mercados concorrentes para explorar novos mercados. 3^a) <u>Estratégias inativas ou indiferentes</u>: consistem nas empresas de tamanho médio e que envolvem baixo risco ambiental. Estas empresas têm em relação às escapistas uma política ambiental explícita e parecem não fazer uso destas políticas. 4^a) <u>Estratégias ativistas</u>: assemelham-se mais às organizações defensoras, quando respondem às regulamentações ambientais e tentam antecipar-se aos novos padrões. Com um fator que sobressai claramente, dão grande importância em explorar novos mercados.</p>
<p>Azzone, Bertellé e Noci (1997)</p>	<p>- Estratégia ambiental lobista ou passiva - Estratégia ambiental reativa - Estratégia "verde" antecipativa - Estratégia "verde" orientada à inovação</p>	<p>1^a) <u>Estratégia ambiental lobista</u>: as questões ambientais são tidas como ameaças à competitividade da empresa. As organizações se utilizam dessas estratégias na tentativa de reduzir o nível de exigências dos <i>stakeholders</i> e evitar o investimento em tecnologias novas e limpas. 2^a) <u>Estratégias ambientais reativas</u>: são adotadas com o objetivo de não perder lucratividade. Neste caso, as empresas reagem aos estímulos externos, principalmente, das pressões dos <i>stakeholders</i> e da iniciativa dos concorrentes. 3^a) <u>Estratégia "verde" antecipativa</u>: as organizações procuram antecipar-se às mudanças das regulamentações para obter vantagens na redução de custos. Acreditam que, para firmar seu posicionamento no mercado devem ser os primeiros a se mover por meio de melhorias em suas competências técnicas e científicas, criando valor. Através desses recursos internos, alguns difíceis de copiar podem alcançar diferenciação competitiva. 4^a) <u>Abordagem estratégia "verde" orientada à inovação</u>: são introduzidas inovações em processos e produtos na empresa. Em processos podem ser citadas: melhorias no desempenho ambiental e em produtos e criação de novas exigências no mercado. Para sua implementação exige-se recursos internos como: financeiro, alta consciência ambiental dos funcionários e a busca de soluções ambientalmente corretas no processo operacional da organização.</p>
<p>Winn e Angell (2000)</p>	<p>- <i>Greening</i> deliberado reativo; - <i>Greening</i> deliberado proativo; - <i>Greening</i> não realizado e - <i>Greening</i> ativo emergente</p>	<p>1^a) <u><i>Greening</i> deliberado reativo</u>: é característico de organizações em que a alta administração se mostra de forma muito fraca ou sem nenhum compromisso com o meio ambiente. Neste caso, o ambiente natural não é visto como responsabilidade da companhia, as considerações ambientais não fazem parte dos fatores de decisão funcional e operacional, além de somente considerarem as ações ambientais quando são forçadas pelas autoridades ou por outras pressões externas. Nenhum planejamento ou monitoramento das atividades são propostos para prevenir surpresas com novos regulamentos ou assuntos ambientais que estão emergindo. Estas organizações são consideradas com baixos níveis de compromisso estratégico para assuntos ambientais e mantêm-se relutantes às ações ambientais. 2^a) <u><i>Greening</i> deliberado proativo</u>: os valores, os compromissos e as dimensões para implementação são altas. O meio ambiente é considerado em todas as decisões funcionais e operacionais. Organizações nesta categoria têm propostas sistemáticas de ações ambientais. A alta administração é comprometida com o desenvolvimento sustentável e há uma sensação de responsabilidade da organização no ambiente que atua. Estas empresas possuem uma capacidade de prevenção que inclui, no seu planejamento, monitoramento e se antecipa, com sistemas que respondem a assuntos ambientais internos e externos. Além disso, elas estão na vanguarda de inovações ambientais, sendo que progrediram além da fase de compromisso e se preocupam ativamente com iniciativas ambientais, tendo alcançado um alto nível de implementação.</p>

		<p>3ª) <i>Greening</i> não realizado: o meio ambiente nessas empresas é considerado em todas as decisões funcionais e da alta administração, que parece ser altamente comprometida, embora a organização não seja vista interiormente como tendo responsabilidade por seu meio ambiente. O desenvolvimento de seus produtos não leva em consideração questões ambientais e não apresentam inovações neste sentido. Há deficiência no planejamento formal e baixo monitoramento de desempenho ambiental. Organizações nesta categoria exibem um compromisso de política forte, porém existe uma ausência de uma proposta proativa para implementação. A importância do meio ambiente é retórica da alta administração, não aparece nas prioridades organizacionais, assim as empresas anunciam publicamente seu compromisso de política ambiental, mas sem intenção de comprometer recursos na implantação de ações em prol do meio ambiente.</p> <p>4ª) <i>Greening</i> ativo emergente: é proativa nas propostas de ações ambientais. A empresa gerencia o <i>greening</i> de seus fornecedores de seus produtos e se responsabiliza pelo meio ambiente. A prevenção é uma capacidade reconhecida desta organização, monitoram seu desempenho ambiental e se preocupam com o planejamento e as atividades de monitoramento externo para se antecipar aos regulamentos e assuntos ambientais que estão por vir. A companhia gera inovações em seus produtos, porém, o ambiente não é considerado sistematicamente em decisões em todas as funções. Neste caso, a alta administração não mostra nenhum compromisso com ambiente.</p>
<i>Tipologias de Estratégias Quanto ao Foco das Estratégias Ambientais</i>		
Maimon (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de emissões <i>end-of-pipe</i> - Redução de desperdícios - Incorporação de tecnologias limpas 	<p>1ª) Controle de emissões <i>end-of-pipe</i>: que reduzem ou eliminam a poluição nas saídas sem modificar a estrutura do produto e do processo;</p> <p>2ª) Redução de desperdícios: selecionando matérias-primas, desenvolvendo novos processos e/ou produtos;</p> <p>3ª) Tecnologias de terceira geração – <i>tecnologias limpas</i>: como a utilização de novos materiais e substituição de materiais tóxicos, alicerçadas em ações de pesquisa e desenvolvimento da organização.</p>
Gilley et al. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigidas ao produto (<i>product-driven</i>) - Dirigidas ao processo (<i>process-driven</i>) 	<p>1ª) <i>Iniciativa ambientais dirigidas a produtos</i>: podem ser adotadas através da criação de novos tipos de bens e serviços ambientalmente saudáveis, ou através da redução do impacto ambiental dos bens e serviços existentes. Estas são consideradas de maior efeito na reputação da empresa que as anteriores, pois tornam os produtos únicos e reconhecidos pelos consumidores, além de apontar a responsabilidade social empresarial. Desta forma, os investidores são mais favoráveis as iniciativas dirigidas aos produtos pelo seu maior efeito sobre a reputação da organização.</p> <p>2ª) <i>Iniciativas ambientais dirigidas para processos</i>: visam minimizar os impactos ambientais da empresa. Como exemplo citam o uso de materiais reciclados, o redesenho dos processos produtivos e as melhorias no sistema de distribuição. São iniciativas que reduzem os resíduos e incluem mudanças nos processos organizacionais. A pesquisa mostrou que o efeito destas ações na reputação é baixo e muitas iniciativas são difíceis de serem comunicadas ao público.</p>
Rhee e Lee (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Reativa - Focada - Oportunista - Proativa 	<p>1ª) <i>Estratégias ambientais ‘reativas’</i>: mostram-se com baixo nível de responsabilidade ambiental nas áreas de decisão e frequentemente ignoram os problemas ambientais, as preocupações ambientais com controles de poluição e a conformidade com regulamentos.</p> <p>2ª) <i>Estratégia ambientais ‘focadas’</i>: as decisões são limitadas dentro das áreas da organização; são alocados recursos nessas áreas que em troca devem estabelecer um alto nível de gerenciamento ambiental.</p> <p>3ª) <i>Estratégia ambiental ‘oportunista’</i>: é a estratégia de atuação em todas as áreas de decisão simultaneamente. Porém, a dedicação para o nível mais avançado de gerenciamento ambiental em todas as áreas não ocorre da mesma forma.</p> <p>4ª) <i>Estratégias ambientais proativas</i>: as organizações que levam em conta os problemas ambientais em todas as áreas de decisão e desdobram as práticas ambientais mais avançadas.</p>

Fonte: elaborado a partir de Cunha et al (2009)

O Quadro 2 evidencia que existem diversas classificações das tipologias de estratégias ambientais concebidas desde 1976, sendo que cada autor descrito nesse quadro apresenta uma classificação que engloba de 3 a 4 classificações. Partindo para uma análise mais detalhada, basicamente, constata-se que as classificações englobam uma categoria de empresas reativas às regulações ambientais (que usam tecnologias fim de tubo), uma que atua em conformidade (procedendo a redução de desperdício) e uma outra proativa (que incorpora tecnologias limpas e foca a ecoeficiência). Entretanto, cada grupo de tipologias propostas apresenta especificidades.

Apesar das diferenças de nomenclatura, as tipologias de estratégia ambiental das empresas variam em um *continuum* de estratégias reativas que apenas visam a atender às exigências legais e implementar controles de poluição, até as estratégias mais proativas. Estas últimas incluem práticas voluntárias ecoeficientes de prevenção da poluição que exigem inovações em processos, produtos e operações para reduzir a utilização de energia e de materiais na fonte.

As estratégias ambientais de liderança em produtos, processos, e mesmo os modelos de negócio são reprojatados para minimizar a pegada ecológica ao longo de todo o ciclo de vida do produto (ARAGON-CORREA, 1988; ROOME, 1994; HART, 1995; SHARMA e VREDENBURG, 1998; SILVA, 2001; BUYASSE; VERBEKE, 2003). Elas exigem mudanças nas rotinas e operações, o que tem sido identificado como sendo uma competência organizacional (HART, 1995; CHRISTMANN, 2000), que requer uma coordenação complexa de diversas habilidades humanas e técnicas e recursos heterogêneos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993), a fim de reduzir impactos ambientais e, simultaneamente, manter ou aumentar a competitividade da empresa.

Enquanto alguns pesquisadores analisam o desenvolvimento de estratégias ambientais, a exemplo dos estudos efetuados por Porter e van der Linde (1995a, 1995c), Christmann (2000), Clemens (2005), uma série de fatores são identificados e que podem ser considerados importantes fontes na obstrução de melhoria do desempenho ambiental corporativo. Uma vertente teórica enfatiza as barreiras desta melhoria ambiental em diferentes contextos, a exemplo das investigações de Post e Altman (1994), Baumast (1997), Hillary (2000). Post e Altman (1994) identificaram dois tipos de obstáculos: barreiras industriais e barreiras organizacionais. As barreiras industriais incluem as infor-

mações técnicas, o custo de capital, a configuração de operações correntes, as pressões competitivas e as regulações industriais, enquanto as barreiras organizacionais incluem fatores a exemplo da atitude dos empregados, pouca comunicação, práticas passadas e inadequadas de liderança da gestão do topo. Já Baumast (1997) classificou os obstáculos de melhoria de desempenho ambiental corporativo distinguidos entre internos (financeiros e outros recursos vinculados à gestão e atitude dos empregados) e barreiras externas (dificuldades legislativas e regulatórias, e a ausência de oportunidades de mercado verde e soluções técnicas).

Observa-se que a temática da estratégia ambiental teve uma atenção especial a partir do ano 2000 nas publicações brasileiras e centra-se na abordagem da responsabilidade ambiental das empresas, englobando práticas, tecnologias de gestão ambiental e posturas e/ou comportamentos adotados pelas empresas. Igualmente, os autores discorrem acerca do hiato existente entre o discurso dos empresários e a prática ambiental adotada nas empresas.

Estudos bibliométricos consultados evidenciam que a área da gestão ambiental está em ascensão e ainda encontra-se concentrada em poucos autores. Recebe grande atenção de autores clássicos internacionais e no Brasil alguns autores se destacam com trabalhos seminais a exemplo de Maimon (1994). Ainda é uma área que utiliza em grande escala os livros para elaborar seus escritos e valoriza as publicações nacionais para elaborar as suas publicações.

A realização de um estudo bibliométrico efetuado por Sehnem *et al* (2012) evidenciou que os estudos brasileiros que abordam a temática estratégias ambientais foram desenvolvidos a partir de uma abordagem de pesquisa quali-quantitativa, com predomínio de estudos de caso e casos múltiplos, seguido por ensaio teórico. Também ficou evidente que as pesquisas sobre a variável ambiental na estratégia de negócios é algo recente e que ainda encontra-se em fase embrionária no Brasil, havendo muitas possibilidades de investigação.

Na sequência o Quadro 3 apresenta alguns estudos recentes sobre o assunto estratégia ambiental.

Quadro 3: Estudos recentes sobre estratégia ambiental

Autores	Ano	Objetivo
Melnyc, Soufre e Calantone	2003	Identificar o impacto do sistema de gestão ambiental no desempenho ambiental.
Joshi, Khanna e Sidique	2005	Analisar as ações de reação do mercado perante a emissão de informações acerca dos efeitos do sistema de gestão ambiental.
Darnall, Henriques e Sadorsky	2005	Identificar se as pressões institucionais em conformidade com as preocupações ambientais aumentam a probabilidade de uma organização implantar um sistema de gestão ambiental.
Bowen e Sharma	2005	Analisar a proposição em que não só dotações de recursos facilitam a diferentes tipos de estratégia ambiental corporativa, mas também indica quando as dotações de recursos particulares tendem a inibir as estratégias proativas.
Sharma, Aragón-Correa e Rueda-Manzanares	2007	Examinar a influência das capacidades organizacionais na geração de estratégias ambientais proativas em um ambiente de negócios incerto.
Araújo, Bueno e Mendonça	2007	Analisar a sustentabilidade empresarial em um frigorífico de carne bovina.
Gallon <i>et al</i>	2008	Traçar um panorama da produção científica em Administração sobre a temática ambiental e como objetivos específicos, identificar categorias das pesquisas científicas, reconhecer seus principais componentes metodológicos, relacionar os autores mais prolíficos e mapear as fontes de referências utilizadas nos artigos.
Rueda-Manzanares, Aragón-Correa e Sharma	2008	Identificar com base na visão baseada em recursos da empresa, vamos examinar como a complexidade, incerteza e generosidade no ambiente de negócios em geral modera a associação entre uma empresa, a capacidade de integração das partes interessadas e sua estratégia ambiental.
Nawroka e Parker	2009	Identificar quais as relações entre sistema de gestão ambiental e desempenho ambiental.
Menezes	2009	Avaliar os avanços e as limitações da aglomeração industrial têxtil-vestuarista do Alto Vale do Itajaí no que diz respeito à instituição de padrões de articulação institucional necessários a um esforço de harmonização das dimensões socioeconômica, sociopolítica, sociocultural e socioambiental do desenvolvimento territorial.
Menguc, Ahuh e Ozanne	2010	Identificar qual é o efeito da interação de recursos internos e externos em uma estratégia ambiental proativa e sua influência no desempenho.
Sangle	2010	Identificar as motivações para a adoção de estratégias ambientais proativas na Índia.
Brock e Sá	2011	Identificar como evoluíram e se desenvolvem as práticas organizacionais acerca da gestão ambiental e da inovação tecnológica relacionada à sustentabilidade numa subsidiária de empresa petroquímica multinacional instalada no complexo petroquímico de Triunfo.
Santos e Porto	2011	Verificar em que condições a gestão ambiental pode contribuir com a vantagem competitiva sustentável, segundo os arcabouços teóricos da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da Teoria Institucional (TI).
Nascimento, Gubiani e Beuren	2011	Verificar a evolução do disclosure ambiental nas organizações que compõem o ISE desde a sua primeira formação.
Ferreira <i>et al.</i>	2011	Verificar o nível de tratamento de resíduos das indústrias que atuam no Brasil em relação à posse da certificação ISO 14001 e ao período de posse desta certificação.
Nascimento <i>et al</i>	2011	Investigar as características dos indicadores de desempenho ambiental utilizados em pesquisas de avaliação de desempenho organizacional publicadas no período de 2000 a 2008 em periódicos do Qualis CAPES da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

Aguilera-Caracuel	2011	Identificar porque as empresas se tornam verdes e o nível de influência da internacionalização na estratégia ambiental
Castro Neto <i>et al</i>	2011	Identificar os fatores determinantes de proatividade ambiental em empresas cearenses
Portugal Júnior e Portugal	2011	Reindustrialização Sustentável: uma Alternativa Estratégica ao Processo de Desindustrialização no Brasil.
Sousa <i>et al</i>	2011	Verificar as características da produção científica das dissertações e teses que tratam do tema sustentabilidade ambiental em programas <i>stricto sensu</i> de administração do Brasil, no período de 1998 a 2009.
Portugal Júnior, Portugal e Paiva	2011	Realizar um estudo multicase sobre a utilização de estratégias e padrões de gestão ambiental nas indústrias com mais de dez funcionários dos municípios de Varginha, Três Corações, Três Pontas e Elói Mendes, todos da região sul do estado de Minas Gerais.

Fonte: elaborado pela autora

Nos últimos anos, conforme pode ser observado no Quadro 3, a área ambiental tem sido relacionada a temáticas como desempenho, teoria institucional, recursos, tipologias de estratégias ambientais e internacionalização, nos estudos contemporâneos realizados por pesquisadores brasileiros e internacionais. Nota-se uma tendência de elaboração de trabalhos quantitativos e uso de técnicas estatísticas robustas, principalmente nos estudos internacionais. Nesse sentido, o Brasil ainda possui algumas limitações culturais para conseguir compilar bases de dados maiores em setores específicos, haja vista que as empresas, muitas vezes não permitem a sistematização das informações e acompanhamento continuado dos pesquisadores dentro das organizações.

Além disso, é notório que os estudos brasileiros relacionados à temática estratégia ambiental requerem estudos analíticos críticos, que permitam não só a construção de uma reflexão mais profunda, mas também caminhos para a prática. Uma prática capaz de contribuir com a preservação do meio ambiente, bem como a performance das empresas, no que se refere à otimização dos recursos existentes e a rentabilidade para os acionistas. Outrossim, há um hiato de estudos que associam a gestão ambiental com teorias clássicas e autores seminais tais como Habermas, Gadamer e Morin. Há espaço na academia para estudos reflexivos e com um nível de criticidade superior.

Além disso, quando se fala em sustentabilidade, em especial do quesito ambiental, não basta apenas seguir as premissas da Norma ISO 14.001, atender as exigências legais e minimizar os impactos ambientais ocasionados pelos resíduos gerados. Trata-se de um conceito muito mais complexo e que demanda uma política de excelência que a cada ano se preocupa em aumentar a eficiência interna da organização e a qualidade das relações com os *stakeholders*. A empresa que assume essa causa

possui como princípio que a responsabilidade social e ambiental são fundamentais para ser competitivo, para ser valorizado pelo consumidor. Acredita que todas as práticas que corroboram para o bem-estar ambiental e melhoria da qualidade do meio ambiente e minimização do desperdício, de recursos e de degradação ambiental é um dever que todos devem assumir perante o fluxo de produção.

METODOLOGIA

Este estudo classifica-se quanto à forma de abordagem do problema em estudo qualitativo. No que diz respeito aos procedimentos de pesquisa, a presente pesquisa foi delineada como um estudo de caso. Foi realizado um estudo em agroindústrias pertencentes ao segmento do agronegócio e ao setor de frigoríficos e escolhido intencionalmente o Grupo Marfrig e a Divisão Suínos e Aves para a aplicação dos questionários e realização das entrevistas. Essa escolha intencional está associada ao fato de se tratar de uma empresa internacionalizada e que se encontra em um estágio avançado no que diz respeito aos aspectos ambientais, possuindo políticas de qualidade ambientais, princípios e sistemas de gestão ambiental implementados e, em algumas unidades industriais, possuem a certificação segundo a Norma ISO 14.001.

A escolha de unidades industriais que operam sob a égide de uma mesma organização (Marfrig) está associada ao fato de ser uma empresa que cresceu a partir de aquisições feitas principalmente nos últimos três anos. Portanto, é formada a partir de um conjunto de empresas que foram adquiridas e que atuavam sob uma política, missão, visão e valores distintos. Além disso, o fato das unidades analisadas pertencerem ao mesmo grupo empresarial, não significa necessariamente que compartilham um conjunto comum de recursos tangíveis e intangíveis,

pois foram construídas em épocas diferentes e possuem recursos tecnológicos distintos. A localização geográfica também é um aspecto que influencia, assim como a cultura e o perfil dos recursos humanos.

Essa escolha de grandes empresas fundamenta-se nos estudos de Christmann e Taylor (2001 *apud* ALPERSTEDT; QUINTELLA; SOUZA, 2010) González-Benito e González-Benito (2006) e Abreu, Santos e Rados (2008) que verificaram que o tamanho, mensurado pelo número de empregados ativos, é uma das variáveis estruturais que mais parece influenciar nas ações ambientais das empresas. O argumento desses autores fundamenta-se nos seguintes aspectos: 1) grandes empresas têm mais recursos disponíveis para investir na gestão ambiental; 2) são organizações que recebem mais pressão dos ambientes social e econômico e, frequentemente, são objetivo primário de governos locais e ONGs ambientais; 3) a escala dessas organizações permite que sua gestão se torne indivisível da gestão ambiental, requerendo investimentos em tecnologia, recursos humanos ou certificações que são similares para todas as empresas independentemente do seu tamanho; e 4) os esforços ambientais das grandes empresas têm um impacto positivo sobre um grande número de clientes.

As entrevistas foram realizadas face-a-face com o Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade, a Diretora de Recursos Humanos e o Diretor de Produção do Escritório Central que estão localizados na sede da empresa, ou seja, compõem a equipe estratégica e foram aplicadas no mês de dezembro de 2010. E os questionários foram aplicados no período de maio a junho de 2011 ao Diretor Administrativo, Diretor de Recursos Humanos, Analista Ambiental, Gerente Financeiro e Gerente de Produção de seis unidades industriais, isto é, são sujeitos que compõem a equipe tática da empresa. Os mesmos foram remetidos por e-mail.

O critério para a escolha da amostra de unidades industriais a serem pesquisadas consistiu em identificar a unidade industrial mais antiga de aves; uma adquirida ou construída no período de 1996 a 2000 e uma pertencente à última aquisição feita pelo grupo Marfrig. No setor suínos a unidade industrial mais antiga e nas plantas de industrializados, a unidade industrial mais antiga; e uma unidade industrial que pertence a última empresa adquirida pelo Grupo Marfrig. Esse critério foi adotado para capturar o efeito das aquisições de fábricas pelo Grupo Marfrig e verificar se processamentos de matérias-primas distintas poderiam estar associados a desempenhos diferentes. As unidades a serem pesquisadas foram indicadas pelo Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade da *holding* Marfrig, respeitando o critério anteriormente descrito. Pautado nesse critério de seleção as três unidades industriais de aves selecionadas

foram Itapiranga/SC; Caxias do Sul/RS; e Uberaba/MG. A unidade industrial de suínos é a de Seara/SC e de industrializados são as unidades industriais de Dourados/MS e Jaguariúna/SP.

Foi efetuado contato telefônico com o Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade para agendamento das entrevistas. Este, por sua vez, mobilizou os demais sujeitos entrevistados. Com relação aos questionários, o Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade remeteu o mesmo aos diretores participantes da pesquisa. E estes, por sua vez, remeteram por e-mail as respostas dos mesmos.

A intenção de trabalhar com o nível estratégico e tático das unidades industriais pesquisadas está associada ao fato de que a política ambiental apresenta êxito em efetivação a partir do momento em que o nível estratégico apóia, compactua com a sua implantação e sensibiliza o nível tático para que este consiga operacionalizá-la. Diante disso, a intenção era verificar qual era o discurso que esses níveis adotam em termos de estratégias ambientais.

Essa divisão (Suínos e Aves) engloba 30 unidades industriais, o que corresponde a 6 marcas brasileiras distintas - Seara, Bassi, Mabella, DaGranja, Pena Branca e Palatare, gerenciadas pelo escritório central localizado em Itajaí/SC e popularmente conhecido como Nova Seara. A escolha de unidades industriais que operam sob a égide de uma mesma organização (Marfrig) está associada ao fato de ser uma empresa que cresceu a partir de aquisições feitas principalmente nos últimos três anos e é conhecida como sendo a primeira multinacional brasileira do setor de agronegócios. Portanto, é formada a partir de um conjunto de empresas que foram adquiridas e que atuavam sob uma política, missão, visão e valores distintos. Além disso, o fato das unidades analisadas pertencerem ao mesmo grupo empresarial, não significa necessariamente que compartilham um conjunto comum de estratégias ambientais, pois foram construídas em épocas diferentes e possuem recursos tecnológicos distintos. A localização geográfica também é um aspecto que influencia, assim como a cultura e o perfil dos recursos humanos.

Essa escolha de grandes empresas fundamenta-se nos estudos de Christmann e Taylor (2001), González-Benito e González-Benito (2006) e Abreu, Santos e Rados (2008), que verificaram que o tamanho, mensurado pelo número de empregados ativos, é uma das variáveis estruturais que mais parece influenciar nas ações ambientais das empresas. O argumento desses autores fundamenta-se nos seguintes aspectos: 1) grandes empresas têm mais recursos disponíveis para investir na gestão ambiental; 2) são organizações que recebem mais pressão dos ambientes social e econômico e frequentemente são objetivo primário de governos

locais e ONGs ambientais; 3) a escala dessas organizações permite que sua gestão se torne indivisível da gestão ambiental, requerendo investimentos em tecnologia, recursos humanos ou certificações que são similares para todas as empresas independentemente do seu tamanho; e 4) os esforços ambientais das grandes empresas têm um impacto positivo sobre um grande número de clientes.

O Quadro 1 descreve as etapas de pesquisa, sujeitos pesquisados, objetivos/questões exploradas e sua relação com o referencial teórico de estratégias ambientais.

Quadro 1: Etapas da pesquisa, sujeitos pesquisados, objetivos/questões exploradas e sua relação com o referencial teórico de estratégias ambientais

Etapas da Pesquisa	Sujeitos Pesquisados	Objetivos/Questões Exploradas	Relação com o Referencial Teórico de Estratégias Ambientais
Seleção da amostra pesquisada	—	<ul style="list-style-type: none"> - Unidade industrial mais antiga de aves; - Unidade industrial de aves adquirida ou construída no período de 1996 a 2000; - Unidade industrial de aves pertencente à última aquisição efetuada pela Marfrig; - Unidade industrial de suínos mais antiga; - Unidade industrial de industrializados mais antiga; - Unidade industrial de suínos mais recentemente adquirida pela Marfrig. 	Estratégias ambientais podem apresentar diferentes estágios evolutivos dentro de uma mesma organização, considerando uma quantidade tão representativa de aquisições como é o caso do Grupo Marfrig. Abordagem de Maimon (1994) e Jabbour e Santos (2006).
Aplicação das entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade; - Diretora de Recursos Humanos; - Diretor de Produção do Escritório Central. 	Percepções do nível estratégico da Marfrig sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Estratégias ambientais reativas; - Estratégias ambientais preventivas; - Estratégias ambientais proativas. 	Maimon (1994) Jabbour e Santos (2006)
Aplicação dos questionários	<ul style="list-style-type: none"> - Diretor Administrativo - Diretor de Recursos Humanos; - Analista Ambiental; - Gerente Financeiro; - Gerente de Produção. 	Percepções do nível tático da Marfrig sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Estratégias ambientais reativas; - Estratégias ambientais preventivas; - Estratégias ambientais proativas. 	Maimon (1994) Jabbour e Santos (2006)
Tabulação dos dados	—	- Ideias mais representativas das falas (uso da técnica hermenêutica-dialética)	Minayo (2002)
Análise dos dados	—	- Ideias mais representativas das falas (uso da técnica hermenêutica-dialética) co-relacionados aos constructos da pesquisa	Minayo (2002) Maimon (1994) Jabbour e Santos (2006)

Fonte: Elaboração própria.

Após receber o retorno dos questionários, foi efetuada a tabulação dos dados e respectiva análise pautada nos preceitos teóricos mapeados. Para a organização dos dados foi utilizado o *software* Excel. A planilha eletrônica Excel possibilita a elaboração de tabelas e gráficos e, pela facilidade de operacionalização, com o qual se efetuou a estatística descritiva.

ESTRATÉGIA AMBIENTAL VIGENTE NOS FRIGORÍFICOS

Esta seção apresenta a descrição das estratégias ambientais vigentes na divisão suínos e aves do frigorífico Marfrig. Primeiramente são apresentados

os dados obtidos por meio das entrevistas, na sequência os dados dos questionários e, por último, informações extraídas do site da empresa.

Dados Obtidos nas Entrevistas

Logo após, o Quadro 2 apresenta as estratégias ambientais do Grupo Marfrig mencionadas pelo Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade.

Quadro 2: Estratégias ambientais do Grupo Marfrig mencionadas pelo Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade

Estratégias ambientais	Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade
<p><u>Reativas</u>: as empresas somente atendem a legislação, buscando minimizar os aspectos e impactos ambientais negativos “[...]em primeiro lugar é o atendimento mínimo à legislação brasileira”.</p> <p>“gestão da qualidade total ambiental, sistema de gestão ambiental, tudo isso está. A análise do ciclo de vida do produto a gente trabalha em conjunto com a equipe de marketing e de pesquisa e desenvolvimento. Analisando isso aí, seja na parte de rentabilidade, na parte de aceitação do cliente. Nós temos um serviço de atendimento ao consumidor aqui em Itajaí, que recebe do Brasil inteiro, até do exterior em relação a isso, ou falando críticas ou dando sugestões em relação ao nosso produto. A gente usa isso como fonte de entrada para fazer as devidas correções ou até mesmo tirar de linha”.</p>	
<p><u>Preventivas</u>: consiste na incorporação de medidas de prevenção contra a ocorrência de poluição das etapas de produção “O sistema de gestão ambiental está aplicado em todas as unidades industriais”.</p> <p>“é a única indústria que tem um fiscal do governo federal ali, um por turno. Nós temos mais de mil funcionários do governo federal dentro das empresas fiscalizando a linha de abate, linha de processamento, formulação. Então não tem como, porque se a gente fez alguma coisa errada, a gente recebe um auto de infração, a mercadoria é segregada, ameaçam jogar fora o produto. Se variou a temperatura já acontece isso, o que a gente acha que é um exagero. Se tem que sair a 4 graus e deu 5 os caras já segregam o produto”.</p> <p>“[...] nesse mercado nós temos equipamentos, nós temos estruturas que tem tecnologia europeia. A grande maioria dos equipamentos são oriundos da Holanda e Dinamarca, então já existe sustentabilidade a nível de uso racional desses equipamentos, um menor consumo de energia, um menor consumo de água, uma melhor qualidade de higienização, porque nossos equipamentos passam constantemente por higienização e usa-se detergentes, desinfetantes e usa um pouco de água e então esses equipamentos visam que você use menos esses produtos e, posteriormente, vai ter um tratamento menor e também vai gerar um custo menor no tratamento disso”.</p> <p>“para você ter uma ideia, no ano passado nós tivemos 253 auditorias. Se você olhar por dia útil produzido você tem praticamente uma auditoria por dia na empresa, seja de governo, seja de clientes, seja de missão internacional. Nós temos que estar preparados todos os dias por que a qualquer hora pode vir uma missão. E isso interfere em toda a avaliação da cadeia produtiva, desde a genética até os serviços”.</p> <p>“A logística reversa a gente só usa para pallets. Nós não temos nenhum projeto, aliás, temos um projeto mas ele não está em execução, na parte da logística reversa considerando as embalagens. Nós temos um projeto com o McDonald`s para trabalhar a logística reversa com ele, mas não foi aplicado ainda”.</p>	

“Toda atividade de produção gera um impacto ambiental. Você trabalha com tecnologias para tentar minimizar esse impacto. Essa é a primeira linha. A segunda linha é você introduzir tecnologia de processo que consuma menos recursos naturais. Isso também é levado em consideração”.

“a indústria ela gera efluentes e se você não trata esses efluentes eles vão manter um excesso de cultura e eles vão acabar consumindo em excesso o oxigênio da água, do rio. Então, você tem que fazer um trabalho primário, secundário, terciário, para queimar toda essa gordura, para evitar que vá para o rio, senão vai consumir todo o oxigênio da água e vai prejudicar o ambiente da fauna e flora dos rios. Ou mesmo quando usa ferti-irrigação pode também estar contaminando o solo. Então tem que ter realmente esses trabalhos”.

“na parte de gases você tem que estar identificando o que você está liberando para o ambiente. As empresas que ainda usam petróleo estão gerando enxofre, que produz metano, o gás de efeito estufa. Então, nós sempre devemos estar buscando tecnologias para realmente diminuir o metano ou estar convertendo ele em aproveitamento energético, como a gente faz hoje em Diamantina para ter menos impacto ambiental. Então, você tem que analisar realmente até o ruído. O ruído também é um fator desagradável tanto para quem trabalha na produção como também para as vizinhanças. Então, você tem que ter máquinas e equipamentos, a gente define lá um nível máximo de ruído em decibéis para não prejudicar a audição ou mesmo perturbar, vamos dizer assim, o sono da comunidade”.

“procedimentos adotados para fazer o tratamento de efluentes líquidos? Bom todos eles são divididos em 3 fases: primário, secundário e terciário. Primário você lida com a parte sólida primeiramente; o secundário você lida mais com a parte de extrair a gordura e aumentar o oxigênio dissolvido na água e a terceira parte você foca mais essa parte de nitrogênio, potássio, fósforo... são os mais relevantes”.

“na parte de fumaças nós temos várias tecnologias. Nós temos tecnologias de lavagem de gases, onde você condensa os gases condensáveis e depois os gases incondensáveis você leva para a parte de filtro biológico. Ali você quebra então essas moléculas com biotecnologia e existem também filtros nas fábricas de rações, nas caldeiras, onde você... filtros de manga, a base de ciclones, multiciclones para você tirar as partículas sólidas do ar. Também tem em todas as caldeiras da empresa também. Esse para o ar. Na parte de ruídos nós temos ou ambientes confinados para isso ou você faz revestimentos para que absorvam e não comprometam a parte ambiental ou comprar equipamentos que não produzam ruído ou ruído abaixo do que a legislação demanda”.

“nós temos resíduos vamos dizer assim, como por exemplo, as embalagens. As embalagens a gente faz o ciclo da embalagem, interno ou externo. Se a embalagem for descartada na empresa ela vai para um lugar específico e periodicamente ou a gente utiliza em outros aspectos tipo assim ou para lixo ou sei lá para guardar ingredientes. Ou então você vende para a reciclagem. Então eles viram polímeros de novo para produção de plástico de novo. Na parte de resíduos biológicos, nós temos resíduos biológicos oriundos, por exemplo, das nossas enfermarias ou coisas desse tipo vai para incineração. Depois nós temos resíduos orgânicos que não utiliza, então vai para compostagem em áreas também aprovadas pelos órgãos ambientais. Então para cada tipo de resíduo existe um destino ou um comportamento. Tudo é monitorado, quantificado e acompanhado. Se a gente passa esse resíduo para terceiros, ele tem que ter licença ambiental. Então a gente tem que verificar para ver se ele tem a competência para tratar esse resíduo. Eu vi nesses dias no jornal uma empresa que estava vendendo, eu acho que era gordura, ele vendia para um terceiro, ele colocava num caminhão e depois despejava num rio. Quer dizer, isso é um assassinato realmente. Então foi pego por um órgão ambiental e ele foi responsabilizado realmente. Não, mas eu passei para um terceiro. Nessa hora não adianta, a responsabilidade é sua. Então você tem que monitorar esse terceiro que faz esse procedimento para ver se ele realmente está fazendo de acordo com a legislação ambiental e com a licença de operação. Algo similar deve acontecer com os produtores quando eles não têm a área suficiente que absorve os dejetos produzidos e fazem contratos com terceiros que absorvem essa demanda. Se o terceiro não utiliza corretamente o resíduo quem vai ser responsabilizado são ambos ou o produtor? Na realidade o órgão ambiental vai sempre na origem. No caso, ali, a origem é o produtor rural, mas se a empresa puder colaborar com tecnologias ou estar indicando quem possa fazer isso, porque eles são parceiros, vamos dizer assim, então a gente está orientando. Mas sempre vai na origem, então, se você compara a empresa ou vai no produtor ou vai no transportador.”

“os resíduos biológicos então são separados em recipientes específicos e vão para a incineração. Os que são recicláveis, como pilhas, baterias, para recipientes adequados. Todas as unidades nós temos áreas específicas onde você destina os materiais, ferro, metais, vidros, plástico. Tudo separado para a reciclagem interna ou externa”.

“A gente faz a auditoria interna semestral. A gente tem grupos de engenheiros ambientais e eles fazem, vamos supor, nós temos 30 plantas, então um faz a auditoria no outro. A gente faz uma espécie de *cross-checkagem*, de outra unidade vai para outra unidade fazer a avaliação e vice-versa. Então esse é a cada 6 meses. Então esse é baseado no nosso roteiro do sistema de gestão ambiental. Depois tem o crivo das entidades e dos órgãos ambientais que também fazem esse tipo de avaliação frequentemente, até porque nós temos que renovar as licenças frequentemente e para renovar a licença você tem que verificar frequentemente se está fazendo. Então, fora isso, não se dá a licença. Então de fora a gente tem as plantas que são checadas pela ISO 14.000. Então nós temos fiscalizadores independentes que fiscalizam as nossas unidades”.

“todas as plantas são monitoradas constantemente ou diariamente como, por exemplo, as plantas que recebem as gorduras, que recebe os resíduos orgânicos, resíduos sólidos. Tudo isso é tratado nem diariamente, mas hora a hora. Porque, como o fluxo é contínuo, você tem que acompanhar isso, seja no aspecto de pH, temperatura, quantidade. E depois nós temos também monitoramentos para ver se houve efeitos correlatos, ou seja, são análises internas e externas de acompanhamento. DQO, DBO a gente faz internamente. Nós temos laboratórios em todas as plantas para analisar esse aspecto. Oxigênio dissolvido, sólidos e graxas. Tudo isso a gente mede internamente. E tem a parte microbiológica também. A gente mede também a parte microbiológica”.

Proativas: integração de todas as áreas funcionais da empresa. A alta administração é comprometida com o desenvolvimento sustentável. São empresas que possuem uma capacidade de prevenção que inclui planejamento, monitoramento e antecipação, com sistemas que respondem a questões ambientais internas e externas. Estão na vanguarda das inovações ambientais e se preocupam ativamente com iniciativas ambientais.

“A Marfrig entrou no índice I50 nas ações da Bovespa, justamente porque ela tem uma política de sustentabilidade”.

“Nós temos um centro de educação ambiental que é usado justamente para a comunidade para conhecer a fauna e a flora daquela região”.

“a outra corrente é a busca da inovação e ser pioneiro [...] a busca de alternativas, de itens que ocupem menos recursos naturais. Isso é objetivo do nosso time continuamente”.

“Nós temos a auditoria de fornecedores. Todos os nossos fornecedores são auditados pelo menos uma vez por ano e lá no *check list* tem os aspectos que a gente chama de alimento seguro, onde também tem a parte ambiental. Então, nós não compramos de ninguém que esteja ferindo o meio ambiente. Todos devem operar com as licenças ambientais, e se eles tiverem a licença ambiental, vamos dizer assim, como uma condicionante para atuação, isso é registrado e nós acompanhamos a implantação da condicionante, porque, se ele não atende à condicionante, ele passa a ser desqualificado como fornecedor”.

“Só de automatização nós temos 18 linhas para a empresa. Isso é tecnologia de primeiro mundo. Fábricas que tiveram investimentos nós temos 6 fábricas renovadas. Mais de 200 milhões de reais investidos só no ano passado (se referia a 2009).”

“todo o nosso projeto tem o balanço de massa, que a gente chama, e dentro do balanço de massa você tem também a parte energética”.

“hoje nós somos pioneiros na parte de teores de metano e de sistemas de gestão suínos e na parte também de origem da matéria-prima fora da área desmatada da bio Amazônia, também somos pioneiros nisso e na parte de reciclagem da água”.

Fonte: elaboração própria.

Conforme a fala do Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade no mínimo as unidades industriais da divisão suínos e aves do Grupo Marfrig seguem as exigências legais de cada país. Como a empresa cresceu com a aquisição de outras, é natural que não haja uma padronização. A empresa está realizando um trabalho neste sentido aplicando a mesma política para todas. O entrevistado mencionou também que a legislação brasileira hoje é muito similar à legislação internacional. Tanto que

quando um cliente entra em contato para comprar os produtos da Marfrig das unidades industriais localizadas no Brasil, normalmente a empresa está apta para comercializar. Isso pode ser reflexo das diversas reuniões inter-países que versaram sobre aspectos ambientais. O que pode diferenciar um pouco é a tecnologia aplicada. Como o Brasil possui área territorial ampla, é hábito utilizar o sistema biológico nos tratamentos. Por possuir mais área e mais tempo de retenção dos resíduos e nos países

mais industrializados, onde há menos área disponível, os mesmos são obrigados a aplicar mais tecnologia, usando sistemas de ultrafiltração.

O Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade destacou que

[...] toda empresa consciente cuida dos investimentos ambientais e aquelas que não estão fazendo estão ilegais. Cedo ou tarde vai acontecer uma operação da procuradoria pública ou do próprio órgão ambiental no sentido de estar exigindo isso. Ou a própria comunidade. Hoje também a comunidade reclama se você está com barulho, se você está com poeira, se você está com cheiro. A comunidade faz a sua própria manifestação.

No que se refere às estratégias preventivas estão diretamente associadas à incorporação de tecnologias no processo de produção e tratamento de resíduos para minimizar a poluição ocasionada pelos processos. Há uma preocupação em aumentar a eficiência e com a melhoria contínua. A fala retrata também o cuidado em âmbito federal que a legislação prevê de contratar funcionários do governo para fiscalizarem a linha de produção, que também é uma importante estratégia preventiva, assim como as auditorias que contribuem para aperfeiçoar as atividades internas e para gerar produtos de qualidade. Isso vai ao encontro das afirmações de Henriques e Sardosky (1999) que mencionam que a certificação pela ISO 14.001, comparativamente, pode ser considerado um bom indicador de proatividade ambiental por parte das organizações. Todavia, a diversidade de empresas que implementaram esse sistema de certificação indica uma provável diversidade de fatores motivadores para essa “proatividade”.

O entrevistado também mencionou que

O cliente exige a redução do uso de embalagens por que legislações de países como a Alemanha e o Japão em termos de co-responsabilidade do produtor sobre a embalagem que vai ser desperdiçada depois é muito intensa. Então os nossos clientes nos demandam em criar alternativas de redução de embalagens, sendo na primária e na secundária. Então são projetos específicos desenhados para clientes usando menos embalagens. Por exemplo, um mini pallet, antigamente se exportava muitas caixinhas de 10 a 15kg, então para alguns clientes essa caixinha não existe mais, mas existe um contêiner de papelão onde você coloca os produtos lá dentro e isso exporta.

Além disso, foi destacado na fala do entrevistado que a realização de investimentos ambientais

e a criação de uma política de sustentabilidade se dá porque há uma demanda externa à empresa, à medida que a sociedade se movimenta em relação a isso ocorrem essas pressões sobre a empresa. Portanto, vem da demanda da sociedade. E também porque a Marfrig quer ser percebida pela sociedade, pelos clientes e pelos consumidores como sendo realmente uma empresa de sustentabilidade, para ter a preferência pelos seus produtos com a sua marca.

A Marfrig desenvolve outras ações para minimizar os impactos causados pelas atividades produtivas, na percepção do Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade envolvem desde a certificação da produção agropecuária, compostagem da cama do aviário (a fermentação dela transformando ela em adubo). É uma forma de minimizar o impacto por meio do tratamento adequado para fermentação de resíduos de suínos e resíduos líquidos que geram metano. Outra alternativa consiste em tentar converter esses materiais em energia também é uma forma de minimizar o impacto.

No transporte onde há a geração de poluição com frete, uma estratégia encontrada é partir para onde há linhas ferroviárias, usá-las cada vez mais, o que ameniza o impacto e diminui a geração de monóxido de carbono e gás carbônico da queima do diesel. Ainda tem o projeto de biodiesel, pelo qual se aproveita as gorduras vegetais e animais que compensem transformar em biodiesel para não utilizar o diesel que vem do petróleo. Tem também o processo industrial, no qual se procura cada vez mais comprar máquinas e equipamentos que usem menos água. “Hoje nós temos um limitante que é a legislação. Já temos recursos para produzir com menos água”. Tratar a água e reciclar, ou seja, usar a água de novo, o que é uma forma de minimizar o uso de recursos. Em síntese, a empresa procura usar combustíveis que usam menos poluentes, geram menor poluição sonora e comprar máquinas que emitam menos ruídos. Salienta-se também que os benefícios obtidos pela realização de investimentos ambientais estão associados ao reconhecimento pela comunidade que é um fator importante, o atendimento de exigências ambientais e o atendimento de exigências de clientes. O desenvolvimento de uma postura ambientalmente consciente acontece por meio de uma política de sustentabilidade na empresa. Há comitês e equipes de melhoria contínua, que visam desenvolver e implementar projetos seja de melhoria e de educação ambiental. E, além disso, a empresa tem uma estrutura que está direcionada para isso. Há profissionais na área de saúde, segurança e meio ambiente que monitoram os atenuantes para reduzir poluições ambientais e que trabalham o aspecto educação ambiental.

Acerca dos motivos da empresa adotar os projetos de sustentabilidade estão associados ao fato da Marfrig trabalhar com risco. Tudo o que tem processo de transformação tem risco. Isso requer a adoção de processos e instrumentos de controle para que haja capacidade para esses processos. Quando há um processo e um sistema de controle e de gestão ambiental efetivo, a empresa está sujeita a ser controlada por um órgão ambiental através de autos de infração, multas e até paradas, ou mesmo impactos na sociedade, o que seria danoso para a sua marca. Hoje com frequência ocorrem acidentes com impactos significativos por falta de controles adequados. Um excesso de chuva pode provocar um dano nas suas lagoas e isso pode afetar a parte ambiental. Portanto, há uma necessidade de acompanhamento diário, monitorando todos os requisitos para poder garantir que a empresa está cumprindo a legislação e atendendo aos pré-requisitos, seja de clientes e de países importadores e do Brasil.

Sobretudo, hoje a indústria de transformação está muito visada, seja por ONGs, seja por órgãos de clientes consumidores e que estão demandando fortemente ações dos frigoríficos. “O sistema de crédito e financiamento das empresas também está sendo questionado. Você está financiando uma em-

presa que está prejudicando o meio ambiente, então a empresa que está financiando também é impactada por isso” destaca o entrevistado. O cliente também, se ele compra de um fornecedor que impacta o ambiente, ele também está sendo mal visto. Hoje existe de forma natural uma cobrança entre as partes de forma intensa. O órgão ambiental cobra das empresas, a comunidade cobra das empresas, o cliente cobra das empresas, as empresas tem que cobrar do fornecedor. Existe um círculo virtuoso em cima disso e que vem gerando uma curva de crescimento da conscientização ambiental muito forte. “E o Brasil é um dos líderes nesse aspecto”, salienta o entrevistado.

Hart (1995) e Menguc e Ozanne (2003) já manifestavam esse pensamento de que as empresas passariam a delimitar os seus negócios dependentes do ambiente natural. E para lidar com a dinamicidade do ambiente verde, as empresas desenvolvem habilidades e capacidades que comunguem com essa realidade, de forma a manterem-se competitivas. O quadro 3 apresenta as estratégias ambientais do Grupo Marfrig mencionadas pela Gerente de Recursos Humanos.

Quadro 3: Estratégias ambientais do Grupo Marfrig na percepção da Gerente de Recursos Humanos

Estratégias ambientais	Gerente de Recursos Humanos
<i>Reativas:</i>	as empresas somente atendem a legislação, buscando minimizar os aspectos e impactos ambientais negativos “A área de recursos humanos não se coloca como especialista em meio ambiente e a gente realmente dá um suporte para a área responsável no que for necessário, o que é basicamente a divulgação, comunicação, suporte no treinamento, mas não na elaboração da estratégia em si”.
<i>Preventivas:</i>	consiste na incorporação de medidas de prevenção contra a ocorrência de poluição das etapas de produção “a gente atende muito pela demanda e pela solicitação. Nós somos responsáveis pelos processos, pelas políticas, pelas ferramentas de gestão de pessoas que dão suporte para as outras áreas fazerem a gestão e demandas específicas também que a gente atende e que poderia ser uma dessas demandas a própria estratégia da área ambiental que vem da área específica”. “no meu entendimento a política ambiental envolve bastante comportamento. E dentro da área de recursos humanos esse é o grande desafio, porque educar as pessoas, sensibilizar as pessoas para que elas percebam a importância da gestão ambiental, o cumprimento da política ambiental e qual o impacto que isso tem para a empresa se tem uma empresa que quer se colocar/se posicionar como sustentável. O impacto pra ela e também toda essa questão ambiental envolve também a visão do próprio meio, a comunidade, os clientes. Então, passar para os nossos funcionários toda essa abrangência, toda essa importância, que eu acredito que seria o nosso maior desafio”. “Toda a parte de segurança do trabalho, segurança, saúde e meio ambiente estão dentro de uma mesma diretoria. A gente considera que é uma área obrigatória. Então os treinamentos que são relacionados a esses 3 assuntos os funcionários todos têm que passar. Mas o mais forte, o que tem mais fundamentos estruturados é o da segurança, que é uma preocupação em todas as plantas e dentro da política ambiental essa parte de comunicação, de divulgação da política”.
<i>Proativas:</i>	integração de todas as áreas funcionais da empresa. A alta administração é comprometida com o desenvolvimento sustentável. São empresas que possuem uma capacidade de prevenção que inclui planejamento, monitoramento e antecipação, com sistemas que respondem a questões ambientais internas e externas. Estão na vanguarda das inovações ambientais e se preocupam ativamente com iniciativas ambientais. “A Marfrig ou Seara como uma empresa que quer se colocar como sustentável ou ambientalmente responsável é importante que os funcionários tenham esse conhecimento. Que saibam que essa questão ambiental não é uma questão de modismo, mas sim ela é estratégica para a organização. Por que ela impacta na visão do cliente, na visão da comunidade e também na própria estratégia da empresa, de ser uma empresa ambientalmente correta e responsável”. “A Diretoria elabora as próprias campanhas, o que eles pretendem com relação a educação ambiental, que pode ser interna, não só voltada a funcionários, mas também voltada à comunidade”.

Fonte: elaboração própria.

Portanto, a conduta da empresa vai ao encontro de uma estratégia de prevenção de poluição, que, conforme destaca Hart (1995), almeja minimizar ou eliminar as emissões de gases, efluentes e desperdícios de uma firma, por meio do contínuo aperfeiçoamento das suas operações. Para atingir esse propósito, os resíduos podem ser eliminados, reduzidos, armazenados, tratados, reciclados ou reutilizados, com o uso de equipamentos de controle de poluição, substituição de materiais ou inovação no processo produtivo. O Grupo Marfrig, ao

proceder dessa forma, pode reduzir os seus custos, aumentar a sua produtividade e eficiência e, por consequência, sua lucratividade. Portanto, tal estratégia permite vantagem competitiva lastreada em custos, o que é interessante para a sustentabilidade financeira da organização. Logo após, o Quadro 4 apresenta as estratégias ambientais salientadas pelo Gerente de Produção.

Quadro 4: Estratégias ambientais salientadas pelo Gerente de Produção

Estratégias ambientais	Gerente de Produção
	<p><u>Reativas:</u> as empresas somente atendem a legislação, buscando minimizar os aspectos e impactos ambientais negativos “Nós hoje temos sistema de tratamento de efluentes primário e secundário que são feitos e projetados para atender a demanda legislativa e a demanda de tratamento mesmo, de sustentabilidade”.</p> <p>“em algumas unidades nós temos limitação de uso dos recursos e elas tendem mesmo em função da legislação”.</p> <p>“nós temos regiões que por exemplo com o uso da água não tem uma disponibilidade de água para fácil aquisição, mesmo que tu use essa água e retransfira ela atendendo à legislação, mas ela não volta pro meio ambiente, tu não tem esse recurso disponível”.</p> <p>“Há 30 ou 40 anos o pensamento era um pouco diferente, pensando que isso não era problema, mas hoje não, hoje as unidades, as novas unidades e as unidades que vão passar por um processo de ampliação elas devem ser, elas são mais do que devem ser avaliadas se existem esses recursos e existe essa necessidade de ampliação. Então é levado em consideração os recursos que nós vamos utilizar e voltar para o meio ambiente atendendo 100% a correta utilização. E também uma unidade nova apesar de ter todos esses recursos ela deve ser muito eficiente”.</p> <p>“sempre que você vai aplicar um novo produto você tem que seguir a legislação e legislação não é só o Ministério da Agricultura ou a ANVISA, tem que seguir a FATMA aqui ou o IBAMA, então tu acaba sempre levando em consideração. É claro que se tu já tens esse produto disponível e tem máquinas e equipamentos disponíveis para produzir aquele produto você não precisa repetir a avaliação por que ela já foi feita por outra anteriormente. Mas certamente de forma direta ou indireta é feita a avaliação”.</p>
	<p><u>Preventivas:</u> consiste na incorporação de medidas de prevenção contra a ocorrência de poluição das etapas de produção</p> <p>“Hoje a gente sai cada vez mais do petróleo para ir buscar energias renováveis tipo biomassa”.</p> <p>“Tu tens ali possibilidades de contaminações cruzadas e então tem que atender às condições da legislação, as condições operacionais, as condições de fluxos. E isso não é uma questão de papel, não é uma questão só de procedimento, mas é uma questão de método e disciplina. Todas essas unidades são auditadas não só pelos nossos auditores internos e pelo serviço de inspeção federal. É auditada pelo governo constantemente, pelos governos e até por missões de outros países. Então nós estamos sempre mantendo essas condições e buscando a excelência no atendimento desses itens”.</p> <p>“Nós temos nas unidades grupos de trabalho. O grupo gestor de energia, liderado por um gestor macro da matriz energética, que é um engenheiro, que tem grupos na planta buscando as melhores práticas ou buscando melhores atendimentos dentro da fábrica. Grupos específicos de uso da água ou de reutilização da água. Grupos específicos de reciclagem, como alguns resíduos plásticos ou de própria embalagem secundária. E esse grupo é específico para poder estar buscando esse aproveitamento total dos insumos que nós usamos na indústria”.</p> <p>“Nós temos também buscado tecnologias de biodigestor”.</p> <p>“O cliente vem exigindo a redução do uso de embalagens”.</p> <p>“as unidades nos últimos anos vem passando por adequações que visam o aumento de produtividade, o aumento de eficiência e também a melhora desses recursos que visam à questão ambiental [...] e o mesmo acontece com os recursos humanos também. Os colaboradores que trabalham com nós passam constantemente por capacitações com os próprios gestores nessa parte ambiental que buscam fazer uma conscientização do melhor uso, do uso racional”.</p> <p>“quando chega aquela embalagem ela tem que ser utilizada na íntegra. Então, às vezes, não é só pelo equipamento, mas é pela consciência de utilização desse insumo para que ele não venha a gerar mais resíduos e depois eu tenha que criar uma indústria de reciclagem. Então é ter o aproveitamento, se evitar o desperdício, evitar a quebra desse insumo para você poder aproveitar 100% dentro dessa cadeia”.</p>

“as tecnologias hoje são escolhidas por diversos fatores, o ambiental é um, mas elas são definidas por diversos fatores, muito ligado ao futuro, ou seja, qual é o tipo de produto que nós estamos buscando. Que nós estamos buscando no mercado para vender, o que nós queremos ganhar em produtividade e eficiência. Então, a partir daí, definida essa parte comercial, essa parte de produto, entra nessa parte produtiva, nessa parte técnica é que nós começamos a buscar o que existe no mercado hoje. O mercado hoje está tendo uma tendência para esse tipo de equipamento que vai ser mais completo. Mas, em alguns casos, nós nos deparamos com um equipamento que atende, mesmo sendo um equipamento importado, um equipamento que já visa a questão de segurança, a questão ambiental, a questão de produtividade, muitas vezes ele não atende uma questão mínima que nós entendemos. Então o nosso critério ele deve ser feito e deve ser cada vez mais crítico, mesmo que tu teste ele comprando um equipamento de alta tecnologia”.

“antes de fechar uma negociação para comprar uma nova tecnologia nós envolvemos a área de segurança, a área ambiental, a área de engenharia de aplicação, a área de projetos, a área produtiva e a área de pesquisa e desenvolvimento, E também a matriz energética. Então nós dentro dessas famílias, cada um tem a oportunidade de falar sobre esses equipamentos. Então alguns projetos antes de embarcar nós chegamos a fazer uma auditoria, definir alguns planos de ação e esse equipamento já vem com a adaptabilidade para nossa realidade. Por exemplo, na unidade eu vi a redução da água. Então eu vou buscar o equipamento que tenha o menor consumo de água. Eu não tenho disponibilidade de energia elétrica em muitas unidades. Então esse equipamento ele deve visar um baixo consumo de energia elétrica. Eu vi, eu não tenho muita disponibilidade de vapor. Então nós visamos sempre aquele equipamento que tem um menor custo ou tem a menor utilização dos recursos naturais.”

“Hoje o consumidor não paga mais, mas ele pode dar a preferência. Então a variável ambiental ela é um importante quesito seja no apelo de um processo mais enxuto utilizando menos recursos, ou seja, até na hora de manusear ou de jogar as embalagens fora. Mas eu diria que nós estamos apenas no início. Eu acho que vai ter uma curva de aceleração muito grande desses quesitos aí”.

“Na área de produção nós temos a transformação e a transformação exige a utilização de recursos. Recursos em todos os sentidos. E é realmente aí que devem ser as nossas ações. E ali que deve ter as novas tecnologias, os novos conceitos, as novas aplicações de equipamentos e programas sustentáveis, programas que visam essa redução”

Proativas: integração de todas as áreas funcionais da empresa. A alta administração é comprometida com o desenvolvimento sustentável. São empresas que possuem uma capacidade de prevenção que inclui planejamento, monitoramento e antecipação, com sistemas que respondem a questões ambientais internas e externas. Estão na vanguarda das inovações ambientais e se preocupam ativamente com iniciativas ambientais.

“Na verdade nós devemos sempre trabalhar proativamente. As ações devem ser proativas”.

“Numa área tão importante como essa nós devemos estar vendo qual é a tendência do mercado, qual é a tendência para o futuro. Ver quais são as nossas tecnologias, o que nos espera daqui a 5 ou 10 anos para nós estar agindo proativamente e poder atender essa demanda, tanto na parte produtiva, tanto na parte ambiental e como qualquer outro item”.

“Nós estamos sempre buscando a autossuficiência interna de cada agroindústria. O que há alguns anos era resíduo hoje são matérias-primas para uso em outra cadeia alimentar. Por exemplo, hoje nós em alguns resíduos que são borras de alguns sistemas de tratamento de alguns efluentes já se transformam em produtos, em matéria-prima para alimentação do próprio frango. Então você vai transformando essa unidade produtiva, processando 100% dessa matéria-prima, não deixando resíduo. O resíduo acaba sendo uma matéria-prima”.

“Temos também a parte de geração de créditos de carbono, que são projetos que nós já aplicamos e estamos em fase de processo na ONU para ser reconhecido como projeto de geração de crédito de carbono, para a gente vender depois esse projeto para os países desenvolvidos que já destruíram a natureza no passado”.

“uma fábrica nova, por exemplo, que nós vamos construir para aumentar a produção da Marfrig e isso vai acontecer constantemente ela deve usar todas as melhores práticas não só do Brasil, que nós usamos atualmente, mas sim mundial. Por outro lado ela é um limitante em relação a projetos passados, mas ela não é restritiva no projeto de produção para o futuro desde que respeite toda essa condição de recursos”.

Fonte: elaboração própria.

A postura da organização salientada pelo Gerente de Produção vai ao encontro dos dizeres de Hart (1995) que menciona que a estratégia de gerenciamento de produtos, focaliza o *design* do produto, notadamente, sua composição e o impacto das fases de seu ciclo-de-vida na natureza.

Procura eliminar ou reduzir o uso de materiais não-renováveis e tóxicos na sua composição (tanto no processo produtivo quanto no produto em si), assim como em habilitar o produto para reuso, reciclagem ou descarte ecologicamente seguro. Igualmente, permite à empresa evitar negócios

ambientalmente arriscados, redesenhar o sistema de produção para reduzir passivos ambientais e desenvolver novos produtos a menores custos. A vantagem pode ser alcançada antecipando as ações dos concorrentes pelo acesso preferencial ou exclusivo a importantes e limitados recursos (matéria-prima, localização, consumidores) ou estabelecendo regras, regulamentos ou padrões que são especificamente ajustados às capacidades da firma. Esse comportamento de se antecipar aos concorrentes, faz com que a estratégia adotada pelo Grupo Marfrig possa subsidiar a firma na construção da reputação e do posicionamento de diferenciação, por meio da inovação no âmbito do mercado de produtos “verdes” e pioneirismo sustentável.

A estratégia ambiental da Marfrig se operacionaliza por meio de iniciativas relacionadas ao reaproveitamento de materiais (como o reciclo da água e reuso de embalagens), produtos que utilizam em sua composição matéria-prima idônea (carne sustentável) ou o envolvimento em programas de conservação da biodiversidade (área em Vargem Bonita, preservação da Amazônia e

projeto de bioenergia em Diamantino/MT). Todavia, para que a vantagem seja estabelecida, os recursos e capacidades que sustentam as iniciativas ambientais devem ser estratégicos, isto é, devem possuir os atributos descritos por Dierickx e Cool (1989) e Barney (1991), os quais proporcionarão a heterogeneidade entre as firmas. Se os recursos e capacidades não detêm alguma daquelas características, aumenta-se a probabilidade de homogeneidade dos recursos entre as firmas e, portanto, diminui-se a possibilidade de a vantagem competitiva ser sustentável, mencionam Santos e Porto (2011).

Dados Obtidos nos Questionários

A Tabela 1 apresenta a estatística dos construtos do modelo de análise validado no Frigorífico Marfrig.

Tabela 1: Estatística descritiva do construto estratégia ambiental

Estratégia Ambiental Reativa		Estratégia Ambiental Preventiva		Estratégia Ambiental Proativa		Estratégia Ambiental	
Média	4,266666667	Média	3,628571429	Média	2,403333333	Média	3,262318841
Erro padrão	0,259506359	Erro padrão	0,247587468	Erro padrão	0,22099479	Erro padrão	0,22021636
Mediana	4,5	Mediana	3,928571429	Mediana	2,8	Mediana	3,52173913
Moda	4,333333333	Moda	4,142857143	Moda	3,5	Moda	4,043478261
Desvio padrão	1,421374867	Desvio padrão	1,356092412	Desvio padrão	1,210438317	Desvio padrão	1,206174678
Variância da amostra	2,020306513	Variância da amostra	1,838986629	Variância da amostra	1,46516092	Variância da amostra	1,454857354
Curtose	3,948032677	Curtose	1,929974966	Curtose	-0,366753028	Curtose	1,955080419
Assimetria	-1,935184858	Assimetria	-1,151142642	Assimetria	-0,20969581	Assimetria	-1,221406921
Intervalo	5,833333333	Intervalo	6	Intervalo	5,1	Intervalo	5,391304348
Mínimo	0	Mínimo	0	Mínimo	0	Mínimo	0
Máximo	5,833333333	Máximo	6	Máximo	5,1	Máximo	5,391304348
Soma	128	Soma	108,8571429	Soma	72,1	Soma	97,86956522
Contagem	30	Contagem	30	Contagem	30	Contagem	30
Nível de confiança (95,0%)	0,53075009	Nível de confiança (95,0%)	0,506373221	Nível de confiança (95,0%)	0,451985089	Nível de confiança (95,0%)	0,45039302

Fonte: a autora

A partir da Tabela 1 é possível constatar que a média da estratégia ambiental ficou em 3,26, o que denota um médio desenvolvimento das práticas ambientais apresentadas, haja vista que a escala variou de 1 a 7 pontos, sendo que este último correspondeu ao indicador neutro e que no momento da tabulação foi tabulado como zero para caracterizar a neutralidade desse indicador. Ao fazer os estratos por categoria de estratégia ambiental, a reativa obteve maior pontuação média correspondendo a 4,26 e a proativa a menor, totalizando uma média de 2,40. Analisando a mediana esse comportamento se repete, sendo que a média geral passa a ser 3,52 e a das estratégias reativas de 4,5 e da estratégia proativa é de 2,8. Portanto, fica evidenciado que apesar de ter diversas estratégias inovadoras na empresa Marfrig, ainda há um predomínio da conduta reativa. Das 23 práticas ambientais apresentadas no questionário houve uma variação significativa na percepção do nível de desenvolvimento das mesmas nas unidades industriais pesquisadas. Os gerentes de recursos humanos e gerentes financeiros tenderam a atribuir menores pontuações para o estágio de desenvolvimento das práticas ambientais dentro da organização, o que pode estar associado ao nível de envolvimento dos mesmos para viabilizar essas ações, haja vista que a maioria acontece em nível de linha de produção, tratamento de resíduos e nos processos endossados pela tomada de decisão efetuada junto ao Gerente Administrativo.

Analisando o comportamento por unidade industrial, a média da unidade industrial de Itapiranga foi a maior, o que pode estar associado ao fato dessa ser a única unidade pesquisada que possui princípios de gestão ambiental e sistema de gestão ambiental implantados e tem a certificação ISO 9.000 e ISO 14.001. Em segundo lugar, encontra-se Dourados, que desde 2005 possui princípios de gestão ambiental implantados. Diante dessa constatação, é possível inferir que as estratégias ambientais estão associadas ao tempo que a organização investe em treinamentos, capacitações e comunicação voltada para a sustentabilidade. É necessário criar uma cultura voltada à sustentabilidade e cabe à empresa o processo de transformação cultural, construída sobre os valores da organização, com a participação de todos os níveis hierárquicos, para promover uma mudança de forma holística. Portanto, deve envolver a estrutura organizacional, a estratégia, o sistema de recompensa e o sistema de controle.

Ao analisar as práticas ambientais individualmente foi possível perceber que a unidade industrial de Itapiranga construída em 1960 e adquirida pela Marfrig em 2010, possui o mais alto desenvolvimento das mesmas, seguida por Seara que é considerada a planta mais antiga do grupo, pois foi cons-

truída em 1956 e adquirida em 2009. Além disso, essas duas unidades respectivamente implantaram os princípios de gestão ambiental em 2002 e 2006 e o sistema de gestão ambiental em 2003 e 2006. Apenas a unidade industrial de Itapiranga, dentre as questionadas, possui a ISO 9.000 e a ISO 14.001 implantadas. É notório que estão sendo adotadas de maneira mais acentuada as práticas ambientais reativas e preventivas. Quanto às práticas proativas, as unidades carecem de uma comunicação mais intensa de quais são, quais os benefícios que oferecem para a organização ou inclusive a incorporação das mesmas dentro da organização. A maior variância ocorreu nas estratégias reativas, correspondendo a 2,02; a menor foi nas estratégias proativas sendo de 1,46. O desvio padrão apresentou um comportamento de variabilidade, sendo que para as estratégias ambientais totais foi de 1,20, para as reativas correspondeu a 1,42, para as preventivas foi de 1,30 e para as estratégias proativas consistiu em 1,21.

Esse comportamento reforça os dizeres de Portugal Júnior e Portugal (2011), que destacam que muitas organizações estão fazendo da sustentabilidade ambiental um padrão diferenciado de concorrência e posicionamento em relação aos demais concorrentes globais. Entretanto, essa política foca apenas nesses objetivos relativos à questão ambiental, o que ainda é muito básico para consolidar a competitividade brasileira em áreas ambientalmente sustentáveis, afinal, não determina investimentos e incentivos em questões mais específicas e estratégicas, a exemplo do incentivo à implantação das práticas de logística reversa; da estruturação de outras matrizes energéticas alternativas e limpas; da eficiência energética; do tratamento e reaproveitamento de resíduos; de obras e construções ambientalmente corretas; da exploração sustentável da biodiversidade brasileira em segmentos estratégicos como a produção de fármacos; dos incentivos fiscais para veículos elétricos e híbridos; dos planos de infraestrutura que contribua para a redução da emissão de gases de efeito-estufa; do incentivo à produção têxtil a partir de matéria-prima reciclada; entre outros. Algumas das práticas mencionadas por Portugal Júnior e Portugal (2011) já estão implantadas em algumas unidades industriais do Grupo Marfrig, a exemplo da matriz energética limpa e do tratamento e reaproveitamento de resíduos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado buscou analisar as estratégias ambientais dos frigoríficos pertencentes à Divisão Suínos e Aves do Grupo Marfrig S.A. Ficou evidenciado no discurso dos entrevistados de que a

estratégia ambiental está alinhada com a estratégia do Grupo Marfrig. Inclusive as estratégias ambientais se consolidam a partir de uma visão e missão voltadas para um cunho sustentável. Igualmente, considerando os valores da Marfrig Alimentos S.A que consistem em: respeito aos clientes, respeito ao meio ambiente, excelência e dualidade, responsabilidade social, segurança e integridade – “a segurança do trabalho reflete nosso respeito ao bem mais precioso do empregado, a vida”, é possível inferir que tais preceitos já evidenciam um comprometimento para com as ações sustentáveis.

Entretanto, foi constatado que as práticas ambientais são distintas por unidade industrial, havendo variação do uso dos recursos, das estratégias ambientais e dos desempenhos obtidos. Ficou evidenciado que a Divisão Suínos e Aves do Grupo Marfrig atua de maneira pioneira e inovadora no que se refere às estratégias ambientais. Possui um desnível em termos de unidades, no que se refere às estratégias ambientais decorrente do processo de aquisições efetuado nos últimos três anos. Todavia, todas as unidades seguem os princípios de gestão ambiental preconizados pelo sistema de gestão ambiental da empresa e há duas unidades industriais e o porto privado que possuem a ISO 14.001 implantadas. Recebeu um número significativo de auditorias, que corresponde a 253 auditorias no ano de 2010, o que comprova o comprometimento com a eficiência, os controles, a melhoria contínua e a excelência no processo de gestão.

A área produtiva segue o Código UVA. Algumas unidades seguem as exigências do Banco Mundial e as especificidades requeridas pelos clientes. E as preocupações são sempre direcionadas rumo à eficiência, por exemplo, a unidade de Itapiranga apresentou uma eficiência de 99,6% no sistema de tratamento de resíduos no ano de 2010, conforme mencionou o analista ambiental. Algumas unidades possuem contratos verdes de compra de energia, a exemplo da unidade de processamento de Itapiranga que compra essa energia do Maranhão. Para cada inconformidade ambiental existe a preocupação de criar um Plano de Ação para minimizar os impactos ambientais. Entretanto, as estratégias ambientais implementadas podem estar associadas às pressões formais e informais providas de organizações com quem a Marfrig mantém relações de dependência, isto é, aquelas essenciais à sua sobrevivência. São exemplos de processos coercivos que a organização recebe as determinações e legislações do Estado, os bancos financiadores, a relação entre matrizes e filiais e a relação entre compradores cujo *status* é oligopsonia e fornecedores considerados oligopólios.

Por se tratar de uma multinacional brasileira, precisa captar recursos do BNDES e do BNDR. O

BNDR usa as mesmas estratégias do Banco Mundial, e, por isso, exige que se faça investimentos em melhoria contínua na área ambiental. E isso vai ao encontro da notícia divulgada no site do Banco Mundial de que o Brasil foi o terceiro maior receptor de recursos do Banco Mundial no Ano Fiscal 2011 (julho de 2010 a junho de 2011), com financiamentos da ordem de US\$ 2,5 bilhões para dez projetos de empréstimo e cinco operações a fundo perdido. O país permanece como maior parceiro do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) em termos de financiamentos em aberto, com mais de US\$ 13 bilhões (BANCO MUNDIAL, 2011).

Possui como estratégia definida a diversificação, a internacionalização e foco nos produtos de maior valor agregado. Além disso, está fazendo investimentos altos no marketing e que triplicaram o valor de mercado da Marfrig (DESTAQUES, 2010). E isso fez com que a Marfrig passasse de um valor de mercado de R\$ 3 bilhões (avaliação de 2007) para R\$ 5 bilhões em 2010, e Marcos Molina passou a figurar na lista dos novos bilionários brasileiros, com um patrimônio pessoal estimado em R\$ 2 bilhões, o que equivale a 40,8% das ações da empresa (SOBRAL, 2011).

Considerando ser uma empresa que abate 4 milhões de aves por dia (considerando todas as unidades industriais do grupo presentes nos cinco continentes e em 22 países), requer um sistema de controle eficiente, sendo que não sai nada da empresa sem Nota Fiscal. Entretanto, se analisarmos o contexto macro, é possível constatar que todas essas práticas ambientais implantadas ao logo da cadeia produtiva são exigências efetuadas por entidades financiadoras, clientes e grupos de pressão, o que evidencia que se trata de uma postura reativa e preventiva adotada pelos frigoríficos. Isso mostra que, se olharmos para o setor alimentício, a empresa possui um *status* diferenciado, mas apenas está cumprindo a sua obrigação legal para ter acesso a recursos financeiros e atender às exigências dos compradores. E como salientou Luiz Fernando Furlan “O Brasil não só é o mais competitivo exportador de proteínas do mundo, como também é aquele que produz com o melhor coeficiente ambiental” (ATTUCH, 2008, p.50). Trata-se de um coeficiente que permite verificar o uso adequado dos recursos produtivos e em acordo com a legislação ambiental. O coeficiente reflete a situação de proteção dos recursos naturais em uma agroindústria, baseado em exigências legais e na adequabilidade de uso dos recursos produtivos da planta industrial baseado em sua capacidade.

Trata-se de uma empresa que além de ser uma multinacional brasileira, tem uma importância sig-

nificativa no contexto da cadeia produtiva e da sociedade. Por ser a coordenadora da cadeia produtiva, traça ações para os outros elos. E, sobretudo, citando o exemplo da unidade de Itapiranga, que possui 397 granjas, onde se pode considerar em média quatro pessoas por família atuam nessa atividade produtiva, possui 38 caminhões que transportam frangos e ração e que são abastecidos em dois postos de combustível. Isso evidencia a importância que uma empresa desse porte tem para a economia de um município e de uma região e o quanto gera empregos e renda. Por outro lado, representa uma realidade de oligopólio agroindustrial, o que produz restrições para os demais elos da cadeia produtiva. Os produtores passam a ser dependentes de poucas empresas e isso lhes gera algumas desvantagens competitivas, a exemplo da praticamente ausência de concorrência de preços na aquisição da matéria-prima por eles produzida (frangos, suínos). Todavia, olhando para a agroindústria, para a empresa se manter competitiva no cenário internacional, essa é uma tendência mundial, haja vista que a concentração produtiva afere poder as organizações para negociação e para pressão sobre entidades governamentais e órgãos controladores para promover maior eficiência no sistema produtivo. Outrossim, na realidade agro-negocial, a margem por unidade comercializada é pequena e torna as organizações competitivas a partir do momento em que possuem escala de produção.

É salutar destacar que quando se fala em estratégia há a necessidade de pensar na formulação, implementação e controle. No que se refere às estratégias ambientais é possível destacar que o processo de formulação parte da equipe estratégica da empresa (inclusive incorporada na missão, visão e valores) e é descentralizada para os comitês que estabelecem Planos de Ação para as inconformidades do processo produtivo e atuam buscando alternativas para produzir melhor. No que se refere à implementação, envolve todos os níveis hierárquicos da empresa, sendo que os controles são efetuados por meio de indicadores de desempenho e auditorias internas e externas. Portanto, a estratégia ambiental contribui na obtenção da vantagem competitiva da empresa, mas hoje apenas pela preferência de compra, pois os clientes não estão dispostos a pagar mais pelo fato de estarem comprando produtos oriundos de um processo produtivo ecologicamente correto. Parece adequado e oportuno imitar organizações percebidas como bem-sucedidas ou mais legítimas em um ambiente de incerteza. E a “onda verde” está conscientizando muitos gestores e recebendo adeptos dos mais distintos setores, o que parece conveniente diante dos revezes da na-

tureza, que se rebela diante dos intensos impactos ambientais e degradação já feita pelos seres humanos. E, ainda, permite a participação em carteiras de ações sustentáveis, para aquelas que possuem ações negociadas em Bolsas de Valores, a exemplo da Marfrig pertencente a I50 (Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa) que, conforme Gamez (2007), atrai investidores ricos e conscientes.

Logo, como recomendação a estudos futuros sugere-se o avanço da pesquisa de forma comparativa entre outras empresas do mesmo setor com o uso de recursos quantitativos e técnicas estatísticas mais robustas, a exemplo das equações estruturais. Outrossim, desenvolver um estudo que verse sobre a cultura organizacional e seu impacto na viabilização das estratégias ambientais; e as oportunidades e ameaças que a empresa pode auferir no ambiente em que compete pelo fato de ter incorporados as práticas ambientais como sendo parte da estratégia do Grupo Marfrig. Além disso, identificar se essas estratégias ambientais são similares àqueles que unidades industriais localizadas em outros países detêm.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. C. S. de; SANTOS, S. M. dos; RADOS, G. J. V. Modelo de avaliação da estratégia ambiental: estudo no setor têxtil. **Cadernos Ebape.br**. v.6, n.1, mar.2008.
- ACKERMAN, R.; BAUER, R. **Corporate Social Responsibility: the modern dilemma**. New York: Keston, 1976.
- AGUILERA-CARACUEL, J.; ARAGÓN-CORREA, J. A.; HURTADO-TORRES, N. E.; DE LA TORRE-RUIZ, J. M. Why do firms become green? the influence of internationalization on the environmental strategy. **Academy of Management Proceedings**. 2011.
- ALPERSTEDT, G. D; QUINTELLA, R. H; SOUZA, R, L. Estratégias de gestão ambiental e seus fatores determinantes: uma análise institucional. **RAE**. São Paulo,. v. 50, n. 2, abr./jun. 2010.
- AMIT, R., SCHOEMAKER, P., Strategic assets and organizational rents. **Strategic Management Journal**, 4, 33–47. 1993.
- ARAGON-CORREA, J. A. Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. **Academy of Management Journal**, 41 p., 556-567, 1998.
- ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P.; MENDONÇA, P. S. M. A sustentabilidade em frigoríficos: discussão de um estudo de caso. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA

- DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45, Londrina-PR, 2007. Anais... Londrina, 2007.
- ARAGÓN-CORREIA, J.; SHARMA, S. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. **Academy of Management Review**, vol. 28, n.1, p. 71-98, 2003.
- ARAGÓN-CORREA, J.; MATIAS-RECHE, F.; SENISE-BARRIO, M. E. Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment. **Journal of Business Research**, n. L, 57, n.9, p. 964-975, 2004.
- ARAUJO, G.C.; BUENO, M.P. Um estudo sobre a sustentabilidade empresarial na agroindústria frigorífica. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v.7, n.2, p.147-154, 2008.
- AZZONE, G.; BERTELÉ, U.; NOCI, G. At Last We Are Creating Environmental Strategies Which Work. **Long Range Planning**, v.30, n.4, p.562-571, 1997.
- ATTUCH, L. Os eleitos do BNDES. **Revista Dinheiro rural**, v.12, n.631, nov. 2009.
- BANCO MUNDIAL. **Brasil entre maiores parceiros do Banco Mundial em 2011**. Disponível em: < <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/LACEXT/BRAZILEXTN/0,,contentMDK:22954104~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:322341,00.html>>. Acesso em: 06 jul. 2011.
- BANSAL, P.; BOGNER, W. C. Deciding on ISO 14.001: economics, institutions and context. **Long Range Planning**, vol. 35, p.269-290, 2002.
- BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAUMSTAT, A. Environmental management in Europe: results of the European Business Environmental barometer 1997/98. **IWOe Discussion Paper n.79**. St. Gallen, S. 1-45 available from: <[http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/syswebresources/db79/\\$FILE/db79.pdf](http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/syswebresources/db79/$FILE/db79.pdf)>.
- BAUMOL, W. J.; OATES, W. E. **Economics and environmental policy of quality of life**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1979.
- BERRY, M. A; RONDINELLI, D. A. Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 2, 1998.
- BIONDI, V.; FREY, M.; IRALDO, F. Environmental management system and SMEs: motivations, opportunities and barriers related to EMAS and ISO 14.001 implementation. **Greener Management International**, v.29, p.55-69, 2000.
- BOWEN, F; SHARMA, S. **Resourcing corporate environmental strategy**: Behavioral and resource-based perspectives unpublished manuscript, University of Calgary, 2005.
- BROCK, V. F.; SÁ, U. G. de C. Evolução das Práticas Organizacionais: Um Estudo das Gestão Ambiental e Inovação Sustentável numa Indústria Petroquímica de Triunfo, RS. **V Encontro de Estudos em Estratégia**. Porto Alegre: 15 a 17 mai. 2011.
- BROCKHOFF, K.; CHAKRABARTI, A. K. Corporate strategies in environmental management. In: **Research Technology Management**. Washington, Industrial Research Institute, v.42, pp.26-30, jul./aug. 1999.
- BUYSSE, K.;VERBEKE, A. Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. **Strategic Management Journal**, 24: 453-470. 2003.
- CASTRO NETO, F. C. de; OLIVEIRA, J. C. C. de; PITOMBEIRA, L. G.; SILVA FILHO, J. C. L. da; ABREU, M. C. S. de. Fatores determinantes de proatividade ambiental em empresas cearenses: estudo de casos múltiplos. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 48-65, jan./abr. 2011
- CHRISTMANN, P. Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. **Academy of Management Journal** 43 (4), p. 663–680, 2000.
- CHRISTMANN, P; TAYLOR, G. Globalization and the environmental: determinants of firm self-regulation in China. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, 2001.
- CLEMENS, B. Economic incentives and small firms. Does it pay to be green? **Journal of business research**, V.59, pp.492-500, 2005.
- COTRIN, V. B.; MARTINELLI, D. P. Integrando a Variável Ambiental à Estratégia de Negócios. **V Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, São Paulo, 1999.
- CUNHA, J.; FERREIRA, E; ROSSETTO, C. R; ROSSETO, A.M. Modelos e tipologias de gestão ambiental: subsídios para o estudo das mudanças nos processos de adaptação organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo, 19 a 23 de set. 2009. **Anais...** São Paulo, 2009.

- DAHLMANN, Frederick; BRAMMER, Stephen; MILLINGTON, Andrew. Barriers to proactive environmental management in the United Kingdom: implications for business and public policy. **Journal of General Management**, vol. 33, n.3, Spring, 2008.
- DARNALL, N.; HENRIQUES, I; SADORSKY, P. An international comparison of the factors affecting environmental strategy and performance. **Academy of Management Best Conference Paper**, 2005.
- DESTAQUES NA GESTÃO. **Revista Dinheiro rural**, v.13, n.671, ago. 2010.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. **Management Science**, 35, p. 1504-1514, 1989.
- EPSTEIN, M.; ROY, M.J. Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles. **Journal of General Management**, vol. 29, n.1, p.15-31, 2003.
- FERREIRA, J. H. M.; CUNHA, L. T. da; ALBUQUERQUE JÚNIOR E. P. de; BARROS NETO, J. de P. Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001 e o Nível de Tratamento de Resíduos sob o enfoque da Produção Verde. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5, Porto Alegre: 15 a 17 mai. 2011. **Anais...** Porto Alegre, 2011.
- GALLON, A. V.; ROVER, S.; SOUZA, F. C.; BELLEN, H. M. V. Um estudo longitudinal da produção científica em administração direcionada a temática ambiental. **Alcance**, UNIVALI - vol. 15, n.1, p. 81-101, jan./abr. 2008.
- GAMEZ, M. Quem te sustenta é sustentável. **Revista Dinheiro rural**, v.10, n.533, dez. 2007.
- GILLEY, K. M. et al. Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance: the differential effects of process-driven versus product-driven greening initiatives. **Journal of Management**. Florida State University, nov. 2000.
- GONZÁLEZ-BENITO, J. G.; GONZÁLEZ-BENITO, O. G. A review of determinant factors of environmental proactivity. **Business Strategy and the Environment**, v.15, p. 87-102, 2006.
- HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review** 20 (4), p.986-1014, 1995.
- HART, S. L. Beyond greening: strategies for a sustainable world. **Harvard Business Review**, v.75, n.1, p.67-76. 1997.
- HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholders importance. **Academy of Management Journal**, vol. 42, n.1, p. 87-99, 1999.
- HILLARY, R. Pan-European Union assessment of EMAs implementation. **European Environment**, vol.8, p.184-192, 1998.
- HILLARY, R. Small and medium enterprises and environmental management system: experience from Europe, extract from Hamschmidt, J. and Dyllick, T (2000). Nutzen Management System. Vom umwelt zum sustainability management system **IWO – Diskussionsbeitrag**, n. 82, St. Gallen, S. p. 16-28, 2000.
- HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry. In: **Academy of Management Journal**, Mississippi State, Academy of Management, a.42, aug. 1999.
- INMETRO. **Histórico dos certificados emitidos por mês e ano**. Disponível em: < http://www.inmetro.gov.br/gestao14001/Rel_Certificados_Emitidos_Mes_Ano.asp?Chamador=INMETRO14&tipo=INMETROEXT>. Acesso em: 07 jul. 2011.
- JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The evolution of environmental management within organizations: toward a common taxonomy. **Environment Quality Management**. v.16, p.43-59, winter. 2006.
- JOSHI, S.; KHANNA, M.; SIDIQUE, S. Effect of environmental management systems on investor reactions to emission information. **Academy of Management Best Conference Paper**, 2005.
- MAIMON, D. Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, p. 119-30, jul./ago. 1994.
- MAIMON, D. **Passaporte verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MELNYK, S. A.; SROUFE, R. P.; CALANTONE, R. Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 3, p. 329-351, 2003.
- MENEZES, E. C. de O. **Industrialização e meio ambiente no estado de Santa Catarina**: estudo de caso sobre a evolução e os impactos socioambientais do segmento têxtil-vestuarista na microrregião do Alto Vale do Itajaí. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

- MENGUC, B.; AUH, S.; OZANNE, L. The Interactive Effect of Internal and External Factors on a Proactive Environmental Strategy and its Influence on a Firm's Performance. **Journal of Business Ethics**, 94, p.279–298, 2010.
- MENGUC, B.; OZANNE, L.K., Challenges of the “green imperative”: a natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship. **Journal of Business Research**, 58:430-438. 2003.
- MEREDITH, S. Environmental strategies in the paint and coatings industry. **Business Strategy and the Environment**, v.4, p.1-8, jan./mar. 1995.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E ABASTECIMENTO (MAPA). Agronegócios. Disponível em <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 28 abr. 2010.
- NASCIMENTO, S. do; GUBIANI, C. A.; BEUREN, I. M. Legitimidade nas organizações não-governamentais voltadas à preservação ambiental. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v.5, n.1, p. 123-139, jan./abr. 2011.
- NASCIMENTO, S. do; COELHO, A. L. de A. LIMA; C. C.; BORTOLUZZI, S. C.; BEUREN, I. M. Indicadores de desempenho ambiental utilizados em pesquisas de avaliação de desempenho organizacional. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.9, n.1, jan./abr. 2011.
- NAWROCKA, D; PARKER, T. Finding the connection: environmental management systems and environmental performance. **Journal of Cleaner Production**, 17, 2009.
- ORSATTO, R. J. competitive environmental strategies: when does it pay to be green? **California Management Review**, vol. 48, n.2, p.127-143, 2006.
- PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 5, p. 120-34, sep./oct. 1995a.
- PORTER, Michael E., VAN DER LINDE, Claas. Ser verde também é ser competitivo. **Exame**, ed. 597, ano 28, n. 24, p. 72-8, 22 nov. 1995b.
- PORTER, M.; VAN DER LINDE, C. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. **Journal of Economic Perspective**, p. 97–118. 1995c.
- PORTUGAL JÚNIOR, P. dos S.; PORTUGAL, N. dos S. Reindustrialização Sustentável: uma Alternativa Estratégica ao Processo de Desindustrialização no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5, Porto Alegre: 15 a 17 de maio de 2011. **Anais...** Porto Alegre, 2011.
- PORTUGAL JÚNIOR, P. dos S.; PORTUGAL, N. dos S., PAIVA, L. R. Gestão Ambiental nas Empresas: um Estudo Multicaso em Indústrias de Municípios Sul – Mineiros. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, Rio de Janeiro, 4 a 7 set. 2011. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.
- POST, J. E.; ALTMAN, B.W. Managing the environmental change process: barriers and opportunities. **Journal of Organisational Change Management**, vol.7, n.4, p.64-81, 1994.
- RAO, P; HOLT, D. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? **International Journal of Operation & Production Management**, v.25, n.9/10, 2005.
- RHEE, S.; LEE, S. The change in corporate environmental strategies: a longitudinal empirical study. **Management Decision**, v.45, n.2, p.196-216, 2007.
- ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C. A proposição de uma taxonomia para a análise da gestão ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 86-95, 2004.
- RONDINELLI, D.; VASTAG, G. International environmental standards and corporate policies: an integrative framework. **California Management Review**, v.39, n.1, p.106-122, 1996.
- ROOME, Nigel. Business strategy, R&D management and environmental imperatives. **R&D Management**, v. 24, n. 1, p. 65-82, 1994.
- RUEDA-MANZANARES, A; ARAGON-CORREA, J. A.; SHARMAW, S. The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence. **British Journal of Management**, vol. 19, 185–203, 2008.
- SANGLE, S. Empirical Analysis of Determinants of Adoption of Proactive Environmental Strategies in India. **Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env.** 19, p.51–63, 2010.
- SANTOS, P. M. F.; PORTO, R. B. A Gestão Ambiental enquanto Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável: Contribuições da Visão Baseada em Recursos e da Teoria Institucional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5, Porto Alegre: 15 a 17 mai. 2011. **Anais...** Porto Alegre, 2011.
- SEIFFERT, M. E. B. **ISO 14001**: Sistemas de gestão ambiental. São Paulo: Atlas, 2005.

SEHNEM, S.; OLIVEIRA, M. de A. S.; FERREIRA, E.; ROSSETTO, A. M. Gestão e estratégia ambiental: um estudo bibliométrico sobre o interesse do tema nos periódicos acadêmicos brasileiros. **Read**. Porto Alegre, 72 ed., n. 2, maio/ago. 2012.

SHARMA, S.; PABLO, A. L.; VREDENBURG, H. Corporate environmental responsiveness strategies: the importance of issue interpretation and organizational context. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.35, p.87-108, mar. 1999.

SHARMA, S.; ARAGÓN-CORREA, J. A.; RUEDA-MANZANARES, A. The contingent influence of organizational capabilities of proactive environmental strategy in the service sector: an analysis of North American and European Ski Resorts. **Canadian Journal of Administrative Science**, 24, p.268-283, 2007.

SHARMA S, VREDENBURG H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. **Strategic Management Journal** 19(8):729-53. 1998.

SILVA, F. A da. **Inventário das emissões de Gases de Efeito Estufa auto-declarado**. São Paulo: Grupo Marfrig S.A., 2011.

SOBRAL, E. Os novos bilionários. **Revista Dinheiro rural**, v.14, n.691, jan. 2011.

SOUZA, M. T. S. de; MACHADO JÚNIOR, C.; PARISOTTO, I. R. dos S.; SILVA, H. E. M. da. A pós-graduação *stricto sensu* em administração como elemento de formação de pesquisadores na área ambiental. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

WINN, M. L.; ANGELL, L. C. Towards a process model of corporate greening. **Organization Studies**, v.21, n.6, p.1119-1147, 2000.