

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

LUCIÊNIO ROSA E SILVA JÚNIOR

**PRÁTICAS DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS EMPRESARIAIS SOB A
PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL:
O CASO DOS FRIGORÍFICOS EXPORTADORES DE CARNE BOVINA**

SÃO LEOPOLDO

2017

Luciênio Rosa e Silva Júnior

PRÁTICAS DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS EMPRESARIAIS SOB A
PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL:

O caso dos frigoríficos exportadores de carne bovina

Tese apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Doutor em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Iuri Gavronski

São Leopoldo

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Fonte

S586p Silva Júnior, Luciênio Rosa e.
Práticas De Gestão E Estratégias Ambientais Empresariais Sob A
Perspectiva Da Teoria Institucional: O Caso Dos Frigoríficos Exportadores
De Carne Bovina. -- São Leopoldo-RS. / Luciênio Rosa e Silva Júnior.
2017.
145 f.

Orientador: Dr(a). Iuri Gavronski.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Unidade
Acadêmica de Pesquisa e pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação
em Administração – Nível Doutorado. 2017.

1. Gestão ambiental. 2. Estratégia ambiental. 3. Teoria institucional. 4.
Estímulo institucional. 5. Carne bovina. I. Título. II. Doutorado

CDU 57(817.2)

Bibliotecária: Suzette Matos Bólito – CRB1/1945.

Luciênio Rosa e Silva Júnior

PRÁTICAS DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS EMPRESARIAIS SOB A
PERSPECTIVA DA TEORIA INSTITUCIONAL:

O caso dos frigoríficos exportadores de carne bovina

Tese apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Doutor em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira – UNISINOS

Profa. Dra. Kadígia Faccin – UNISINOS

Profa. Dra. Marília Bonzanini Bossle – IFRS

Prof. Dr. Vander Mendes Lucas – UnB

Prof. Dr. Iuri Gavronski (Orientador) – UNISINOS

Dedico este trabalho, em retribuição às minhas dívidas de gratidão, à minha família, em especial à minha mãe, Vera Lúcia, à minha esposa Fabiana e ao meu filho Heitor José por seu constante apoio, incentivo e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Quero começar os meus agradecimentos com o sincero pedido de desculpas às pessoas que, mesmo tendo sido importantes em todo o processo do meu doutorado, que se iniciou com a conclusão do meu mestrado em 2009, eu tenha porventura esquecido de nominar nos presentes agradecimentos.

Agradeço imensamente à minha família, em especial, minha esposa Fabiana, meu filho Heitor José, meus pais, Luciênio e Vera Lúcia, meus avós paternos, Lucídio (*in memorian*) e Irene (*in memorian*), meus avós maternos, Rômulo (*in memorian*) e Francisca, meus irmãos Luís Lucien, Marcos Aurélio, Thiago Vinícius, Alessandro, Luciene, Juliane e Rafael, e suas respectivas famílias, que, apesar da minha ausência, mesmo quando eu estava a poucos metros deles, sempre me motivaram a seguir em frente em todos os aspectos da minha vida, entre eles a minha qualificação profissional e acadêmica.

Agradeço ao meu mestre, Dr. Daisaku Ikeda, e à sua esposa Kaneko que desde o ano de 1996 têm me incentivado a concretizar todos os meus sonhos e objetivos, inclusive, esta tese de doutorado.

Agradeço a todos os meus colegas e alunos da UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso), especialmente do curso de Ciências Contábeis do Campus de Tangará da Serra.

Agradeço a todos os meus professores da UNISINOS (Universidade do Vale do Rio dos Sinos), especialmente ao meu orientador, Prof. Dr. Iuri Gavronski.

Agradeço a todos os funcionários da UNISINOS, especialmente as secretárias do PPG em Administração, Ana Zilles e Kamila de Matos.

Agradeço aos meus colegas do DINTER UNISINOS-UNEMAT, especialmente os meus colegas doutorandos e professores da UNEMAT que, por pelo menos um ano e meio foram uma extensão da minha família.

Agradeço aos meus avaliadores do ensaio teórico, da qualificação do projeto de tese e da defesa pública da tese por suas valiosas contribuições para esta versão final da minha tese de doutorado.

Agradeço a todos os meus amigos e companheiros da SGI (Soka Gakkai Internacional), especialmente das Comunidades São Leopoldo/RS e Tangará da Serra/MT e do DEPAC (Departamento de Cientistas) da BSGI (Associação Brasil Soka Gakkai Internacional).

Agradeço aos amigos que fiz no GTPS (Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável), ao ser aceito por eles como seu associado colaborador.

Finalmente, agradeço a todas as instituições e organizações, e seus respectivos representantes, que participaram direta e/ou indiretamente da conclusão da presente tese de doutorado.

Atuem agora e vivam o presente com a certeza de que neste exato
instante está se erguendo o futuro.
Deixem seus méritos gravados na história de suas contínuas vitórias!
A dificuldade no momento presente será a glória em seu futuro!
O desbravar do caminho do novo século será proporcional a sua
caminhada! (IKEDA, 2001, p. 4-5).

RESUMO

Este estudo verifica se existe alguma relação entre estímulos institucionais e adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina. Dessa forma, o objetivo desdobrou-se, especificamente, em identificar os principais estímulos institucionais que motivam a adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais por essas empresas; comparar as informações obtidas nas organizações pesquisadas a fim de utilizá-las na composição de um parecer acerca da adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina; e avaliar como as ações dos principais *stakeholders* dessas empresas as estimulam na adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais. Foi utilizado como procedimento metodológico para coleta de dados a pesquisa documental e as entrevistas abertas e semi-estruturadas, por meio de um estudo de casos múltiplos nos três principais frigoríficos exportadores da carne bovina brasileira e nos seus principais *stakeholders* (uma ONG ambientalista, governo, entidades de classe, etc.). A análise de dados possibilitou trazer contribuições para o governo na formulação de políticas públicas de comércio exterior de carne bovina e de preservação ambiental; para os frigoríficos exportadores de carne bovina na adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais que tragam retorno econômico-financeiro; e para a sociedade no retorno social, ambiental e econômico, além de contribuir com a teoria na elucidação da desconhecida relação existente entre estímulos institucionais e práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais. Enfim, os resultados indicam que existe relação entre estímulos institucionais e práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais, sendo que é considerado como o grande marco, os Termos de Ajustamento de Conduta firmados entre os principais frigoríficos brasileiros e o ministério público federal, que no passado foi considerado como principal instrumento de controle, e que atualmente é considerado como principal instrumento de estímulo, principalmente no que tange a futuras oportunidades de comércio internacional da carne bovina brasileira.

Palavras-chave: Gestão ambiental. Estratégia ambiental. Teoria institucional. Estímulo institucional. Carne bovina.

ABSTRACT

This study determines if there is a relation between institutional stimulus and the adoption of management policies and corporate environmental strategies by slaughterhouses which export beef. In this way, the objective comprehends three approaches: specifically, to identify the main institutional stimulus which motivates the adoption of management policies and corporate environmental strategies by these companies; to compare the information gathered at the companies studied to use it for the composition of a report on the adoption of management policies and corporate environmental strategies by the slaughterhouses which export beef; and to evaluate how the actions of the main stakeholders of these companies encourage them to adopt management policies and corporate environmental strategies. The methodological approach for data collection was documental research and open and semi-structured interviews, with the study of multiple cases at the three main Brazilian beef slaughterhouses and their main stakeholders (an environmental NGO, the government, trade associations etc.). The analysis of data resulted in contributions for the government as the development of public policies for the foreign trade of beef and the environment preservation; for the slaughterhouses which export beef, the adoption of management practices and environmental strategies which bring an economic and financial return; and, for the society, the social, environmental and economic return, besides contributing to the theory for the understanding of the unknown relation existent between institutional stimulus and management practices and corporate environmental strategies. Thus, the results show that there is a relation between institutional stimulus and management practices and corporate environmental strategies. The Term of Conduct Adjustment signed by the main Brazilian slaughterhouses and the Federal Public Ministry is considered a milestone: last year it was considered the main instrument of control, while today it is seen as the main instrument of promotion, especially when it comes to future opportunities for the Brazilian beef of international trade.

Key-words: Environmental management. Environmental strategy. Institutional theory. Institutional stimulus. Beef.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema das Etapas, dos Testes e das Táticas de Validação de um Estudo de Caso.....	42
Figura 2 – Importância das exportações de carne bovina no total das exportações brasileiras e do agronegócio em 2015	43
Figura 3 - Esquema do Campo Organizacional de Exportação de Carne Bovina	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos sobre o isomorfismo	28
Quadro 2 - Estudos sobre o isomorfismo relacionados às questões ambientais	35
Quadro 3 - Informações das Entrevistas Realizadas	46
Quadro 4 - Categorias de Análise dos Dados obtidos junto aos Frigoríficos Exportadores de Carne Bovina	47
Quadro 5 - Relação entre adoção de práticas ambientais e valor de mercado dos frigoríficos.....	119
Quadro 6 - Critérios para adoção das políticas de sustentabilidade ambiental pelos frigoríficos nas diferentes plantas.....	121
Quadro 7 - Como os principais países que adquirem os produtos dos frigoríficos influenciam suas práticas ambientais.....	123
Quadro 8 - Interferência da adoção de práticas ambientais no perfil dos investidores dos frigoríficos	125
Quadro 9 - Nível de importância dos investimentos ambientais para os frigoríficos	127
Quadro 10 - Exigências dos frigoríficos em relação ao atendimento de requisitos ambientais por parte dos produtores de gado bovino	129
Quadro 11 - Relação entre a adoção de práticas ambientais e a reputação dos frigoríficos perante a sociedade	131

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL	21
2.1.1 Campo organizacional	25
2.1.2 Isomorfismo	27
2.1.3 Estímulos institucionais	30
2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS EMPRESARIAIS	32
2.2.1 Ambiente institucional de exportação	38
2.2.2 Estratégias internacionais	39
2.2.3 Estratégia internacional e gestão ambiental	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	49
4.1 FRIGORÍFICOS EXPORTADORES DE CARNE BOVINA	49
4.1.1 Frigorífico Alfa	49
4.1.1.1 Caracterização da empresa	49
4.1.1.2 Estratégia ambiental adotada na empresa	53
4.1.1.3 Encerramento da entrevista	55
4.1.2 Frigorífico JBS	57
4.1.2.1 Caracterização da empresa	57
4.1.2.2 Estratégia ambiental adotada na empresa	60
4.1.2.3 Encerramento da entrevista	63
4.1.3 Frigorífico Marfrig	64
4.1.3.1 Caracterização da empresa	64
4.1.3.2 Estratégia ambiental adotada na empresa	69
4.1.3.3 Encerramento da entrevista	72
4.1.4 ABIEC (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes) ..	74
4.1.4.1 Caracterização da instituição	74
4.1.4.2 Análise das estratégias ambientais adotadas pelas indústrias exportadoras de carne bovina	78
4.1.4.3 Encerramento da entrevista	82
4.2 OUTROS ATORES DO CAMPO ORGANIZACIONAL DA EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA	85

4.2.1 ICV (Instituto Centro de Vida)	85
4.2.1.1 Caracterização da instituição	85
4.2.1.2 Análise das estratégias ambientais adotadas pelas indústrias exportadoras de carne bovina.....	86
4.2.1.3 Encerramento da entrevista	87
4.2.2 EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária)	91
4.2.2.1 Caracterização da instituição	91
4.2.2.2 Análise das estratégias ambientais adotadas pelas indústrias exportadoras de carne bovina.....	92
4.2.2.3 Encerramento da entrevista	93
4.2.3 ASPNP (Associação Sul-Mato-grossense dos Produtores de Novilho Precoce)	96
4.2.3.1 Caracterização da instituição	96
4.2.3.2 Análise das estratégias ambientais adotadas pelas indústrias exportadoras de carne bovina.....	97
4.2.3.4 Encerramento da entrevista	103
4.2.4 MPF (Ministério Público Federal)	106
4.2.4.1 Caracterização da instituição	106
4.2.4.2 Análise das estratégias ambientais adotadas pelas indústrias exportadoras de carne bovina.....	110
4.2.4.3 Encerramento da entrevista	117
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS CASOS CRUZADOS	118
4.3.1 Valor de mercado e as práticas ambientais	119
4.3.2 Critérios de adoção	120
4.3.3 Negócios internacionais	123
4.3.4 Investidores	125
4.3.5 Investimentos ambientais	127
4.3.6 Exigências aos produtores	129
4.3.7 Reputação	131
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	146
1. OBJETIVO GERAL	146
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	146

3. QUESTÃO DE PESQUISA.....	146
4. PRINCIPAIS CONCEITOS TEÓRICOS ABORDADOS	146
5. DEFINIÇÃO DO TIPO DE CASO	146
6. DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	147
7. PLANO DE COLETA DE DADOS	147
8. PLANO DE ANÁLISE DO CASO.....	147
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS FRIGORÍFICOS EXPORTADORES DE CARNE BOVINA.....	149
1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	149
2 ESTRATÉGIA AMBIENTAL ADOTADA NA EMPRESA.....	149
3 ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA	150
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA DA ENTIDADE DE CLASSE DO SEGMENTO FRIGORÍFICO	151
1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	151
2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS ADOTADAS PELAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNE BOVINA	151
3 ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA	152
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS GRUPOS DE INTERESSE.....	153
1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	153
2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS ADOTADAS PELAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNE BOVINA	153
3 ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA	153

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a sociedade tem demonstrado uma maior preocupação com o meio ambiente e com as ações das instituições que o degradam. Mesmo observando que as discussões acerca da preservação ambiental não são alertas somente deste século, a intensificação das pesquisas e dos estudos sobre a necessidade de diminuir os impactos ao meio ambiente pelas instituições pode ser considerada algo recente. Em contrapartida, as pressões externas dos chamados *stakeholders*¹, sobretudo do governo, dos consumidores e das ONGs têm feito as instituições perceberem cada vez mais que a competitividade depende também de posturas ambientais responsáveis, bem como da contribuição para solução dos problemas socioambientais. Portanto, as instituições, ao se preocuparem em aliar competitividade com a preservação ambiental, têm desenvolvido estratégias ambientais focadas em atender às exigências governamentais e/ou às restrições impostas pelos diferentes mercados internacionais.

Nesse contexto, Fenker (2012) define estratégia ambiental como ações que visam reduzir a destruição e a aumentar o nível de preservação da natureza de forma a manter as condições de vida no planeta e o funcionamento dos ecossistemas. Por outro lado, Sehnem e Rossetto (2012) afirmam que estratégia ambiental é uma soma de práticas que buscam minimizar impactos ambientais, reduzir o nível de degradação e atender às exigências dos *stakeholders* que interagem com a organização. Portanto, neste estudo definem-se práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais como mecanismos ou ações das empresas voltadas para o meio ambiente, devido à busca de vantagem competitiva e de maior rentabilidade, ou mesmo como uma resposta às pressões dos seus principais *stakeholders*.

Dessa forma, pode-se afirmar que entre as correntes teóricas que buscam explicar as pressões sofridas pelas instituições e as estratégias adotadas para responder a pressões dos seus *stakeholders*, encontram-se a teoria institucional e a teoria dos *stakeholders*. Segundo Colwell e Joshi (2013), a teoria institucional argumenta que a conformidade com a pressão institucional aumenta a probabilidade de sobrevivência das organizações. Ainda para Colwell e Joshi (2013), duas limitações principais da teoria institucional têm sido propostas na literatura recente:

¹ Grupos de interesse.

uma que ignora o papel da gestão de topo, e a segunda que se centra apenas na sobrevivência como um benefício para a exclusão de mais benefícios estratégicos, tais como o crescimento e rentabilidade. Em contrapartida, Hourneaux Júnior et al. (2014), ao analisarem as relações das empresas industriais do Estado de São Paulo com os seus *stakeholders*, com base na teoria dos *stakeholders*, entenderam que existem duas tipologias dos *stakeholders*, as quais, devido à semelhança de seus interesses, reivindicações ou direitos, podem ser descritas como:

(a) *stakeholders* primários – grupos sem os quais a continuidade da empresa pode ser comprometida, os quais implicam um elevado grau de interdependência. Têm-se como exemplos de *stakeholders* primários os acionistas, investidores, empregados, consumidores, fornecedores e o governo.

(b) *stakeholders* secundários – grupos que podem influenciar ou afetar e podem ser influenciados ou afetados pela empresa, sem, no entanto, participarem de transações com a empresa, bem como, serem essenciais para a sobrevivência das referidas empresas; portanto, não há uma relação de dependência da organização com esse tipo de *stakeholders*. Essa categoria de *stakeholders* também possui a capacidade de mobilizar a opinião pública tanto contra quanto a favor da empresa. Têm-se como exemplos de *stakeholders* secundários a mídia, universidades e Organizações Não Governamentais (ONGs).

Dessa forma, alguns estudos procuraram explicar o papel da teoria institucional quanto à adoção de estratégias ambientais pelas organizações. Em seus estudos, Aligleri e Souza (2010) buscaram analisar como a teoria institucional explica o modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas contemporâneas. Os referidos autores observaram na teoria institucional um interessante ponto acadêmico possível de explicar uma gestão interessada em responsabilidade social a partir de termos como *institucionalização*, *isomorfismo*, *instituições* e *legitimidade*. Por fim, Santos e Porto (2013) discutiram de que forma a gestão ambiental pode contribuir para a vantagem competitiva sustentável, segundo os principais arcabouços teóricos, entre eles, a teoria institucional. Os autores puderam observar que, sob a ótica dessa teoria, devido às suas ações ambientais, as organizações percebem de forma distinta as pressões externas recebidas, porque as reações em direção ao isomorfismo podem reduzir o potencial de geração de vantagem competitiva das suas estratégias ambientais.

Por outro lado, ao se falar sobre a questão do desmatamento, o Brasil lidera negativamente, sendo que a pecuária é considerada a principal responsável por esse desmatamento (IMAZON, 2014). Nesse contexto, o Estado do Mato Grosso é o segundo no *ranking* de desmatamento, perdendo a liderança negativa para o Estado do Pará, sendo que, quando se analisa a variação de 2013 para 2014, o Estado de Roraima aumentou em 1.900%, Mato Grosso em 957% e o Pará em 81% da área desmatada (IMAZON, 2014).

O Brasil atualmente também tem o maior rebanho comercial do mundo e o segundo maior rebanho bovino do planeta, levando em consideração que a Índia, que possui o maior rebanho bovino do mundo, em grande parte do seu território, não o explora comercialmente (IBGE, 2014). Em termos de abate mundial, o Brasil lidera o ranking; mas, em termos de exportação, ocupa o segundo lugar, atrás dos Estados Unidos (IBGE, 2014). Quando analisamos as unidades federativas brasileiras, o Estado do Mato Grosso lidera o *ranking* com o maior rebanho bovino e como o maior abatedor de reses do Brasil e como o segundo maior exportador de carne bovina do Brasil, posição que perde somente para o Estado de São Paulo (IBGE, 2014).

Diversos fatores contribuem para que o Brasil tenha um dos maiores rebanhos bovino do mundo, bem como, para que seja um dos países que mais abate e exporta carne no mundo como, por exemplo: (a) grande extensão territorial; (b) excelentes condições climáticas e (c) programas de sanidade animal e de segurança alimentar (ABIEC, 2014).

Ao mesmo tempo, observa-se, conforme será descrito na seção da fundamentação teórica, que os estudos que utilizaram a teoria institucional como arcabouço teórico, preocuparam-se muito mais com as questões das pressões e/ou exigências; já no presente estudo, a preocupação é com estratégias ambientais menos agressivas, menos coercitivas, ou seja, na presente tese, a preocupação não é somente com a pressão dos *stakeholders* às empresas, e sim com os estímulos que as empresas têm dos seus *stakeholders* para implementarem estratégias ambientais, o que foi identificado como uma lacuna da literatura e que aqui se propôs a investigar. Portanto, os estudos aqui citados também permitem refletir que, entre as principais correntes teóricas existentes, a teoria institucional é uma das que pode explicar a resposta das empresas às pressões ou aos estímulos dos seus *stakeholders*. Entretanto, esses mesmos estudos podem permitir observar que teoricamente o isomorfismo coercitivo, o mimético e o normativo são conceitos

tênuas ao ponto de não ficar claro se as empresas estão adotando medidas pró-meio ambiente por serem obrigadas por regulamentos, porque outras adotam ou se por internalização, conscientização, pressão e/ou estímulos dos seus *stakeholders*. Dessa forma, análises mais aprofundadas são necessárias para investigar o mote para adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina, o que se pretendeu fazer no presente estudo.

Portanto, para os fins propostos, define-se estímulo institucional como a apresentação de vantagens, por parte dos *stakeholders* do campo de exportação de carne bovina, para as empresas que adotam ações socioambientais. Dessa forma, diferencia-se estímulo institucional de pressão institucional devido aos incentivos fiscais do governo, melhor competitividade com os concorrentes, divulgação da marca pelos consumidores e, conseqüentemente, aumento das vendas e melhoria da imagem da empresa no mercado, o que resulta em uma maior rentabilidade, certificação da marca pelos órgãos certificadores, etc., devido à adoção de ações socioambientais. A pressão institucional se caracteriza por taxações do governo, baixo poder de competitividade com os concorrentes, restrição da marca pelos consumidores e, conseqüentemente, diminuição das vendas e piora da imagem da empresa no mercado, o que resulta em uma menor rentabilidade, etc., pressionando as empresas a adotarem estratégias ambientais com o objetivo de alterar o seu quadro negativo.

Nesse contexto, Mathias (2015), em sua reportagem apresentada no programa Globo Rural, identificou os europeus como uns dos principais importadores de carne bovina do Brasil, configurando-se na 5ª colocação da lista dos importadores da carne bovina brasileira. Entre as exigências do mercado europeu, encontra-se a habilitação por eles de uma área já habilitada, ou seja, de uma área livre de febre aftosa, e que pode garantir o pagamento de 20% a mais para a carne de alta qualidade (MATHIAS, 2015). Na referida reportagem, pode-se identificar essa medida como um estímulo, mas esta não permite ter a certeza de que realmente se trata de um estímulo e não de uma pressão institucional.

Dessa forma, o tema proposto por este estudo é de grande relevância para o Brasil e para o Estado do Mato Grosso, que é o principal produtor de carne bovina brasileira, principalmente pela escassez de estudos acadêmicos acerca das estratégias ambientais adotadas pelos frigoríficos exportadores de carne bovina em resposta aos estímulos institucionais dos seus *stakeholders*. O Estado do Mato

Grosso é o terceiro maior em extensão territorial do Brasil, e é um dos responsáveis pelo abastecimento de carne bovina tanto no mercado externo quanto no mercado interno brasileiro. Ao mesmo tempo, a pecuária tem sido responsabilizada pelo desmatamento de Mato Grosso nos últimos anos, mesmo com o aumento de ações sustentáveis da cadeia produtiva de carne bovina. Encontram-se também instaladas nesse estado vinte e cinco plantas frigoríficas exportadoras de carne bovina, inclusive, dos três principais frigoríficos brasileiros exportadores de carne bovina: Alfa, JBS e Marfrig (ABIEC, 2014).

Do ponto de vista prático, este estudo poderá trazer algumas contribuições para o governo, para os frigoríficos exportadores de carne bovina e para a sociedade. Em relação ao governo, as constatações poderão servir de mote para a formulação de políticas públicas voltadas para o comércio exterior de carne bovina e de preservação ambiental. Em relação aos frigoríficos exportadores de carne bovina, a sua contribuição poderá ser orientada para a adoção de estratégias ambientais que tragam retorno econômico-financeiro. Já em relação à sociedade, as suas deduções poderão ser encaminhadas para o retorno social, ambiental e econômico que os frigoríficos exportadores de carne bovina podem trazer para a sociedade em geral. Ainda quanto ao aspecto prático, este estudo de pesquisa poderá trazer contribuições a outros pesquisadores, devido à utilização da Teoria Institucional como fator determinante da adoção de estratégias ambientais pelas empresas devido aos estímulos institucionais e não somente devido às pressões dos seus *stakeholders*.

Em relação à contribuição teórica, a pesquisa poderá elucidar a desconhecida relação existente entre estímulos institucionais e práticas de gestão e estratégias ambientais, em razão de terem sido localizados poucos artigos sobre a teoria, utilizando-se a palavra-chave estímulo institucional, que trata os estímulos institucionais como um fator de adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais, apesar de o termo ser amplamente utilizado nas entrevistas realizadas pelos diversos atores do campo organizacional da exportação de carne bovina. Portanto, considera-se essa pesquisa como uma contribuição original no preenchimento dessa lacuna teórica, bem como para futuros estudos que poderão vir a fazer uma relação entre estímulos institucionais e adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais, não somente no campo de exportação de carne bovina, mas também em outros campos organizacionais. Em

um dos estudos encontrados, Machado e Azevedo (2009), ao investigarem sobre a produção científica acerca das imigrações em Portugal, definiram estímulo institucional no campo da referida produção científica em financiamentos e eventos científicos, o que pode ser considerado como algo muito abrangente.

Sendo assim, diante da problemática apresentada, este estudo pretendeu responder à seguinte questão de pesquisa: *Qual a relação existente entre estímulo institucional e adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina?*

Portanto, como objetivo geral, essa pesquisa se propôs a verificar se existe alguma relação entre estímulos institucionais e adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina.

Como objetivos específicos, são apresentados os seguintes:

(a) Identificar os principais estímulos institucionais que motivam a adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina.

(b) Comparar as informações obtidas nas organizações pesquisadas a fim de utilizá-las na composição de um parecer acerca da adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina.

(c) Avaliar como as ações dos principais *stakeholders* dos frigoríficos exportadores de carne bovina os estimulam na adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram utilizadas pesquisas documentais e de campo, além de um estudo de casos múltiplos. A pesquisa documental baseou-se em fontes primárias e secundárias, ou seja, foram realizadas análises de artigos, de livros, de documentos e de informações cedidas por órgãos governamentais e não governamentais ou extraídas dos seus sites. O estudo de casos múltiplos foi desenvolvido, em sua totalidade, por pesquisa de campo, por meio de entrevistas abertas e semi-estruturadas com os responsáveis pela sustentabilidade ambiental dos frigoríficos pesquisados, bem como, com indivíduos representativos dos grupos de interesse² (ONGs ambientalistas, governo, entidades de classe, etc.).

² *Stakeholders*.

Dessa forma, esta tese está dividida em sete seções, incluindo esta seção introdutória. Na segunda, denominada de fundamentação teórica, é realizada uma contextualização da teoria institucional e das práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais e seus desdobramentos. Na terceira, são apresentados os procedimentos metodológicos. Na quarta, é apresentada a análise dos resultados e discussão. Na quinta são apresentadas as considerações finais. Na sexta são relacionadas as referências estudadas. Por último, na sétima seção, são apresentados os apêndices e os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a revisão de literatura realizada com o intuito de conhecer o tema tratado com maior profundidade e sob diferentes aspectos, com o propósito de subsidiar o desenvolvimento da pesquisa de campo e, posteriormente, a discussão dos resultados da pesquisa. Para tanto, discorreu-se sobre a Teoria Institucional e as Estratégias Ambientais Empresariais.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

Para buscar entender o futuro dos estudos organizacionais acerca do tema estudado nesta tese, é importante apresentar um breve histórico sobre a origem e a evolução da teoria institucional. A teoria institucional, dentre outras teorias organizacionais, é a que procura explicar as pressões sofridas pelas empresas por seus diversos *stakeholders*, por meio de regulamentos, normas, etc. Pode-se dizer que a teoria institucional, ao lado de outros referenciais em teoria das organizações, como a ecologia populacional, a teoria da contingência estrutural, a teoria crítica, a teoria da dependência de recursos, entre outras, tem sido um dos modelos de análise dos estudos organizacionais nas últimas três décadas (CLEGG; HARDY, 2014).

Neste contexto, fica claro que a institucionalização é uma tipificação de ações transformadas em atitudes habituais por atores específicos (TOLBERT; ZUCKER, 2014). Não é exagero afirmar que ações habituais referem-se a comportamentos, os quais são adotados por indivíduos ou grupos de atores que estão dispostos a resolver conflitos (PEREIRA, 2012). Segundo Suddaby (2010), as bases do modelo institucionalista no estudo das organizações foram lançadas por Philip Selznick, em 1948, por intermédio da obra *Foundations of the Theory of Organization*, quando rejeitou as concepções racionalistas e visualizou as instituições como variáveis independentes. Suddaby (2010) ainda afirma que o institucionalismo desenvolveu-se durante os anos 1960 e 1970 em contraposição ao estruturalismo-funcionalismo, escolas que focalizavam temas como poder e interesse dentro da política e que eram predominantes na época.

Conforme citado acima, organização é o arranjo de pessoal para facilitar a realização de algum objetivo acordado por meio da atribuição de funções e de

responsabilidades, cuja segurança de todos os participantes dessa organização, e do sistema como um todo, gera uma pressão persistente para a institucionalização das relações, bem como, em grandes organizações, os desvios do sistema formal tendem a tornar-se institucionalizados (SELZNICK, 1948). Logo, a institucionalização remove esses desvios de diferenças de personalidade, transformando-os em um aspecto estrutural e persistente de organizações formais (SELZNICK, 1948).

Burns e Scapens (2000) descrevem dois momentos da teoria institucional observados no âmbito das ciências sociais, sendo eles o institucionalismo histórico, ou velho institucionalismo econômico, e o neoinstitucionalismo, ou novo institucionalismo sociológico. Dessa forma, Guerreiro et al. (2006) afirmam que o processo de institucionalização ocorre quando os hábitos são transformados em rotinas que são amplamente aceitas na organização, e que uma instituição é um produto natural das necessidades e das pressões sociais e define padrões de comportamento.

Entretanto, Hall e Taylor (1996) apresentam o institucionalismo em três vertentes: (1) institucionalismo histórico – desenvolvido a partir de uma resposta a um grupo de teorias da política proeminente na ciência política no período das décadas de 1960 e 1970, quando os institucionalistas históricos aceitaram o argumento de que conflitos entre grupos rivais de recursos escassos encontram-se no coração da política, mas procuravam melhores explicações para distinguir os resultados da política nacional, bem como, para as desigualdades que marcam esses resultados; (2) institucionalismo da escolha racional – surgiu a partir de um estudo do comportamento do congresso norte-americano, onde, caso a escolha racional dos postulados convencionais estivessem corretos, deveria ser difícil garantir maiorias estáveis na elaboração de leis no congresso norte-americano, devido a várias preferências dos legisladores, propiciando que novas maiorias surgissem para derrubar qualquer estudo de lei que fosse aprovado; e (3) institucionalismo sociológico – surgiu ao final da década de 1970, quando alguns sociólogos começaram a desafiar a distinção tradicional estabelecida entre as partes do mundo social, ao refletirem meios formais de extremidades da racionalidade associadas a formas modernas de organização e burocracia com essas partes do mundo social, para exibir um conjunto diversificado de práticas associadas ao conceito de cultura. O autor deixa claro que essas três abordagens foram uma reação às perspectivas comportamentais influentes nos anos 1960 e 1970, quando

as referidas abordagens buscavam elucidar o papel das instituições na determinação de resultados políticos e sociais, bem como, que havia chegado o momento de um maior intercâmbio entre as referidas abordagens ou, no mínimo, uma maior familiaridade entre elas, podendo levar os defensores de cada uma no sentido de uma melhor apreciação e resolução das suas questões subjacentes dentro do seu próprio paradigma, afirmação que vem ao encontro do presente estudo.

Portanto, pode-se dizer que, no contexto desta tese, será trabalhada a vertente sociológica, que analisa a teoria institucional a partir do fenômeno do isomorfismo, que pode ser considerado um conceito-chave para o entendimento da linha traçada que norteia os estudos voltados para a referida vertente, baseando-se na tendência de conformidade com as características ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

E, não é exagero afirmar que, nas sociedades modernas, o Estado é uma fonte relevante e responsável por prover recursos e, por conseguinte, exerce pressão – por meio de seu poder coercitivo – para manter estruturas sociais uniformes (ZUCKER, 1987). No entanto, o autor deixa claro que as organizações frequentemente competem por poder e legitimidade e não somente por recursos e por fatias do mercado.

A similaridade de comportamento entre as organizações, por exemplo, é representada por meio dos mecanismos institucionais isomórficos, visando legitimar seu modelo no campo organizacional em busca de melhor desempenho. A esse comportamento, conforme explicado acima, deu-se o nome de isomorfismo, e as organizações o utilizam para fundamentar suas decisões (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Segundo Thomé e Vieira (2013), os atributos do ambiente institucional têm a capacidade de influenciar a distinção entre canais em termos de eficiência de operação, tamanho e dependência, e que a eficiência da transação não depende exclusivamente de fatores oriundos da teoria dos custos de transação, mas que dependem também de fatores provenientes tanto das capacidades organizacionais quanto do ambiente institucional. E Guerreiro, Pereira e Frezatti (2006) afirmam que os atuais ambientes sociais e empresariais têm induzido as organizações a implementarem grandes mudanças em seus modelos de gestão de negócios, porque a teoria institucional afirma que a instituição está estruturada com base em

certos hábitos e rotinas. Guerreiro, Pereira e Frezatti (2006) ainda asseveram que o processo de institucionalização ocorre quando os hábitos são transformados em rotinas que são amplamente aceitas na organização.

Conforme citado acima, a teoria institucional expõe que as práticas executadas pelas organizações, seja devido às exigências governamentais, ou à necessidade de obterem melhores resultados, vêm a se tornar uma constante para a sobrevivência organizacional, sendo que tal fato ocorre para atender à demanda das necessidades dos agentes sociais (BARCHE; ALMEIDA, 2015). Os autores ainda deixam claro que dentre esses agentes sociais se encontra a legitimidade de uma organização empresarial, o que vem a ser a razão de sua existência.

Fica evidente, diante desses conceitos apresentados no presente estudo, que os principais elementos da teoria institucional são o campo organizacional e o isomorfismo, e, que, portanto, podem explicar como as instituições, logicamente, considerando seus campos de atuação e suas preferências, sentem-se estimuladas a adotarem algumas estratégias, sobretudo as ambientais.

Dessa forma, Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006), apresentam seis perspectivas teóricas sobre campos organizacionais: (1) campo como a totalidade dos atores relevantes; (2) campo como arena funcionalmente específica; (3) campo como centro de diálogo e de discussão; (4) campo como arena de poder e de conflito; (5) campo como esfera institucional de interesses em disputa e (6) campo como rede estruturada de relacionamentos. DiMaggio e Powell (1983) identificam três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais, sendo que cada um possui os seus próprios antecedentes: (1) isomorfismo coercitivo; (2) isomorfismo mimético; e (3) isomorfismo normativo.

Conforme pode ser verificado, ambos os elementos, ou seja, o campo organizacional e o isomorfismo podem permitir um aprofundamento maior da teoria institucional. Sendo assim, os trabalhos citados no presente estudo, ao terem os seus conceitos aprofundados e discutidos nas seções seguintes, auxiliaram a pesquisa a justificar a escolha da teoria institucional, com o objetivo de conhecer a relação dos estímulos institucionais com a adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais, que também serão discutidos, respectivamente, nas seções seguintes.

2.1.1 Campo organizacional

Foram apresentadas na seção anterior seis perspectivas teóricas sobre campos organizacionais, que ora serão estudados aqui. Portanto, diante do contexto apresentado, pode-se dizer que as relações existentes entre as organizações e outros atores sociais não representam somente uma estrutura resultante de suas atividades, mas também vêm a definir e delimitar suas possibilidades para a ação, dentro de uma perspectiva mais interativa e recíproca dentro do processo de institucionalização (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006). E quando se trata do conceito de campo organizacional, tendo como base a noção de estruturação, é possível incorporar uma lógica de recursividade dentro da análise da relação entre agência e estrutura em uma conjuntura delimitada (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

Ao ser analisado o campo, conforme descrito por Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006), foram encontradas algumas definições de outros autores: (1) O campo como a totalidade dos atores relevantes. DiMaggio e Powell (1983) entendem por campo organizacional aquelas organizações que, em conjunto, vêm a constituir uma área reconhecida da vida institucional, podendo ser: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares; (2) O campo como arena funcionalmente específica. Scott (2004) define campo organizacional como um conjunto de organizações iguais e desiguais, dependentes entre si e que operam em uma arena funcionalmente privativa associando-se com seus parceiros de troca, fontes de financiamento e reguladores; (3) O campo como centro de diálogo e de discussão. Hoffman (1999) propôs que um campo necessitaria ser pensando como um centro de diálogo e discussão, vindo a reunir vários constituintes do campo com propósitos diferentes; (4) O campo como arena de poder e de conflito. Vieira e Carvalho (2003) definem o campo como resultado da disputa por seu domínio entre as organizações, pautando-se pela (re)alocação dos recursos de poder pelos atores, bem como em sua posição relativa no que se refere a outros atores; (5) O campo como esfera institucional de interesses em disputa. Fligstein (2001) afirma que a noção de campo tem relação com a forma como as ordens locais são entendidas como padrões de interação, vindo a se reproduzir em ação, sendo estabelecidas, mantidas ou transformadas; (6) O campo como rede estruturada de

relacionamentos. Do ponto de vista de White et al. (2004), campos organizacionais vêm a ser redes de relacionamentos que surgem na forma de ambientes estruturados e estruturantes, tanto para organizações quanto para participantes individuais, podendo estar organizados de forma mais integrada e entrelaçada, bem como serem desvendados por estudos topológicos e de concordância estrutural; portanto, pode-se afirmar que, além das relações entre os atores, deve-se considerar o significado dessas relações dentro dos aspectos culturais e históricos.

Conforme citado acima, pode-se dizer que existe no campo organizacional uma interdependência das organizações pertencentes ao campo, sem necessariamente cooperarem entre si, o que poderia se confundir com outras formas de relações interorganizacionais. Dentre elas, cita-se a cadeia de suprimentos, distritos industriais, entre outras, sendo que o campo organizacional caracteriza-se mais pela existência do isomorfismo nessa relação.

Se Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006) consideram o campo organizacional como um espaço estruturado de posições, uma arena de disputa por legitimação, em que agentes lutam para redefinir e apropriar um capital específico distribuído, por outro lado, Scavarda e Hamacher (2001) afirmam que a cadeia de suprimentos é uma rede que procura englobar todas as organizações que têm participação nas etapas de formação, bem como, de comercialização de um determinado produto ou serviço que venha a ser entregue a um cliente final. E, Amaral Filho (2001) define um distrito industrial como um sistema produtivo local, caracterizado por um grande número de firmas envolvidas em vários estágios, bem como em várias vias na produção de um produto homogêneo, ou seja, o autor deixa claro que um forte traço desse sistema é que uma grande parcela das empresas envolvidas é de pequeno porte.

As principais diferenças encontradas são que, na cadeia de suprimentos e no distrito industrial, a principal característica é a cooperação quando da produção e do atendimento ao cliente. No caso do campo organizacional, pode ser um grande centro de disputa pelo poder ou como um centro de relacionamentos, o que vem a caracterizar uma relação isomórfica.

Dessa forma, diante dos conceitos apresentados sobre o campo organizacional nesta seção, há de se concordar com as afirmações de Williams et al. (2009), as quais preconizam que o ambiente, no qual uma organização atua, cria

pressões e propicia que a empresa adote normas e práticas institucionalizadas, o que pode ser percebido como algo legítimo.

Igualmente, adota-se neste estudo as ideias de DiMaggio e Powell (1983) de que as organizações são recompensadas por legitimidade, sobrevivência e recursos, implicando a transferência contextual de valores, símbolos, estratégias e estruturas; portanto, na criação do isomorfismo coercitivo, mimético ou normativo, que será tratado na seção seguinte.

Dessa forma, conforme pode ser verificado nesta seção, que dentre as definições de campo organizacional apresentadas, a que mais se aproxima do tema, do presente trabalho, é a do campo organizacional como uma rede de relacionamentos, devido à rede de relacionamentos entre os componentes do campo organizacional pesquisado e que, portanto, foi adotada neste estudo.

2.1.2 Isomorfismo

Assim como o campo organizacional, o isomorfismo também é considerado como um dos principais elementos da teoria institucional e até mesmo do próprio campo organizacional. Conforme descrito na seção 2.1, que trata sobre a teoria institucional, verificou-se que foram identificadas por DiMaggio e Powell (1983) três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais, sendo eles: (1) isomorfismo coercitivo; (2) isomorfismo mimético e (3) isomorfismo normativo.

A pressão coercitiva resulta do poder da força, da persuasão e de convites de outros membros do ambiente para juntar-se a eles, sendo que geralmente podem aparecer na forma de regras e leis governamentais ou também podem vir por parte dos clientes e fornecedores. Já as pressões miméticas vêm do desejo de uma determinada organização se parecer com outras organizações vistas como bem-sucedidas e já legitimadas pelo ambiente, ou seja, pela “mimetização” de suas práticas, estruturas e resultados. E, por fim, a pressão normativa tem origem nas expectativas culturais em que os padrões do ambiente operacional são formados e que orientam a tomada de decisão nas organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Nos últimos anos, sobretudo no Brasil, conforme pode ser observado no Quadro 1 a seguir, o isomorfismo vem sendo relacionado como um elemento de

sobrevivência e desenvolvimento das organizações, a partir de estudos e pesquisas acadêmicas.

Quadro 1 - Estudos sobre o isomorfismo

Estudo	Método	Principais achados
Machado-da-Silva e Coser (2006)	Estudo empírico e quali-quantitativo no contexto de 40 organizações agroindustriais do município de Videira, SC. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com pelo menos um ator-chave (estratégico) de cada organização, bem como, entrevistas com atores transeuntes, nas ruas da cidade, e análise de conteúdo e documental extraídos de diferentes registros (jornais, revistas, leis, contratos, arquivos históricos).	Identificação da existência de diferentes esferas e níveis de influência da organização focal sobre as estruturas institucionais.
Duarte e Tavares (2012)	Estudo empírico e qualitativo em empresas de base tecnológica (EBTs) do município de Viçosa, MG. Os dados da pesquisa foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas com os dirigentes e/ou responsáveis pelas decisões gerenciais das empresas de base tecnológica da área de Tecnologia da Informação (TI) que fazem parte do Arranjo Produtivo Local do município de Viçosa – MG.	Demonstração empírica do exercício da pressão e do poder do Estado sobre as demais organizações pertencentes ao campo organizacional na sua atuação como indutor do isomorfismo coercitivo.
Farias Filho e Sousa (2013)	Estudo empírico e qualitativo em duas agroindústrias exportadoras de açaí do município de Castanhal, PA, que participaram da estruturação do campo, dentro do processo de isomorfismo. Foram selecionadas, a partir de uma <i>survey</i> , duas agroindústrias para entrevistas com os gerentes e proprietários,	Identificação da presença do isomorfismo organizacional no campo agroindustrial exportador de polpa de açaí do município de Castanhal, PA, a partir de mecanismos coercitivos utilizados pelas agências reguladoras e certificadoras, terceirização e clientes internacionais.

Estudo	Método	Principais achados
	ambas localizadas no município de Castanhal.	
Freitas e Freitas (2013)	Estudo empírico e qualitativo no contexto das cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais. Optou-se pelo estudo de caso de natureza descritiva e, para as entrevistas, foi adotada a técnica de entrevista em profundidade, bem como, a análise de dados foi baseada na técnica de análise de conteúdo.	Identificação do isomorfismo coercitivo induzido pelas normatizações do Banco Central, e o mimetismo provocado pelas incertezas do sistema cooperativo e pela busca por legitimidade por meio da imitação de outra organização representada como mais legítima nas cooperativas de crédito.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme citado no Quadro 1 acima, Machado-da-Silva e Coser (2006) identificaram, em seus estudos, a existência de diferentes esferas e níveis de influência da organização focal sobre as estruturas institucionais. Essa gradação implica na ocorrência de isomorfismo nas organizações e vem a ressaltar a importância do uso de uma perspectiva multiparadigmática para o entendimento e o tratamento do conceito de campo organizacional. Duarte e Tavares (2012) demonstraram de forma empírica que o Estado exerce pressão e poder sobre as demais organizações pertencentes ao campo organizacional, conseguindo atuar como indutor do isomorfismo coercitivo e, dessa forma, contribui com a homogeneização das práticas realizadas pelas empresas de base tecnológica do município de Viçosa, MG. Farias Filho e Sousa (2013) concluíram que o isomorfismo coercitivo organizacional está presente no campo agroindustrial exportador de polpa de açaí do município de Castanhal, PA, a partir de mecanismos utilizados pelas agências reguladoras e certificadoras, terceirização e clientes internacionais; entretanto, a atual dinâmica do campo ocorre com reestruturação, fusão e aquisição de empresas, vindo a evidenciar um campo ainda em construção e com mudanças do isomorfismo coercitivo para isomorfismo mimético. Freitas e Freitas (2013) identificaram nas cooperativas de crédito o isomorfismo coercitivo induzido pelas normatizações do Banco Central, e o mimetismo provocado pelas incertezas do sistema cooperativo e pela busca por legitimidade por meio da imitação de outra organização representada como mais legítima. Igualmente, revelaram que a procura

por conformidade normativa e legitimidade imprimem ao processo de mudança organizacional um aspecto institucional, e não apenas técnico.

Conforme os estudos citados nesta seção, pode-se afirmar que as empresas convivem com os três tipos de pressões externas, de forma constante, principalmente quando o assunto relaciona-se com as questões ambientais. Apesar de os referidos estudos encontrados na presente pesquisa não tratarem do isomorfismo normativo, ressalta-se que neste trabalho os três tipos de isomorfismo foram estudados de forma igual.

Dessa forma, pode-se acreditar também que o aprofundamento dos estudos acerca da teoria institucional, sobretudo do isomorfismo, conforme pode ser observado nesta seção, pode trazer algumas contribuições às organizações, em relação a como elas podem responder às pressões dos seus principais *stakeholders*, especialmente, no que diz respeito à sua responsabilidade social e ambiental. E, portanto, fica evidente que, conforme pode ser verificado na seção seguinte, o que para alguns pode ser caracterizado como uma pressão, para outros pode ser visto como um estímulo e, portanto, como uma oportunidade.

2.1.3 Estímulos institucionais

Pode-se dizer que os estímulos institucionais são os que vêm permitir que várias instituições se mobilizem e façam surgir novos programas e financiamentos para fins específicos (MACHADO; AZEVEDO, 2009). Neste contexto, não é exagero afirmar que os estímulos institucionais são o reconhecimento de críticas e a sua incorporação às suas novas práticas institucionais (ZAN, 2006).

Como bem nos assegura Castro Neto e Guimarães (2000), pode-se dizer que os estímulos institucionais visam facilitar a apresentação de fatores determinantes para a mudança de comportamento das instituições. Dessa forma, fica evidente que, conforme verificado ainda nos estudos de Castro Neto e Guimarães (2000), os estímulos institucionais permitem que tanto a redução quanto a disposição de resíduos sejam feitas de forma ambientalmente sustentável. Simultaneamente, em todo esse processo, pode-se dizer de forma resumida que é essencial revitalizar a função de planejamento público (não exclusivamente governamental) por meio da incorporação da diversidade de interesses e saberes encontrados na sociedade. É interessante, aliás, observar que os estímulos institucionais são aplicados nas

instituições e, no contexto deste estudo, na área socioambiental e, evidentemente, a sua aplicação também é possível em qualquer área de atuação das instituições.

Conforme citado acima, os estímulos institucionais não têm um padrão tanto de relacionamento interno quanto de relacionamento externo dentro dos diversos setores institucionais. Cita-se, como exemplo, que, uma instituição ambientalista pode estimular uma organização por meio de reuniões de conscientização socioambiental; essa mesma organização que foi estimulada pela referida instituição ambientalista pode utilizar essa conscientização a seu favor, ou seja, como uma oportunidade. Já outra instituição também ambientalista, por meio da divulgação de uma imagem positiva das ações socioambientais daquela organização, pode estimulá-la a vender produtos e mercadorias ambientalmente sustentáveis.

Ainda para Castro Neto e Guimarães (2000, p. 98), as relações intergovernamentais, no que tange ao aspecto da gestão de resíduos sólidos, não trazem, dentro do contexto brasileiro, nenhum tipo de exaltação, sendo que o surgimento de estímulos para a negociação e o compromisso só ocorrem em situações extremas, conforme citado a seguir:

As relações intergovernamentais no contexto federativo brasileiro, no que toca à gestão dos resíduos sólidos, não propiciam júbilo algum. A tônica é a disputa permanente pela posse ou não de competências (afinal, existem temas que não atraem qualquer dos níveis de governo), com forte tendência aleatória. Apenas quando a situação torna-se extremamente calamitosa surgem estímulos para a negociação e o compromisso.

Nesse sentido, pode-se dizer que os estímulos institucionais permitem que as organizações utilizem as suas ações, dentro do contexto socioambiental, como excelentes oportunidades de mercado.

Conforme verificado nos estudos apresentados nesta seção, é importante compreender que mesmo que tais estímulos institucionais não tragam benefícios imediatos, eles podem vir a trazer benefícios futuros para as organizações que adotam as práticas estimuladas pelas instituições que fazem parte do seu campo organizacional. Dessa forma, pode-se dizer que os estímulos institucionais, no contexto do presente estudo, podem ser considerados como um fator importante de adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais empresariais, conforme poderá ser visto na seção seguinte.

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS EMPRESARIAIS

Encontra-se na literatura acadêmica uma gama de conceitos de gestão ambiental empresarial, de estratégias ambientais empresariais, de responsabilidade social empresarial, sustentabilidade ambiental empresarial, entre outros temas relacionados às práticas de gestão e de estratégias empresariais para lidar com as questões ambientais. Nesse sentido, busca-se apresentar nesta seção alguns desses conceitos, bem como, alguns estudos empíricos sobre o isomorfismo relacionados às questões ambientais.

Segundo Rohrich e Cunha (2004), a gestão ambiental apresenta-se como um conjunto de políticas e práticas administrativas e operacionais que levam em consideração aspectos relacionados à saúde, segurança das pessoas e à proteção do meio ambiente. São ações que visam à eliminação ou à mitigação dos impactos e danos ambientais oriundos do planejamento, implantação, operação, ampliação, realocação ou desativação de empreendimentos e atividades; nesse sentido, incluem-se todas as fases do ciclo do produto.

As práticas gerenciais das empresas, no que tange ao meio ambiente, são diversas e heterogêneas, constituindo uma barreira ou obstáculo importante quando da implementação de estratégias ambientalmente responsáveis, identificadas como barreiras de mudança ambiental, sendo classificadas como barreiras industriais e barreiras organizacionais (DAHLMANN; BRAMMER; MILINGTON, 2008).

Para Porter e Linde (1995), o sucesso da gestão ambiental deve envolver a busca de soluções que promovam tanto o ambientalismo quanto a competitividade industrial; entretanto, Rao e Holt (2005) afirmam que a gestão ambiental abrange iniciativas diversas com o objetivo de reduzir ou minimizar os impactos ambientais adversos das operações de uma organização. Tais esforços visam a melhorar o desempenho ambiental, reduzir custos, melhorar a imagem da empresa, reduzir os riscos de não conformidade e melhorar a vantagem de marketing.

Pode-se afirmar que, mesmo que algumas empresas tenham investido em iniciativas de sustentabilidade cada vez mais ambiciosas, e os investimentos ambientais sejam bem-vistos pela sociedade, os gestores desses empreendimentos necessitam identificar as circunstâncias que favorecem tanto a geração de benefícios públicos quanto lucros para as empresas; logo, necessitam alinhar esses investimentos às estratégias das empresas (ORSATO, 2006). Por outro lado,

Vallandro e Trez (2013) identificaram em seus estudos que uma das respostas que enfatizam o crescimento e o lucro como principais objetivos de qualquer organização pode ser encontrada nas teorias econômicas.

Portanto, conforme citado acima, em última instância, o objetivo da implementação de estratégias organizacionais, entre elas as estratégias ambientais, pelas empresas, é obter crescimento e lucro, o que lhes garantem vantagens em relação aos seus concorrentes nos mercados em que atuam (VALLANDRO; TREZ, 2013).

Em contrapartida, Post e Altman (1994) afirmam que as organizações enfrentam grandes obstáculos para institucionalizarem os programas de gestão ambiental. Os referidos autores argumentam que, quando as organizações superam esses obstáculos, podem se mover ao longo de uma curva de desempenho ambiental que consiste em fases que envolvem adaptação às realidades regulatórias e de mercado; adaptação e antecipação de questões emergentes e inovação para a realização econômica e ambiental de desempenho sustentável por meio de programas de mudança envolvendo tanto elementos internos quanto elementos externos.

Em seus estudos, Cunha et al. (2009) propõem uma taxonomia para sistemas de gestão ambiental de organizações industriais e analisam a relação da gestão ambiental com a inovação tecnológica adotada. Consideram ainda que as organizações têm demonstrado comportamentos diferenciados quanto às políticas de gestão, recursos aplicados e instrumentos de controle de gestão ambiental, mesmo quando têm um Sistema de Gestão Ambiental certificado. Ao mesmo tempo, as empresas diferenciam-se quanto ao comportamento em relação às inovações tecnológicas de processo e origem das tecnologias adotadas.

Dessa forma, a relação entre a estratégia ambiental proativa e a vantagem competitiva nem sempre é algo positivo, pois depende da influência das diferentes características do ambiente geral do negócio, como a incerteza, a complexidade e a magnificência, o que pode facilitar ou dificultar a geração de estratégias ambientais proativas (ARAGÓN-CORREA; SHARMA, 2003). Igualmente, as estratégias ambientais que buscam a liderança em produtos, processos, e até mesmo os modelos de negócios, têm sido reprojatadas com o objetivo de minimizar a pegada ecológica durante todo o ciclo de vida do produto (BUYSSE; VERBEKE, 2003).

Por outro lado, a exigência de mudanças nas rotinas e nas operações das empresas é identificada como uma competência organizacional, demandando uma complexa coordenação de diversas habilidades humanas e técnicas, bem como de recursos heterogêneos, com o objetivo de diminuir os impactos ambientais. Essas ações propiciam à empresa manter ou aumentar a sua competitividade (CHRISTMANN, 2000).

Segundo Garrido, Cunha e Cavalcante (2014), as práticas de responsabilidade social corporativa têm uma contribuição importante no aumento da confiança dos clientes na instituição, e dessa forma causam um impacto positivo no valor da marca. Portanto, fica evidente que a responsabilidade ambiental empresarial lida com o relacionamento de uma empresa com a sociedade e o meio ambiente, permitindo supor que as empresas preocupam-se com a criação de processos financeiramente viáveis para si, tendo menos respeito pelo ambiente real, que pode ser afetado por suas operações (HOLTBRÜGGE; DÖGL, 2012). Holtbrügge e Dögl (2012) ainda afirmam que, em vez de confiar que uma empresa irá se autorregular, as pressões externas parecem ser o método mais eficaz para forçar as empresas a implementarem práticas de responsabilidade ambiental empresarial, que são melhores tanto para o meio ambiente quanto para o desempenho financeiro das empresas.

Em contrapartida, quando se fala em sustentabilidade ambiental, não basta apenas seguir os requisitos normatizados como, por exemplo, pela ISO 14.001, de atender às exigências legais e minimizar os impactos ambientais causados pelos resíduos produzidos. Trata-se de algo mais complexo e que demanda uma política de excelência que a cada ano preocupa-se em aumentar a eficiência interna da organização e a qualidade das relações com os *stakeholders* (SEHNEM; ROSSETTO, 2012). Portanto, estratégia ambiental envolve escolher as questões socioambientais em que as organizações irão concentrar as suas ações com o objetivo de serem bem-sucedidas e obterem vantagens (GAVRONSKI; FLORIANO, 2013).

Dessa forma, a relação do isomorfismo com as questões ambientais vem sendo estudada e apresentada na literatura acadêmica, como pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 - Estudos sobre o isomorfismo relacionados às questões ambientais

Estudo	Método	Principais achados
Oliver (1997)	Estudo empírico e quantitativo no contexto do setor de construção com foco na construção sustentável. A coleta de dados foi realizada por intermédio de uma <i>survey</i> .	Verificação de que, em um ambiente regulatório mais rigoroso, as relações existentes com os agentes do ambiente institucional também são mais críticas do que as relações existentes com os agentes do ambiente técnico das organizações de construção.
Hoffman e Henn (2008)	Estudo empírico e quantitativo no contexto do setor de construção com foco na construção sustentável, por meio de um levantamento dos níveis de barreiras individuais, organizacionais e institucionais das organizações do setor de construção pesquisadas.	Identificação de barreiras sociais e psicológicas na adoção de um sistema de construção sustentável pelas empresas do setor de construção.
Alperstedt, Quintella e Souza (2010)	Estudo empírico e quantitativo em 88 empresas industriais catarinenses, por meio de um levantamento de campo tipo <i>survey</i> , bem como de coleta de materiais informativos já disponíveis em relatórios de pesquisas anteriores e em documentos institucionais da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), revistas especializadas, leis e regulamentações ambientais.	Constatação de que a pressão da sociedade, entre os fatores determinantes das estratégias de gestão ambiental das empresas industriais catarinenses, é o fator externo de maior relevância para as organizações de qualquer tamanho.
Luz e Rossoni (2012)	Estudo empírico e quantitativo nos departamentos contábil-financeiros de 110 empresas industriais do Estado do Paraná frente às pressões ambientais, por meio de amostragem por adesão, sendo selecionadas as empresas para envio do questionário a partir do Cadastro Industrial do Paraná, elaborado pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), tendo como base	Identificação de que as pressões institucionais e as pressões técnicas têm influência positiva na complexidade dos departamentos contábil-financeiros das empresas estudadas, bem como que os valores produtivos têm um papel moderador no impacto das pressões técnicas e institucionais no âmbito da complexidade dos referidos departamentos.

Estudo	Método	Principais achados
	também os dados atualizados pela Secretaria da Indústria e Comércio do Estado e o cadastro de associados do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (IBEF); a coleta desses dados deu-se por intermédio de envio de e-mail do questionário para os dirigentes contábil-financeiros.	
Colwell e Joshi (2013)	Estudo empírico e quantitativo em 199 empresas industriais que eram relacionadas na literatura como significativas contribuintes para a poluição e para as questões ambientais. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas via telefone e de relatórios anuais das empresas, utilizando a técnica de análise de conteúdo.	Constatação de que as organizações enfrentam pressões institucionais para responderem às preocupações ambientais, porque ser sensível às referidas preocupações ambientais pode ser benéfico para as organizações, bem como, para que as pressões institucionais sejam convertidas em ações ambientais positivas, dependem significativamente do compromisso da gestão de topo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os estudos de Oliver (1997), conforme mostra o Quadro 2, verificaram que, em um ambiente regulatório mais rigoroso, as relações existentes com os agentes do ambiente institucional também são mais críticas do que as relações existentes com os agentes do ambiente técnico das organizações de construção. O autor percebeu que, quando existe escassez de recursos no ambiente técnico, as relações existentes com os agentes desse ambiente passam a serem mais relevantes para o desempenho das empresas do setor de construção. Hoffman e Henn (2008) identificaram em seus estudos barreiras sociais e psicológicas para que as empresas do setor de construção possam adotar o sistema de construção sustentável, quais sejam: educação dos gestores, engenheiros e demais pessoas envolvidas; questões estruturais e de incentivo, que demonstram existir a necessidade de ajustar os contratos para que haja uma concordância entre o proprietário, engenheiro e arquiteto no compartilhamento de riscos e recompensas com associação ao modelo de construção sustentável. Alperstedt, Quintella e Souza (2010), ao analisarem os fatores determinantes das estratégias de gestão ambiental

das empresas industriais catarinenses, constataram que o fator externo de maior relevância para as organizações, de qualquer tamanho, é, de fato, a pressão da sociedade. Luz e Rossoni (2012) apontaram que as pressões institucionais e as pressões técnicas têm influência positiva na complexidade dos departamentos contábil-financeiros das empresas estudadas, bem como, que os valores produtivos têm um papel moderador no impacto das pressões técnicas e institucionais no âmbito da complexidade dos referidos departamentos. E Colwell e Joshi (2013) constataram que as organizações enfrentam pressões institucionais para responderem às preocupações ambientais, porque ser sensível às referidas preocupações ambientais pode ser benéfico para as organizações. Para que as pressões institucionais sejam convertidas em ações ambientais positivas, dependem significativamente do compromisso da gestão de topo.

Entretanto, dentro do contexto deste estudo, observa-se que à medida que as mudanças ambientais venham a exigir uma maior eficiência em responder às ações dos concorrentes, a sazonalidade dos mercados, a redução do protecionismo estatal, bem como, uma maior exigência e influência dos mercados consumidores, o agronegócio passou a se tornar cada vez mais integrado (TOME; SCHMIDT, 2015). E o mercado deve se orientar visando a contemplar os anseios dos seus atores, que passam a utilizar o consumo como ferramenta política para a legitimação de suas demandas, sendo que a procura por alimentos verdes e saudáveis e a preocupação ambiental em sentido amplo fazem com que o mercado elabore práticas reais para a implementação de um modelo econômico sustentável (VOIGT, 2015).

Dessa forma, conforme pode ser verificado, a partir dos estudos citados na presente seção, pode-se dizer que as empresas, ao serem estimuladas a adotarem estratégias ambientais, podem se tornar mais competitivas e valorizadas pelos seus *stakeholders*. Do mesmo modo, pode-se dizer que a minimização do desperdício, de recursos aplicados e da degradação ambiental, mesmo sendo um dever de todos, ou seja, do Governo, das empresas e da sociedade civil, podem possibilitar às organizações menos pressões e mais estímulos institucionais dos seus principais *stakeholders*.

2.2.1 Ambiente institucional de exportação

É estudada nesta seção, uma abordagem cujos estudos estão aprofundados em países considerados de economia emergente e de economia desenvolvida, e que visam a evidenciar as diferenças institucionais e os seus impactos no desempenho dos negócios internacionais (PENG et al., 2009). Peng (2002) destaca, ainda, que o papel das instituições é mais evidente nas economias emergentes, pois as regras são passíveis de mudanças.

Dessa forma, as instituições nesses países tomam um papel considerado relevante na estratégia e no desempenho dos investimentos tanto internos quanto externos das organizações que competem internacionalmente (GAO et al., 2010). Portanto, pode-se dizer que o próprio modelo institucional vem reafirmar esse conceito ao assegurar que a sobrevivência da organização é determinada pelo alinhamento com o ambiente institucional, ou seja, depende da sua resiliência perante as pressões externas (KOSTOVA; ROTH; DACIN, 2008).

Conforme citado acima, pode-se destacar, ainda, que países com um conjunto mais sincronizado de instituições possuem um desempenho melhor do que outros, obtendo uma vantagem institucional comparativa, sendo assim, as instituições recessivas são dominadas por aquelas que possuem supremacia (FRIEL, 2011).

Dessa forma, no contexto da presente pesquisa, podem-se destacar os resultados obtidos nos estudos de Flores e Gavronski (2016, p. 213), em que os referidos autores observaram que:

A dimensão social da sustentabilidade exerce uma influência positiva sobre o desempenho exportador dos frigoríficos exportadores de carne bovina, enquanto a dimensão ambiental da sustentabilidade está associada à capacidade de entrada e manutenção destas empresas no mercado internacional da carne bovina.

Os autores ainda consideram que a adoção de processos de produções sustentáveis pode ser requisito para entrada e manutenção das organizações no mercado internacional de carne bovina *in natura* fresca ou resfriada, ao mesmo tempo que pode influenciar positivamente o desempenho das exportações das referidas organizações.

Portanto, conforme verificado nos trabalhos aqui citados, o desempenho internacional das organizações depende do ambiente institucional em que elas estão

inseridas, ou em que pretendem se inserir. Sendo assim, sua preocupação em exportarem os seus produtos e as suas mercadorias ambientalmente sustentáveis pode vir a ser um diferencial para os negócios das referidas organizações no mercado externo.

Dessa forma, fica evidente, de acordo com os estudos citados nesta seção, que para uma organização sobreviver no mercado externo, tem que se adequar ao ambiente institucional em que deseja desempenhar as suas atividades de exportação.

2.2.2 Estratégias internacionais

Nesta seção são apresentados estudos relacionados às estratégias internacionais, já que a internacionalização pode ser vista como uma possibilidade estratégica de desenvolvimento e crescimento das organizações (VALDÉS, 2003). Visando a desenvolver um plano estratégico, as organizações exportadoras destacam o Brasil como país de origem em seus diversos materiais informativos. Entretanto, pode-se dizer que, primeiramente, torna-se necessário que o Brasil melhore a sua imagem no exterior; em segundo lugar, deve-se pelo menos aumentar o nível de conhecimento por parte dos clientes das referidas organizações exportadoras sobre o Brasil e seus produtos no mercado internacional (GIRALDI; CARVALHO, 2006).

Ao estudarem seis empresas brasileiras que se internacionalizaram em mercados de baixa renda, Spers e Wright (2013) constataram que esses mercados se apresentam como uma oportunidade para empresas brasileiras, mas ao mesmo tempo, demandam grandes desafios. Os autores ainda verificaram que, entre os motivos para que as empresas brasileiras pesquisadas busquem o mercado externo de baixa renda, está principalmente o aumento das vendas e, conseqüentemente, do seu faturamento, dentro de um objetivo de crescimento em longo prazo, pois não há interesse de se beneficiarem de oportunidades em curto prazo, o que poderia vir a prejudicar a marca, em vez de beneficiá-la.

É interessante, aliás, observar, conforme citado acima, que a procura das organizações brasileiras pelo mercado externo de baixa renda pode ser devido ao baixo custo dos produtos e mercadorias exportadas. Por outro lado, devido a esse baixo custo de produção, conseqüentemente, esses produtos ou mercadorias

exportados podem ser vendidos a um baixo preço e, dessa forma, podem vir a atingir um maior público-alvo.

Em sua pesquisa, Oliveira et al. (2009) observaram três correntes distintas, mas ao mesmo tempo congruentes, para que o *cluster* da fruticultura tivesse destaque internacional e padrão de qualidade exigido pelo mercado externo:

(1) dinâmica da competição mundial e janelas comerciais de exportação bem definidas.

(2) iniciativa empresarial altamente profissionalizada.

(3) investimentos públicos na irrigação.

Por outro lado, Silva, Moraes e Chagas (2012), ao estudarem uma empresa de charutos e cigarrilhas, perceberam três importantes fases vivenciadas pela empresa pesquisada em sua internacionalização:

(1) incidência de pensamento intuitivo aliado ao conhecimento prévio dos líderes acerca do mercado em que atuavam.

(2) significativas mudanças estratégicas ocorridas dentro da empresa.

(3) acontecimentos dentro do contexto externo, de forma específica em relação à taxa de câmbio, oferta de crédito, taxa de juros e, finalmente, à abertura da economia brasileira em relação à crescente demanda por charutos nos Estados Unidos.

Fica evidente, conforme pode ser verificada nos estudos apresentados nesta seção, a função das estratégias para a inclusão das organizações brasileiras no mercado internacional. Mesmo assim, não parece haver razão para que se venha a criar um padrão estratégico visando a atender a demanda desse mercado internacional, visto que existe uma grande diversidade tanto de produtos e mercadorias exportadas quanto de cultura dos países importadores. Dessa forma, pode-se dizer que cada país tem os seus critérios de importação, e, portanto, as organizações têm que se adequar de acordo com as exigências dos seus clientes.

2.2.3 Estratégia internacional e gestão ambiental

Na presente seção, são apresentados estudos relacionados à estratégia internacional e gestão ambiental, sendo que a busca por mercados mais competitivos, tanto no aspecto nacional quanto no aspecto internacional, pode sofrer impulsos devido à adoção de tecnologias limpas, bem como, à adoção de uma

postura estratégica com foco em práticas de gestão voltadas à sustentabilidade empresarial (ROCHA et al., 2013).

Em seus estudos, Cajazeira e Barbieri (2007) observaram que a preferência pela normalização socioambiental ocorre de forma mais ampla em países com maior desenvolvimento. Ainda, conforme observado pelos referidos autores, tal fato acontece porque esses países protegem tanto as suas empresas quanto os seus empregos, bem como, por disporem de uma legislação mais rigorosa em relação a esse tema, sendo que um dos principais efeitos colaterais dessa proteção pode ser a elevação dos custos de produção e, conseqüentemente, a perda da competitividade perante os países com legislação mais branda ou inexistente.

Entretanto, conforme citado acima, pode-se dizer que existe uma ampla diferença entre os países. Dessa forma, a liderança de um comitê ou grupo de trabalho possui uma grande influência na elaboração dos termos constantes nas normas, bem como, deve ser questionada a presunção de um elevado consenso (CAJAZEIRA; BARBIERI, 2007).

Por outro lado, Rocha et al. (2013, p. 23), ao estudarem uma empresa do setor moveleiro, afirmam que:

Quanto à adoção de estratégias para fins de exportação, que buscam garantir uma maior consciência social e ambiental, com relação aos produtos e processos, as evidências demonstram que a empresa se preocupa em estabelecer parcerias com fornecedores que estejam preocupados com questões sociais e ambientais e ainda se preocupa com investimentos em tecnologias, para produção mais limpa. Essas práticas são buscadas em detrimento da manutenção de uma boa imagem da empresa e de seus produtos diante dos seus clientes e da maximização dos seus resultados.

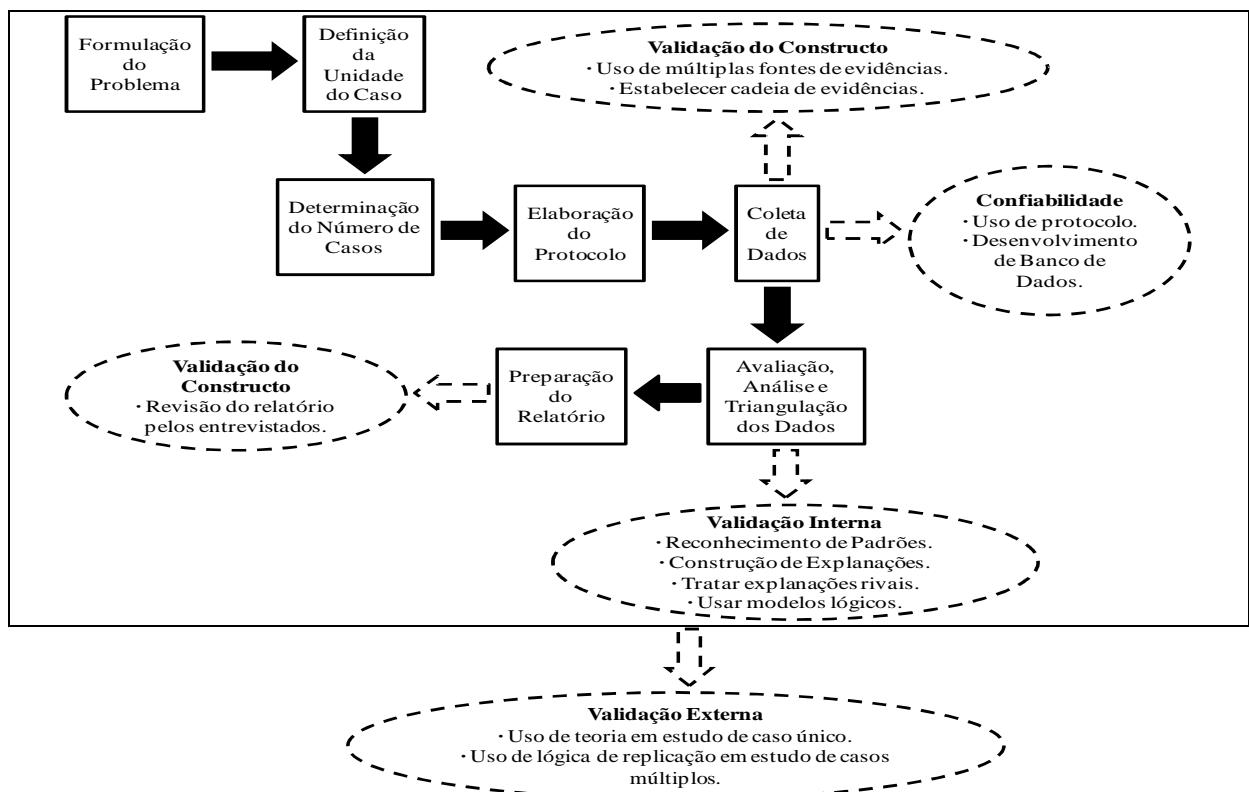
Dessa forma, conforme pode ser observado nos estudos apresentados aqui, e em outras seções, as organizações que buscam o mercado externo com o objetivo de exportarem os seus produtos e mercadorias têm que observar as exigências desses clientes em potencial, principalmente no que tange, tanto às questões socioambientais quanto às questões sanitárias e culturais. Do mesmo modo, pode-se dizer que o simples fato de as organizações exportadoras adotarem práticas de responsabilidade socioambientais exigidas pelos países importadores pode trazer a elas algumas vantagens competitivas, especialmente no aspecto da melhoria da sua imagem e, conseqüentemente, no aumento das suas vendas no mercado internacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados na presente tese. Desse modo, serão descritos a proposta de estudo, o método empregado, as unidades de análise, as técnicas de coleta e análise dos dados.

As etapas e as estratégias de pesquisa que foram adotadas no presente estudo estão descritas na Figura 1: (1) formulação do problema de pesquisa a partir de uma revisão de literatura; (2) definição da unidade de caso; (3) determinação do número de casos; (4) elaboração do protocolo de estudo de caso; (5) coleta de dados; (6) avaliação, análise e triangulação dos dados; (7) preparação do relatório (LIMA et al., 2012). Ainda, segundo estes autores, a Figura 1 demonstra, por meio das formas com contornos pontilhados, quatro testes comumente usados na determinação da qualidade em pesquisas sociais empíricas, sendo elas: (a) validade do constructo; (b) validade interna; (c) validade externa; (d) confiabilidade.

Figura 1 - Esquema das Etapas, dos Testes e das Táticas de Validação de um Estudo de Caso



Fonte: Adaptado de Lima et al. (2012, p. 134).

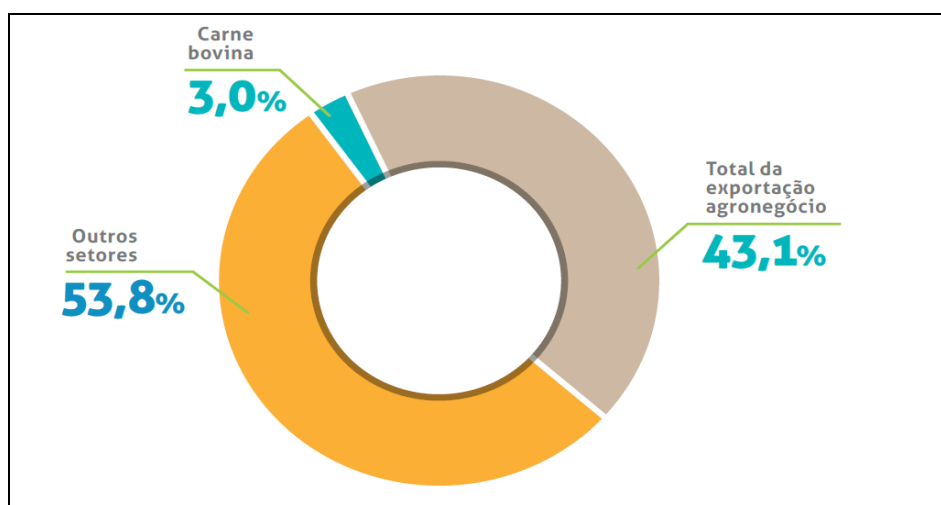
Conforme verificado na Figura 1 e informado anteriormente, as etapas da presente pesquisa foram divididas da seguinte forma:

(1) Formulação do problema de pesquisa a partir de uma revisão de literatura: para a pesquisa do referencial teórico, foi realizada uma revisão da literatura, por intermédio da técnica de amostragem conhecida como “bola de neve”, comumente utilizada em pesquisas sociais. Nesse método, os participantes iniciais de um determinado estudo indicam outros participantes e assim sucessivamente, até que o objetivo proposto seja alcançado (BALDIN; MUNHOZ, 2011). Além disso, essa técnica também pode ser utilizada para buscar referências de outras referências. Pode-se, portanto, considerar essa técnica como uma cadeia ou rede de referências, que podem ser indivíduos – no caso de pesquisas sociais – ou textos científicos, como no caso deste estudo, que utilizou o artigo de Pereira (2012) como artigo-base da Teoria Institucional, e o de Sehnem e Rossetto (2012), que trata das Práticas de Gestão e Estratégias Ambientais Empresariais, sendo esses dois temas escolhidos como as áreas principais de pesquisa teórica da presente tese.

(2) Definição da unidade de caso: este estudo tem caráter exploratório, com abordagem qualitativa, sendo que o seu público-alvo foi o Campo Organizacional de Exportação de Carne Bovina.

Na Figura 2 é apresentada a importância das exportações de carne bovina no total das exportações brasileiras e do agronegócio em 2015.

Figura 2 – Importância das exportações de carne bovina no total das exportações brasileiras e do agronegócio em 2015



Fonte: Agroconsult, MAPA, Secex/MDIC, AgroStat - Elaboração ABIEC (2017).

Conforme pode ser observado na Figura 2, o setor do agronegócio representa 43,1% do total das exportações brasileiras, enquanto que o comércio exterior da carne bovina brasileira representa 3% do total das exportações do setor do agronegócio. Ainda segundo a ABIEC (2017), os seus associados representam 92% das exportações da carne bovina brasileira, sendo os principais exportadores de carne bovina *in natura*, os frigoríficos Alfa, JBS e Marfrig.

Na Figura 3 é apresentado um esquema do Campo Organizacional de Exportação de Carne Bovina. Os frigoríficos aparecem no centro do referido campo organizacional devido ao seu papel importante ao adquirirem a carne bovina junto aos produtores rurais e distribuírem aos mercados brasileiros e estrangeiros, bem como, em algumas situações, diretamente ao consumidor final.

Figura 3 - Esquema do Campo Organizacional de Exportação de Carne Bovina



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme pode ser verificado na teoria, para fins desta pesquisa, foi adotado o campo organizacional como uma rede de relacionamentos. Dessa forma, pode-se dizer que campos organizacionais vêm a ser redes de relacionamentos, pois surgem na forma de ambientes estruturados e estruturantes, sendo tanto para organizações quanto para participantes individuais, bem como, podendo estar organizados de forma mais integrada e entrelaçada e, serem desvendados por estudos topológicos

e de concordância estrutural; portanto, pode-se também afirmar que, além das relações entre os atores, deve-se levar em consideração o significado dessas relações dentro dos aspectos culturais e históricos.

Portanto, para fins deste estudo, as unidades de análise foram divididas em dois grupos. O primeiro grupo composto por 3 (três) dos principais frigoríficos exportadores de carne bovina, sendo eles: Alfa, JBS e Marfrig, e, ainda a ABIEC (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes).

No segundo grupo estão os principais *stakeholders* dos frigoríficos exportadores de carne bovina identificados na presente pesquisa, sendo eles: o ICV (Instituto Centro de Vida), a EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), a ASPNP (Associação Sul-Mato-grossense dos Produtores de Novilho Precoce), e, o MPF (Ministério Público Federal).

(3) Determinação do número de casos: em relação aos procedimentos de pesquisa, a presente tese foi delineada em conformidade com um estudo de casos múltiplos. Esse método possibilitou propor um modelo de análise que identificasse a relação existente entre estímulos institucionais e adoção de estratégias ambientais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina.

(4) Elaboração do protocolo de estudo de caso: conforme pode ser verificado no Apêndice A, foi elaborado e validado por especialistas, por ocasião do XXXIX EnANPAD, um protocolo de estudo de caso, e enviado aos participantes da presente pesquisa, juntamente com o roteiro de entrevista aberta e semi-estruturada.

(5) Coleta de dados: foi realizada a partir do problema de pesquisa, sendo que os dados foram obtidos por meio de fontes primárias e secundárias, ou seja, foram realizadas análises de artigos, livros, documentos e de informações cedidas por órgãos governamentais e não governamentais ou extraídas dos seus sites. Na presente tese, também foram utilizadas como instrumentos de coleta de informações, as entrevistas abertas e semi-estruturadas com os responsáveis pela sustentabilidade ambiental dos frigoríficos pesquisados, bem como com indivíduos representativos dos grupos de interesse (ONGs ambientalistas, governo, entidades de classe, etc.).

Em relação às entrevistas, primeiramente foi desenhado o perfil das organizações que seriam pesquisadas e elaborado um roteiro de entrevistas para obter informações; em segundo lugar, as organizações selecionadas foram contatadas por e-mail, telefone ou via seu “fale conosco”, com a finalidade de sondar

se aceitavam participar da pesquisa e agendar entrevistas; em terceiro lugar, foram realizadas entrevistas pessoais conduzidas pelo pesquisador nas sedes das organizações, de forma presencial ou por telefone ou por *Skype*, sendo que a referida entrevista constou de perguntas abertas e semiestruturadas, informando o entrevistado sobre o objetivo da pesquisa e esclarecendo que representantes de outras organizações também seriam entrevistados.

Este procedimento permite um levantamento mais autêntico das demandas, expectativas e problemas, frequentemente não captados por meio dos canais formais de comunicação (questionários enviados pelo correio ou pela internet, folhetos e documentos institucionais etc.). A escolha dos entrevistados não foi aleatória, sendo que o segmento escolhido para a presente pesquisa, conforme informado anteriormente, foi o do campo de exportação de carne bovina. Cabe ressaltar que, em face de algumas dificuldades em agendar as entrevistas, foi utilizada também a técnica de “bola de neve” para que fosse realizado o contato com instituições, ou seja, alguns entrevistados forneceram o contato de representantes de outras instituições que poderiam contribuir com a presente pesquisa.

No Quadro 3 é apresentado a organização, o cargo do entrevistado, a data da entrevista, a forma de realização da entrevista e a sua duração.

Quadro 3 - Informações das Entrevistas Realizadas

Entrevistado	Organização	Cargo	Data	Forma	Duração
1	Alfa	Gerente de Sustentabilidade	30/04/2016	Telefone Celular	36 min.
2	JBS	Diretor de Sustentabilidade	11/05/2016	Telefone Celular	25 min.
3	ABIEC	Diretor Executivo	16/05/2016	Skype	39 min.
4	Marfrig	Gerente de Sustentabilidade	23/05/2016	Telefone Celular	41 min.
5	ICV	Coordenador de Iniciativa de Pecuária Integrada	23/05/2016	Skype	33 min.
6	EMBRAPA	Pesquisador da Embrapa Gado de Corte na área de Sustentabilidade e Eficiência	16/08/2016	Skype	18 min.

Entrevistado	Organização	Cargo	Data	Forma	Duração
		Energética de Sistemas			
7	ASPNP	Diretor de Sustentabilidade	25/10/2016	Skype	33 min.
8	MPF	Procurador da República e Idealizador do Projeto "Carne Legal"	10/11/2016	Telefone Celular	12 min.
9	MPF	Procurador da República e Responsável pelo Projeto "Carne Legal" em MT	03/12/2016	Presencial	33 min.

Fonte: Elaborado pelo autor.

(6) Avaliação, análise e triangulação dos dados: foram realizadas por intermédio da técnica de análise de conteúdo. Foi utilizada essa técnica porque ela poderia possibilitar, por meio dos dados coletados, a contextualização, de forma mais aprofundada, das relações institucionais no processo de adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais no campo de exportação de carne bovina. Para que fosse realizada a referida análise de conteúdo, foram determinadas categorias, separadas por dados coletados através de entrevistas abertas e semi-estruturadas, conforme Quadro 4, sendo que na seção seguinte são apresentados os resultados da presente tese, bem como é feita uma análise e discussão desses resultados.

Quadro 4 - Categorias de Análise dos Dados obtidos junto aos Frigoríficos Exportadores de Carne Bovina

Categorias	Instrumentos de Coleta de Dados
Valor de Mercado e as Práticas Ambientais	Entrevistas abertas e semi-estruturadas.
Critérios de Adoção	Entrevistas abertas e semi-estruturadas.
Negócios Internacionais	Entrevistas abertas e semi-estruturadas.
Investidores	Entrevistas abertas e semi-estruturadas.
Investimentos Ambientais	Entrevistas abertas e semi-estruturadas.
Exigências aos Produtores	Entrevistas abertas e semi-estruturadas.
Reputação	Entrevistas abertas e semi-estruturadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe aqui informar que na seção seguinte serão apresentados os resultados da presente tese, bem como, será feita uma análise e discussão desses resultados.

(7) Preparação do relatório: ao final das etapas anteriores, foi elaborada a presente tese.

Portanto, após a conclusão das 7 (sete) etapas da presente tese, a mesma foi depositada junto ao Programa de Pós-graduação em Administração, na modalidade de Doutorado, da UNISINOS, para fins de análise e aprovação da comunidade acadêmica.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Aqui é apresentada a análise dos dados coletados junto aos 3 (três) principais frigoríficos brasileiros exportadores de carne bovina, bem como dos seus principais *stakeholders*.

Cabe ressaltar que o presente estudo não procurou fazer um julgamento de valor do campo de exportação de carne bovina e muito menos, dos seus princípios éticos e ideológicos. Buscou-se, sim, analisar a relação existente entre estímulos institucionais e adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais pelo referido campo, em especial, pelos frigoríficos exportadores de carne bovina.

4.1 FRIGORÍFICOS EXPORTADORES DE CARNE BOVINA

Nesta seção são analisados os resultados da coleta de dados, através de entrevistas abertas e semi-estruturadas com os 3 (três) principais frigoríficos exportadores de carne bovina, sendo eles: Alfa, JBS e Marfrig, e, ainda a ABIEC (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes) conforme, respectivamente, Apêndices B e C, as referidas entrevistas foram divididas em 3 blocos.

4.1.1 Frigorífico Alfa

Foi realizada uma entrevista, por meio de telefone celular, com o seu Gerente de Sustentabilidade¹, e conforme exposto anteriormente, a coleta de dados foi dividida em 3 (três) blocos.

4.1.1.1 Caracterização da empresa

Neste bloco é apresentada a caracterização do Frigorífico Alfa.

Ao ser questionado acerca do surgimento, desenvolvimento e composição, em termos de atividades, foi respondido pelo seu Gerente de Sustentabilidade que: *“A empresa Alfa iniciou como uma empresa familiar de transporte e criação de gado.*

¹ Como não foi autorizada a publicação do nome do frigorífico e do seu representante, o frigorífico será tratado aqui como “Alfa”, e o entrevistado será tratado como Gerente de Sustentabilidade.

Tem um histórico de relacionamento com o fornecedor muito bom e diferente dos demais concorrentes.”

Observou-se na fala do entrevistado que a empresa iniciou as suas atividades como uma organização familiar, e que essa característica possibilitou a ela estabelecer, além de um bom relacionamento, uma maior proximidade com os seus fornecedores e, conseqüentemente, um melhor desenvolvimento da empresa em face aos seus concorrentes.

Em relação à evolução do número de plantas frigoríficas da empresa nos estados brasileiros, o gerente disse que atualmente a empresa está presente em 7 (sete) estados do Brasil, e ainda no Paraguai, Uruguai e Colômbia.

Foi também observado que a empresa está presente em 7 (sete) das 27 (vinte e sete) unidades federativas brasileiras, bem como em 3 (três) vizinhos do Brasil na América do Sul. Não foi possível identificar na fala do entrevistado que o motivo da presença de menos de 1/3 das unidades federativas brasileiras é devido ao fato de ela se caracterizar como uma empresa familiar, mesmo sendo de capital aberto.

Quanto à evolução do valor de mercado da empresa, segundo o gerente, a empresa tem um portfólio estimado em R\$ 10 milhões e tem entre 12 mil e 13 mil colaboradores.

Na fala do entrevistado não foi apresentado o valor de mercado da empresa na época de sua fundação, somente o seu valor de mercado atual, o mesmo ocorrendo com a quantidade de colaboradores, o que dificultou analisar se a evolução da empresa pode ser considerada significativa.

Questionado se a adoção de práticas ambientais afeta de alguma forma o valor de mercado da empresa, o gerente respondeu que:

“Sim. Existe uma correlação de boas práticas de governança corporativa. Não vamos falar exatamente de práticas ambientais. A prática ambiental para efeito de valor de mercado, ela tem pouco ou zero de impacto. O que tem de impacto em termos de valores de mercado seria a governança corporativa, onde as práticas ambientais se apresentam como modelo de boas práticas de governança corporativa. A tríplice de boas práticas de responsabilidade social, boas práticas de responsabilidade ambiental e boas práticas de responsabilidade econômica, ou seja, trabalhar corretamente com o fisco, com o câmbio, isso é considerado em termos de valorização de mercado. Não há uma medição específica disso, mas sem dúvida alguma, o fato de alguns investidores, especificamente o

braço de investimento do Banco Mundial, e que possui aproximadamente 5% das ações da nossa companhia, verificou essa questão de boas práticas de governança corporativa, e isso elevou o valor de mercado da empresa. Então eu acho que a chancela do Banco Mundial, através do seu investidor privado, ser um acionista da companhia, eleva-se o valor de mercado, porque demonstra a responsabilidade da empresa com a sua governança corporativa, incluindo aí, as boas práticas ambientais.”

Observa-se, conforme a fala do entrevistado, que a adoção de práticas ambientais tem pouco ou nenhum impacto significativo no valor da empresa, sendo que o que apresenta maior importância para empresa em relação ao aumento do seu valor de mercado são as práticas de governança, onde as práticas ambientais estão contidas. Portanto, isso pode demonstrar pouca ou quase nenhuma preocupação dos seus investidores e clientes, dentre outros *stakeholders*, em relação às práticas ambientais da empresa, e sim, em quanto a empresa pode apresentar de retorno financeiro, no caso dos investidores, e de qualidade e preço, no caso dos clientes.

Quanto ao critério para adoção das políticas de sustentabilidade ambiental da empresa nas diferentes plantas, foi obtida a seguinte resposta:

“As práticas de responsabilidade ambiental, de responsabilidade social são padronizadas corporativamente a todas as unidades do grupo, tanto no Brasil quanto em outros países em que temos operação industrial. Então o critério na verdade é de criar de acordo com a política corporativa, os padrões corporativos, respeitando as características de cada país, e aqui no Brasil respeitando a legislação de cada estado, sendo que essa legislação passa a refletir na unidade.”

Foi possível observar, pela fala do entrevistado, que a empresa não tem uma política de sustentabilidade ambiental por planta frigorífica, ou seja, a mesma política é adotada nas diferentes unidades federativas brasileiras e nos diferentes países onde a organização está estabelecida, tomando o cuidado de respeitar as características de cada país e da legislação; no caso do Brasil, de cada unidade de federação. Essa preocupação pode se dever ao fato de que a empresa não quer correr o risco de perder a sua licença e/ou autorização para exercer a sua atividade, muito mais do que uma preocupação com a sustentabilidade ambiental, que pode ser caracterizada como uma consequência de respeitar as características e as legislações dos locais onde as suas plantas frigoríficas estão estabelecidas.

Ao ser questionado sobre a história de exportação dos seus produtos para os diferentes países, o gerente de sustentabilidade disse:

“A Alfa tem uma gestão exportadora desde a sua fundação. Então, o presidente da companhia é uma pessoa com tino comercial muito forte. E a Alfa já nasceu com o DNA de exportação de commodities. Então hoje a Alfa atende mais de 100 países.”

Nessa fala do entrevistado, observou-se que um dos principais objetivos da empresa em questão sempre foi a exportação, ou seja, desde a sua fundação, sendo que hoje os seus produtos são exportados para mais de 100 países, não sendo possível identificar na fala do entrevistado os países importadores dos produtos do frigorífico Alfa. O entrevistado ainda exaltou o forte tino comercial exportador do presidente da empresa pesquisada, o que não foi possível comprovar pessoalmente, pois este não foi entrevistado, mas comprovou-se o alto grau de respeito e confiança do presidente da organização perante os seus colaboradores.

Foi perguntado ao entrevistado como os principais países que adquirem os seus produtos influenciam as práticas ambientais da empresa, e foi obtida a seguinte resposta:

“Os países que a Alfa mais atende possuem critérios mais sanitários, voltados à segurança do alimento. Então em relação à responsabilidade socioambiental é um direcionador para a nossa firma. A partir do momento que a Alfa é um exportador, uma série de critérios tem que ser adotados. Esses critérios podem conter, ou não práticas de responsabilidade socioambiental. Como a Alfa tem o Banco Mundial como investidor, procura aplicar a governança corporativa aos produtos, com responsabilidade socioambiental. É uma empresa sólida de boas práticas econômicas de mercado. A gente procura adotar os critérios dos mercados importadores. Os mercados mais criteriosos são os mercados europeu e norte-americano, onde os critérios de práticas de responsabilidade socioambiental tem que ser mais bem trabalhados.”

De acordo com a resposta do entrevistado, pode-se dizer que as práticas ambientais adotadas pela organização são muito mais um direcionador da própria organização do que uma exigência dos seus importadores, que possuem muito mais critérios sanitários, voltados à segurança alimentar. Foi observado também que os mercados mais criteriosos no aspecto socioambiental são a Europa e os Estados Unidos, mesmo não sendo o seu principal critério de importação dos produtos do Frigorífico Alfa.

Perguntado se a adoção de práticas ambientais interfere no perfil dos investidores da empresa, o gerente respondeu que:

“A adoção de práticas ambientais, mais especificamente, não. O que interfere são as boas práticas de governança corporativa. Já passo a reportar ao Banco Mundial, ao lançar direcionadores de responsabilidade socioambiental no mundo, como investidor da companhia. Então isso reforça, como a política interna de boas práticas de governança corporativa interfere no perfil dos investidores, mas especificamente as práticas ambientais não têm interferência no perfil dos investidores.”

Novamente o entrevistado ressaltou a pequena interferência da adoção de práticas ambientais, e a grande influência da governança corporativa, dessa vez, na captação de investidores da empresa, o que pode caracterizar a pouca ou quase inexistente preocupação dos investidores com a sustentabilidade ambiental, em especial do frigorífico pesquisado.

4.1.1.2 Estratégia ambiental adotada na empresa

No segundo bloco de entrevista, o gerente de sustentabilidade do Frigorífico Alfa pôde expor a estratégia ambiental que a empresa adota.

Questionou-se como e por que a empresa considera as questões ambientais, e o gerente de sustentabilidade justificou que:

“A Alfa considera as questões ambientais como um sistema de gestão integrado, de acordo com os padrões de práticas corporativas. A responsabilidade da companhia em relação às práticas corporativas é um direcionador das práticas ambientais. A Alfa, assim como qualquer outra empresa, tem que trabalhar com critérios com base na legislação brasileira vigente.”

Pode-se observar na fala do entrevistado que a empresa possui um Sistema de Gestão Integrado (SIG), e que esse SIG faz parte das suas práticas corporativas e que também direciona as suas práticas ambientais. Entretanto, o entrevistado demonstrou que a Alfa tem uma grande preocupação com a legislação ambiental brasileira vigente, se equiparando às demais empresas brasileiras, e não como um diferencial, conforme pode ser observado em outros momentos da entrevista.

Questionado se a empresa considera os investimentos ambientais importantes para uma organização do seu porte, o gerente respondeu:

“Considera bastante importante diante do escopo ambiental de operação. Ao termos o cumprimento legal como um certo condicionante, obviamente a questão ambiental é importante para operarmos legalmente no Brasil. Então o cumprimento legal faz parte da atuação da companhia.”

Novamente o entrevistado ressalta a legislação ambiental brasileira como condicionante da sua atuação no Brasil, mesmo considerando os investimentos ambientais importantes para a sua operação. Não foram observados na fala do entrevistado os investimentos ambientais que são considerados como diferenciais perante os seus concorrentes em relação aos seus investidores e clientes, ou seja, só foi enfatizada a questão legal, que atende diretamente aos órgãos ambientais governamentais, mesmo atendendo indiretamente aos seus demais *stakeholders*.

Perguntado se a adoção de práticas ambientais pela empresa traz algum impacto em sua reputação perante a sociedade, foi respondido que:

“As práticas ambientais da empresa têm um impacto direto na questão social de operação. A partir do momento que a empresa está inserida em um contexto de responsabilidade, geralmente eu tenho o impacto social da unidade para estruturar. Portanto, a validação da sociedade para a operação da companhia, no fim, é necessária. Então, aquele negócio se torna sustentável. Para trabalhar essa questão, a Alfa tem um programa de relacionamento com a sociedade da unidade local. Vai desde produtores de gado, órgãos ambientais, fornecedores de outros produtos, colaboradores. Tudo isso é mapeado. As ações são levantadas com foco para melhorar o relacionamento social de operações.”

Foi observado nesta fala do entrevistado que a empresa se preocupa com o relacionamento com a sociedade local, o que pode vir a se tornar um estímulo para a adoção de práticas ambientais, melhorando ou piorando tanto a sua imagem quanto o seu faturamento.

Ao ser questionado se a empresa tem alguma exigência em relação ao atendimento de requisitos ambientais por parte dos produtores de gado bovino, foi respondido que:

“A partir de 2009 pra cá, as 3 (três) maiores empresas do Brasil assumiram o compromisso de rastreabilidade com foco em responsabilidade socioambiental. A Alfa começou a monitorar para não efetuar compra em propriedades com trabalho escravo e também de áreas desmatadas, sobretudo no Bioma Amazônico.”

O entrevistado ressaltou que a partir de 2009, tanto a empresa que ele representa quanto os outros 2 (dois) maiores frigoríficos exportadores de carne bovina, assumiram o compromisso, por meio de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) junto ao Ministério Público Federal (MPF) de que somente comprariam o referido produto de propriedades rurais onde não houvesse trabalho escravo, bem como, áreas desmatadas ilegalmente, em especial na Amazônia. Essa ação partiu de uma pressão da ONG ambientalista Greenpeace em parceria com o MPF.

4.1.1.3 Encerramento da entrevista

No último bloco de entrevista, foi informado ao gerente de sustentabilidade do Frigorífico Alfa que ele poderia comentar livremente qualquer outro fato que julgasse interessante, e que não havia sido perguntado pelo pesquisador. Ele fez comentários sobre os seus principais *stakeholders*, conforme segue:

“A Alfa não vê pressão dos stakeholders. Na verdade vemos um reconhecimento deles com as boas práticas da companhia. Talvez a pressão que possa haver por parte de algumas organizações não governamentais relacionadas a alguns critérios de compra de gado, mas a Alfa não tem sofrido com isso. Na verdade, a companhia vê como uma grande oportunidade de ocupar novos nichos de mercado, uma vez que temos boas práticas de compra de gado, que outros exportadores não têm. Então, eu vejo muito mais como oportunidade do que como pressão.”

“Em relação aos órgãos governamentais ambientais que regulamentam as unidades industriais, em especial os órgãos estaduais, no caso as Secretarias de Meio Ambiente, elas possuem as suas condicionantes do ponto de vista legal para qualquer tipo de negócio instalado no Brasil. Então, adicionalmente não há qualquer tipo de pressão para adoção de boas práticas.”

“Em relação ao foco atual do Greenpeace no varejo, já estava passando da hora. Os frigoríficos avançaram muito em relação ao compromisso de adoção de sistemas rigorosos de monitoramento de compra, enquanto o consumidor final continua associando carne com o desrespeito aos critérios de rastreabilidade socioambiental. Isso é uma responsabilidade muito grande por parte do varejo. O varejo não compra somente dos 3 frigoríficos. Eles compram de outros que não pagam nada, que não têm relação qualquer com a responsabilidade socioambiental. Então a pressão é muito grande por parte das 3 empresas na relação com os

varejistas. Então isso começou a tomar forma, né? Depois de praticamente 7 anos de compromisso. Então, em 7 anos os frigoríficos avançaram muito, mas o varejo avançou praticamente nada. Então agora é hora do varejo avançar um pouquinho nessa conversa também.”

“Em relação aos consumidores, o critério de escolha deles atualmente é o preço. Então, se realmente o varejista não disponibilizar a carne na gôndola de uma forma que fique claro o que é responsável e o que não é responsável, o consumidor vai continuar sendo direcionado pelo preço. E mesmo com a disposição específica para critérios, ainda assim há um grande risco do consumidor continuar optando, obviamente, pelo contexto brasileiro, pela questão de preço.”

Foi observado na fala final do entrevistado que a empresa que ele representa não se vê pressionada por nenhum dos seus *stakeholders*. Ao contrário, ele vê um grande reconhecimento dos seus *stakeholders*, devido à adoção das boas práticas da companhia. Ele também vê como uma grande oportunidade em alcançar novos nichos de mercado, devido às referidas boas práticas, sobretudo em relação à compra de gado, o que não ocorre com a maioria dos seus concorrentes. Também foi observado que a ONG Greenpeace tomou consciência que o varejo tem um papel importante na exportação e no consumo de carne sustentável, pois os grandes supermercados brasileiros, e não brasileiros, não compram somente dos 3 maiores frigoríficos brasileiros que assinaram o TAC, e sim de outros frigoríficos que não têm esse mesmo compromisso. Ele ainda ressaltou que em 7 anos, os 3 principais frigoríficos avançaram muito, o que não ocorreu com o varejo. Em relação ao consumidor, foi ressaltado pelo entrevistado que a maior preocupação dele ainda é o preço, e não a origem da carne que ele consome. Em relação aos países importadores, não foi observado nessa fala final a principal preocupação dos referidos países. Entretanto, no decorrer da entrevista foi observado que a preocupação ambiental ainda figura como o terceiro critério, no caso dos países europeus e norte-americanos, ou até mesmo não é exigida, no caso de outros países, ficando atrás dos critérios sanitários e culturais.

Portanto, na entrevista realizada com o gerente de sustentabilidade do Frigorífico Alfa, pode-se considerar que em nenhum momento eles se sentem pressionados pelos seus *stakeholders*, aliás, se sentem estimulados por eles a adotarem práticas de gestão e de estratégias ambientais empresariais como um diferencial de mercado.

4.1.2 Frigorífico JBS

Foi realizada uma entrevista, por meio de telefone celular, com o seu Diretor de Sustentabilidade, Sr. Márcio Nappo, e conforme exposto anteriormente, a coleta de dados foi dividida em 3 (três) blocos.

4.1.2.1 Caracterização da empresa

Neste bloco é apresentada a caracterização do Frigorífico JBS.

Ao ser questionado acerca do surgimento, desenvolvimento e composição, em termos de atividades, foi dito que ele não tinha condições de responder, e que fosse pesquisado no site da JBS e em seu relatório de sustentabilidade, o mesmo ocorrendo em relação à evolução do número de plantas frigoríficas da empresa nos estados brasileiros e à evolução do valor de mercado da empresa.

Observou-se na fala do entrevistado que ele não tinha os dados solicitados em relação ao surgimento, desenvolvimento e composição em termos de atividades, bem como, em relação à evolução tanto de número de plantas frigoríficas quanto do valor de mercado da empresa, não permitindo que fosse realizada uma comparação dos dados constantes no site da organização com os dados de conhecimento do entrevistado em relação à organização que ele representa.

Questionado se a adoção de práticas ambientais afeta de alguma forma o valor de mercado da empresa, o Sr. Márcio Nappo respondeu que:

“Não dá pra te dizer em qual proporção. O que eu posso te dizer é que a sustentabilidade hoje faz parte do risco da empresa! Risco socioambiental! Como a sustentabilidade e o meio ambiente pode afetar a empresa? A questão da sustentabilidade é muito ligada à compra de matéria-prima. Por exemplo: a JBS tem critérios socioambientais para compra de gado. Não compra de fazendas com desmatamento, trabalho escravo, invasão de área pública, como reservas indígenas, etc. Se porventura eu tiver comprado matéria-prima de fazendas com desmatamento por exemplo, eu poderia sofrer uma ação de uma ONG, por exemplo, como o Greenpeace, que iria resultar em um boicote por parte de alguns clientes da JBS, como por exemplo um supermercado global como o Walmart, clientes nossos da Europa! Aí eu estaria comprometendo economicamente a empresa porque eu estaria sofrendo boicote por parte do meu mercado consumidor! Eu também posso ter um impacto disso, na medida em que os bancos também hoje... o sistema financeiro são muito sensíveis a essas ações de sustentabilidade, e se eu não tiver consistência nas minhas questões de sustentabilidade, de novo,

se eu compro de fazendas com desmatamento, pode ser que os bancos se neguem a fazer financiamentos para a JBS, emprestar dinheiro para capital de giro, investidores que deixem de comprar as minhas ações, naturalmente eu terei o valor das minhas ações depreciado. Na parte de meio ambiente é a mesma coisa! Se eu poluo um rio, se eu cometo um crime ambiental ligado à poluição, pode ser que o órgão ambiental casse a minha licença de operação e eu tenha que fechar alguma planta! Ou eu posso sofrer uma multa que muitas vezes pode ser de milhões de reais! Então, eu posso ser afetado, o meu negócio pode ser afetado por questões de meio ambiente e sustentabilidade de diversas maneiras. Agora, é absolutamente impossível quantificar o impacto disso aí.”

Observa-se, conforme a fala do entrevistado, que apesar de ele acreditar que a sustentabilidade hoje faz parte do risco da empresa, ele não saberia dizer a proporção que ela tem para a organização que ele representa, mas que está ligada principalmente à compra de matéria-prima.

Quanto ao critério para adoção das políticas de sustentabilidade ambiental da empresa nas diferentes plantas, foi obtida a seguinte resposta:

“Uma coisa é sustentabilidade. Outra coisa é meio ambiente. Meio ambiente cada uma das plantas vão seguir a legislação estadual e a legislação nacional. Então, em tese, não tem que ter diferença entre plantas, principalmente no que tange à legislação nacional. Pode ser que haja alguma diferença entre uma planta seguir uma legislação no Paraná e outra no Pará.”

“Na parte de sustentabilidade, como eu falei, na parte do boi. Muito ligado aos critérios socioambientais de compra de gado. Na verdade, essa é uma política corporativa para todas as plantas, para todos os compradores de gado, para toda a matéria-prima que a gente compra. Então não faz nenhum sentido eu ter políticas diferentes para cada uma das plantas. Primeiro que a empresa é uma coisa só aos olhos dos investidores, dos consumidores, da sociedade. Segundo, porque não tem porque eu ter diferentes réguas, medidas para cada uma das plantas. E terceiro porque eu ia ficar maluco para monitorar um monte de coisa diferente. Então, as regras de sustentabilidade, né? As nossas políticas de sustentabilidade, elas se aplicam a todas as plantas, em todos os nossos negócios de maneira igual e uniforme! São políticas corporativas.”

O entrevistado separou a sustentabilidade do meio ambiente, dizendo que as questões ambientais são de acordo com as legislações nacionais e estaduais, e, portanto, não há diferenças entre as plantas, no que tange à legislação nacional, o que pode não ocorrer em relação à legislação de cada estado. Já em relação à

sustentabilidade, as suas políticas são corporativas, ou seja, se aplicam a todas as suas plantas.

Ao ser questionado sobre a história de exportação dos seus produtos para os diferentes países, o diretor de sustentabilidade disse:

“Não sei te responder isso. Talvez tenha que ligar na ABIEC. Falar com o Fernando Sampaio da ABIEC. Ele pode te falar da evolução da exportação para os diferentes mercados. Eles sabem. Eu não faço a menor ideia.”

Nessa fala do entrevistado, foi observado que aparentemente ele desconhece a história da exportação dos produtos da organização que ele representa para os diferentes mercados internacionais, delegando inclusive a resposta dessa pergunta para o diretor-executivo da ABIEC.

Em relação ao questionamento de como os principais países que adquirem os seus produtos influenciam as práticas ambientais da empresa, foi obtida a seguinte resposta:

“Olha, não é uma discussão de comércio internacional. Não existe um país, até porque não poderia ele falar assim: “eu vou só comprar de você, se você seguir tal e tal regra socioambiental!” Claro que essa discussão, ela existe a nível global em outros países para as questões sanitárias, tarifárias, mas na sustentabilidade, ela não está regulamentada hoje no nível global, por exemplo, pela Organização Mundial do Comércio! Então não são os países que regulamentam isso. Estas políticas, elas vem muito mais pelo lado dos clientes. Pelo lado aí do mercado. Ou, como eu já disse, por força de pressão, por exemplo, das ONGs ou, às vezes do Ministério Público Federal! Mas elas não são políticas nacionais, políticas de estado. Elas são condições de mercado.”

De acordo com a resposta do entrevistado, as práticas ambientais não são uma discussão de comércio internacional, ou seja, não são os países importadores que regulamentam isso, e sim os clientes da organização exportadora, o que vem a ser, conforme o entrevistado afirmou, condições de mercado.

Perguntado se a adoção de práticas ambientais interfere no perfil dos investidores da empresa, o gerente respondeu que:

“Olha, difícil te dizer se isso influencia no perfil. Eu diria pra você que hoje, a maior parte dos bancos, dos investidores, eles mandam questionários extensos para a JBS, numa nomenclatura que se chama ESG. E de Meio

Ambiente, S de Segurança do Trabalho e G de Governança. Então a questão ambiental, segurança do trabalho e governança são os três pontos principais que os investidores e os bancos, na verdade, utilizam para ranquear, classificar as empresas do ponto de vista de risco socioambiental, de sustentabilidade. Então, é comum a gente receber questionários, questionamentos de agências de classificação de riscos, de bancos, às vezes de clientes sob essa perspectiva, mas aí é muito mais no sentido de fazer gestão de risco socioambiental, como eu já falei, das empresas, ou seja, se você não tem política de governança, política de meio ambiente, política trabalhista, política de sustentabilidade, talvez o consultor recomende para o investidor que comprar uma ação da JBS neste cenário tem um risco adicional aos riscos de negócios, de mercado, de câmbio, etc., mas não existe hoje um direcionamento positivo ou não de se agregar a um tipo ou outro fornecedor. Isso é muito mais usado hoje do ponto de vista classificatório do que do ponto de vista de segmentação de tipo de investidor.”

O entrevistado ressaltou a dificuldade em dizer se a adoção de práticas ambientais influencia no perfil dos investidores da organização que ele representa, sendo que ao mesmo tempo ele afirmou que tal aspecto é muito mais utilizado do ponto de vista classificatório do que do ponto de vista de segmentação de tipo de investidor da organização.

4.1.2.2 Estratégia ambiental adotada na empresa

No segundo bloco de entrevista, o diretor de sustentabilidade do Frigorífico JBS pôde expor a estratégia ambiental que a empresa adota.

Questionou-se como e por que a empresa considera as questões ambientais, e o diretor de sustentabilidade justificou que:

“É muito ampla essa pergunta. Aquilo que é questão ambiental que vem por força de lei, a gente cumpre. Aquilo que vem por força de mercado, se realmente é significativo, e vai impactar enormemente o nosso negócio, a gente também cumpre! Vou dar um exemplo. Essa discussão de emissões de carbono. O mundo assumiu o compromisso em dezembro do ano passado em Paris de reduzir as emissões, a gente já vem trabalhando nisso, mas pode ser que em algum momento venha uma regulamentação de governo que imponha algum tipo de redução de emissão desse negócio, aí a gente vai cumprir. Então é dessa maneira. O que é lei a gente cumpre, e o que é demanda de mercado, se a gente achar que isso é significativo e é plausível, é operacional, a gente também cumpre. É mais ou menos isso.”

O entrevistado julgou a questão muito ampla, mas considerou que as questões ambientais que vêm tanto por força de lei quanto por força do mercado, sendo que no segundo aspecto, caso seja realmente significativo e plausível, a organização cumpre.

Questionado se a empresa considera os investimentos ambientais importantes para uma organização do seu porte, o seu diretor respondeu:

“Sem dúvida. Pelos motivos que eu te falei! Se você não cumpre com as questões de meio ambiente e de sustentabilidade, você está sujeito a sanções, multas, não ter renovação de licenças operacionais, que dependem do órgão ambiental, corte de crédito no banco, boicote que pode resultar em redução de imagem, redução de lucro, processos, toda sorte de coisa, né. Então realmente, isso é importante e é levado a sério na JBS.”

Novamente o entrevistado ressalta a legislação ambiental brasileira e o mercado como condicionantes para a sua operação, ou seja, se a organização não cumprir com as questões relacionadas ao meio ambiente e à sustentabilidade, ela estará sujeita a sanções, multas, redução de lucros, etc., e, portanto os investimentos ambientais é algo importante e levado a sério na organização que ele representa.

Perguntado se a adoção de práticas ambientais pela empresa traz algum impacto em sua reputação perante a sociedade, foi respondido que:

“Sem dúvida. Todas essas questões, elas estão intrinsecamente ligadas à questão de imagem e reputação da empresa, né? Então, reputação é um negócio que você demora anos para construir e minutos para perder. Então, se sai uma notícia no Jornal Nacional, por exemplo, que a JBS está comprando de fazendas que fazem uso de trabalho escravo..., ferrou. Você vai comprar um filé mignon da Friboi que é temperado com trabalho escravo? Não. Então é óbvio que essas questões são levadas muito em conta na gestão de imagem e reputação da empresa, né? A gente sabe o quanto isso aí é sério. O quanto pode impactar a empresa. Ainda mais nesse ambiente hoje, também vale dizer de mídias sociais, né? Onde a informação se propaga à velocidade da luz, né?”

Foi observado nesta fala do entrevistado que a empresa se preocupa com a sua reputação perante a sociedade local, e que a adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais empresariais estão ligadas à imagem e à reputação da

organização, o que, conforme a fala do entrevistado, demora anos para se construir e minutos para se perder.

Ao ser questionado se a empresa tem alguma exigência em relação ao atendimento de requisitos ambientais por parte dos produtores de gado bovino, foi respondido que:

“Sim, existe. A gente tem um compromisso público, né? Com compra responsável de matéria-prima! Então, a gente só compra de fornecedores que não tenham envolvimento nas fazendas com desmatamento recente, depois de outubro de 2009, ou que constem na lista de áreas embargadas do IBAMA para desmatamento ilegal, sem licença, ou que constem na lista de trabalho escravo publicado pelo Ministério do Trabalho, ou ainda fazendas que tenham sobreposição, invasão de áreas públicas, como terras indígenas ou unidades de conservação. Esses são os critérios da sustentabilidade para a compra de gado.”

“Existe hoje na empresa um sistema de monitoramento socioambiental de fornecedores que monitora 100% da nossa compra de gado, ou seja, você tem 70.000 fornecedores de gado no Brasil, sendo que 40.000 desse total estão na Amazônia. Então pra esses que estão na Amazônia, o sistema tem um mapa digital das fazendas fornecedoras, e aí nós temos as imagens de satélite de desmatamento publicado pelo INPE. Outras informações. A gente cruza todas essas informações diariamente! E a gente atualiza o cadastro de todos esses fornecedores que estão em conformidade com esses cinco ou seis critérios que eu te falei ou não. Se o pecuarista teve um desmatamento em outubro de 2009, ele vai ter o cadastro dele, o CPF ou o CNPJ bloqueado pra compra até que ele regularize a situação dele com o órgão ambiental, se for um problema ambiental. E ele traz a documentação pra gente, a gente analisa, se tiver de acordo, a gente desbloqueia. Mas existe um sistema hoje, inclusive ele é auditado uma vez por ano, que verifica toda a compra de gado ao longo do ano, então, inclusive se publica um relatório com os resultados da auditoria. Nas duas últimas auditorias nós tivemos mais de 99% de conformidade com nossos acordos. Esta informação que eu te falei consta no Relatório Anual de Sustentabilidade da JBS. Acesse esse relatório que você vai encontrar maiores explicações. E essas auditorias estão disponíveis no nosso website, você pode baixar também e olhar! Lá também explica como o monitoramento funciona.”

O entrevistado ressaltou que a partir de outubro de 2009, a empresa que ele representa só compra de fornecedores que não tenham envolvimento com as fazendas com desmatamento recente, ou que constem na lista de áreas embargadas do IBAMA para desmatamento ilegal, sem licença, ou que constem na lista de trabalho escravo publicado pelo Ministério do Trabalho, ou ainda fazendas

que tenham sobreposição, invasão de áreas públicas, como terras indígenas ou unidades de conservação. Ele ainda informou que existe na organização um sistema de monitoramento socioambiental de fornecedores, o que pode ser verificado em seu Relatório Anual de Sustentabilidade.

4.1.2.3 Encerramento da entrevista

No último bloco de entrevista, foi informado ao diretor de sustentabilidade do Frigorífico JBS que ele poderia comentar livremente qualquer outro fato que julgasse interessante, e que não havia sido perguntado pelo pesquisador. Ele pôde falar livremente, conforme segue:

“Acho que é isso. Como eu te falei. Dá uma vasculhada no site, no relatório, que você vai encontrar coisas bastante interessantes. Aí se você tiver alguma dúvida pontual, você me manda um e-mail e tal. Mas o que a gente tem, toda a nossa história está lá.”

“A adoção das práticas ambientais começou com uma coisa que vinha de fora, como uma pressão, como eu te falei, vindo do mercado, vindo muitas vezes de ONGs, de Ministério Público, mas acho que hoje pode ser um diferencial, pois é uma regra de mercado. Você pode pegar a última campanha do Greenpeace, o relatório chamado de Carne ao Molho Madeira, onde ele está acusando aí, os grandes supermercados do Brasil de não terem uma política de verificação da origem, da procedência da carne que eles estão colocando nas gôndolas dos supermercados, se são de área de desmatamento, trabalho escravo. Então, na medida que a JBS tem um sistema maduro, auditado, reconhecido, endossado pelo próprio Greenpeace, a gente acaba tendo uma preferência de compra de carne pelos supermercados, porque isso funciona na prática quase como um selo de garantia de que o produto JBS, ele tem procedência conhecida, ele está livre de desmatamento e de trabalho escravo, e o supermercado não vai ter problema nem com ONG, nem com o Ministério Público Federal comprando da JBS. É uma situação de mercado que se criou, em função dessa campanha do Greenpeace que começou no final do ano passado. Você pode acessar o site do Greenpeace que você irá encontrar mais informações.”

Foi observado na fala final do entrevistado que a adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais empresariais pela empresa que ele representa foi iniciada por meio de pressões externas vindas do mercado, ONGs, Ministério Público, etc., mas que hoje é vista como um diferencial de mercado. Também foi mencionado o relatório da ONG Greenpeace, conhecido como “Carne ao Molho

Madeira”, que acusa os grandes supermercados do Brasil de não terem uma política de verificação da origem, da procedência da carne que eles estão colocando nas suas gôndolas. Dessa forma, à medida que a organização que ele representa tem as suas ações referendadas pelos seus principais *stakeholders*, entre eles o próprio Greenpeace, por meio do seu relatório “Carne ao Molho Madeira”, uma nova situação de mercado foi criada.

Portanto, na entrevista realizada com o diretor de sustentabilidade do Frigorífico JBS, foi observado que o referido frigorífico se sente estimulado e não pressionado pelos seus *stakeholders* a adotar práticas ambientais como um diferencial de mercado.

4.1.3 Frigorífico Marfrig

Foi realizada uma entrevista, por meio de telefone celular, com o seu Gerente de Sustentabilidade da Área de Bovinos, Sr. Mathias Azeredo de Almeida, e conforme exposto anteriormente, a coleta de dados foi dividida em 3 (três) blocos.

4.1.3.1 Caracterização da empresa

Neste bloco é apresentada a caracterização do Frigorífico Marfrig.

Ao ser questionado acerca do surgimento, desenvolvimento e composição, em termos de atividades, foi respondido que:

“A empresa surgiu por volta de 1989, começou como uma empresa de distribuição no estado de São Paulo. Distribuição de produtos importados do Uruguai e da Argentina. Carnes e depois a empresa, no ano 2000, ela adquiriu o primeiro frigorífico. E depois de 2000, ela começou a operar a parte de frigorífico de bovinos, e em 2007 quando abriu o capital na bolsa, a empresa começou a trabalhar com outras proteínas. Ela entrou no negócio de aves, ela entrou no negócio de suínos, e aí vem trabalhando esses anos todos nessas áreas. E depois em 2013 houve uma mudança e a gente saiu do negócio de aves e suínos, em 2015 nós saímos do negócio de frangos na Europa. Então hoje a empresa é basicamente uma empresa muito focada na carne bovina na América do Sul. Então hoje tem operação no Brasil, Uruguai e Argentina, e também tem uma operação nos Estados Unidos que é focada em restaurantes de comida rápida, tudo em comida pronta é produzida por essa empresa dos Estados Unidos, que além dos Estados Unidos tem operação na Ásia e na Oceania. É uma das principais distribuidoras globais do McDonald’s.”

Observou-se na fala do entrevistado que a empresa iniciou as suas atividades no estado de São Paulo, por volta do ano de 1989, como uma empresa de distribuição de produtos importados do Uruguai e da Argentina, sendo que no ano 2000 foi adquirido o seu primeiro frigorífico, e iniciando a sua operação com bovinos. A partir de 2007, com a abertura do seu capital social, iniciou as suas operações com aves e suínos, sendo que em 2013 deixou de operar com essas duas proteínas, deixando de operar também com aves no ano de 2015 na Europa. Portanto, atualmente a empresa opera somente no mercado da carne bovina.

Em relação à evolução do número de plantas frigoríficas da empresa nos estados brasileiros, o gerente disse que:

“Acho que na verdade houve uma evolução grande de números de plantas, de concentração, na época de 2006 pra frente, 2007 pra frente, por uma questão de crédito facilitado em dólar. O real mais forte, né? Então eu acho que é isso aí! Juntando com a questão do crédito, ajudou muito as empresas a captarem recursos de investimentos em consolidação. Então o que a gente viu aí nos últimos anos foi uma consolidação de diversos setores. A gente tem poucas empresas hoje que têm uma fatia grande no mercado. A questão de ter muitas plantas hoje em dia não é uma questão necessariamente importante pra que a gente tenha uma redução de oferta de matéria-prima no mercado. A gente tem mais capacidade instalada do que boi pra abater na verdade. Então o que a gente tem feito aqui, por exemplo, é trabalho no intuito de utilizar a capacidade instalada e eventualmente parar alguma unidade pra conseguir uma escala mais adequada em outra unidade. Aí trabalhar com uma capacidade produtiva um pouco acima. De trabalhar aí com 80% da capacidade, 90% da capacidade de uma planta ao invés de trabalhar com duas a 60. Então eu acho que hoje tem um movimento cada vez mais forte de aquisições. A gente não sabe se vai continuar, né? A gente nunca sabe quem vai comprar quem, Ultimamente tem tido algumas restrições dentro do CADE, principalmente com a JBS. Eu acho que a JBS não pode comprar muito mais. Mas eu acho que nós, a Alfa, e outras empresas menores eu acho que ainda existe a possibilidade de consolidar, porque precisa ter uma escala grande pra ser competitiva. E o que eu posso dizer é que mesmo tendo uma capacidade instalada muito grande, as empresas têm tentado trabalhar com menos plantas e com uma capacidade de abate maior, porque consegue diminuir um pouco mais o custo fixo, que é muito alto, né? Nesse tipo de operação.”

Foi também observado que houve uma grande evolução do número de plantas da organização a partir de 2007, principalmente, devido a uma facilitação de crédito em dólar, o que ajudou muito as empresas, dos diversos setores, a consolidarem os seus negócios. Ainda foi observado na fala do entrevistado que

mesmo que os frigoríficos tenham uma capacidade instalada muito grande, elas têm procurado trabalhar com menos plantas e com uma capacidade de abate maior, buscando, principalmente, reduzir o seu custo fixo, que atualmente é muito alto neste tipo de operação.

Questionado sobre a evolução do valor de mercado da empresa, o Sr. Mathias respondeu que:

“A empresa não evoluiu o valor de mercado não. Hoje ela tem um valor aí de cerca de 40% do valor inicial. Então, na verdade muito por uma questão de fluxo de caixa, de endividamento. A empresa nunca conseguiu manter um valor de ação muito alto, né? Houve uma queda no valor. Se eu não me engano o valor da ação está na base de R\$ 6,50. Ela foi lançada, se não me engano, a R\$ 19 ou R\$ 18, e como eu te falei, houve uma política de aquisição muito grande, e a política de aquisição não trouxe um retorno financeiro adequado pra conseguir cobrir toda a dívida que a empresa contraiu para fazer a aquisição, entendeu? Então isso aí foi prejudicando os resultados e refletindo no valor da ação. Então hoje o valor da ação está bem mais baixo, eu acho que é de R\$ 3,00. Então no último ano a gente vem recuperando bem, e a gente tem a perspectiva de chegar a R\$ 10,00 até o final deste ano ou do ano que vem. Mas a gente vem recuperando, o nosso resultado vem melhorando, muito por causa dessa utilização de unidade, de operação, redução de quadro, e creio que permitiu que a gente conseguisse subir um pouco mais o preço da ação e melhorasse o resultado.”

Foi observado na fala do entrevistado que não houve uma evolução do seu valor de mercado, devido à sua política de aquisição, e que não trouxe, ainda, um retorno financeiro adequado para a organização que ele representa.

Ao ser perguntado se a adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais empresariais afeta de alguma forma o valor de mercado da empresa, foi obtida a seguinte resposta:

“Pergunta difícil essa. Eu acho que ajuda. Eu acho que a gente não tem determinadas práticas. Eu acho que a gente tem um pouco de boicote de alguns clientes, entendeu? Eu acho que as práticas ambientais são vitais para que nós tenhamos acesso a alguns mercados e a alguns clientes. Se você se lembrar da época do TAC com o Ministério Público, quando o Ministério Público mandou os supermercados não comprar do Bertin por exemplo. Eles tiveram um baita de um prejuízo. Eles não podiam vender o produto, né? Então eu acho que tem um impacto, eu acho que não é tão grande assim, mas eu acho que é uma questão que precisa ser administrada pela alta direção das empresas. Não sei te precisar o valor.”

Observa-se, conforme a fala do entrevistado, que a adoção de práticas ambientais tem ajudado de alguma forma, mesmo sem determinadas práticas, que não foram apresentadas pelo entrevistado, no valor de mercado da organização, mas não em grandes proporções, sendo que ele não soube precisar esse valor, o que pode dificultar um pouco a presente análise.

Quanto ao critério para adoção das políticas de sustentabilidade ambiental da empresa nas diferentes plantas, a resposta foi a seguinte:

“A gente tem uma política única. Que ela é distribuída para toda operação, e os critérios são primeiro os requisitos legais que a gente tem nas operações. A gente tem uma série de requisitos legais para operar no Brasil. Então a gente tem que ter licenciamento ambiental. Você tem que tratar efluentes. Tem que coletar água. Tem que tratar resíduos. Então eu acho que primeiramente são os requisitos legais. E depois os programas de melhoria implementados para trazer um pouco mais de eficiência de consumo de água, de energia. Então eu acho que primeiro são os requisitos legais e depois as questões relacionadas à operação. Nós temos também os requisitos de fora, né? Porque eventualmente a gente tem um cliente que determina que a gente tem que ter um procedimento A ou B. Eu posso falar que a gente tem o compromisso com o cliente e com o mercado da gente não comprar carne de áreas desmatadas da Amazônia. Tem essa linha. Primeiro o requisito legal para operar, segundo os quesitos operacionais e outros requisitos, que normalmente são requisitos de clientes e requisitos dos agentes financiadores. Então quando a gente vai pegar algum recurso pra investir na empresa, a gente precisa cumprir uma série de, que eu chamo de obrigações socioambientais. E isso aí de certa forma impacta no resultado, mas eu não vejo que é uma coisa tão considerável quanto outras, entendeu? Frente ao benefício que nos traz.”

Foi possível observar, pela fala do entrevistado, que a organização tem uma política única distribuída para toda sua operação. Inicialmente, os critérios são os legais, e em seguida, a implementação de melhoria de eficiência em sua operação. Foi observado também, na fala do entrevistado, que a organização tem o compromisso de sustentabilidade ambiental com o seu cliente e com o mercado, e que de certa forma traz algum impacto para a organização, mas tão considerável quanto os outros requisitos, frente ao benefício que ele pode trazer.

Ao ser questionado sobre a história de exportação dos seus produtos para os diferentes países, o gerente de sustentabilidade disse:

“A área de exportação eu não sei te responder não. Eu acho que a gente exporta uns 100 países. A gente exporta produtos tanto para importadores e distribuidores quanto para indústrias de processamento quanto pra diretamente pro varejo aqui no mercado. E a gente exporta uma gama de produtos determinados para determinados países. Por exemplo, o Oriente Médio leva um determinado tipo de produto que não é o mesmo que a Europa leva. E tem a China leva um produto, a Rússia leva outro. Então a gente tem uma especificação que não muda muito, necessariamente, quando a gente atende diferentes mercados. A gente só não atende os mercados que a gente não é creditado por uma questão sanitária. Porque tem alguns mercados que a gente não consegue acessar, por exemplo, o mercado americano ainda, que a gente não conseguiu acessar de fato. O mercado da Coreia do Sul. O mercado do México. São mercados que a gente não conseguiu entrar por questões sanitárias. Os outros mercados todos, a gente atende de diferentes formas. A gente atende com carne resfriada, congelada, também com carne enlatada, que é muito vendida pro mercado da Inglaterra, e trabalhamos com uma carne que é cozida e congelada, que é uma carne cozida que depois a gente congela, que é uma carne usada para fazer pratos prontos, esse tipo de coisa, e é uma carne que basicamente é exportado para o mercado da Europa. De maneira geral, a gente atende os principais mercados. A gente de forma direta, a gente busca fazer sempre o contato direto com o cliente final. Eventualmente pode haver casos que a gente não consiga fazer esse contato, mas o ideal é que a gente faça esse contato para que a gente possa facilitar, para ter mais regularidade com o cliente para que a gente consiga atendê-lo de forma constante e de forma satisfatória.”

Nessa fala do entrevistado, foi observado que em relação à exportação ele teve um pouco de dificuldade em responder, sendo que ele acredita que a organização que ele representa exporta uma gama de produtos para aproximadamente 100 países, tanto para importadores quanto para distribuidores, indústrias de processamento e varejo, ou seja, a empresa só não exporta para os mercados para os quais ela não é autorizada a exportar, sendo que os produtos são diferenciados de acordo com o país importador.

Em relação ao questionamento de como os principais países que adquirem os seus produtos influenciam as práticas ambientais da empresa, foi obtida a seguinte resposta:

“Ah, influenciam totalmente. Eles determinam muito como a gente deve agir, em determinados segmentos, principalmente em relação à cadeia de suprimentos. Esse trabalho que é realizado com fornecedores de gado é um trabalho que é muito importante e muito relevante para o consumidor, pros clientes na Europa principalmente. Então a gente tem essa demanda constante. A gente tem algumas regras que já estão estabelecidas. Que

são critérios mínimos. E a partir desses critérios mínimos, a gente estrutura toda a compra, toda a operação para que a gente consiga depois de fato vender o produto, né? Então influencia e muito como a gente consegue atender as demandas dos clientes, e como isso impacta em nossa operação todo dia.”

De acordo com a resposta do entrevistado, pode-se dizer que as práticas ambientais adotadas pela organização são totalmente influenciadas pelos países importadores, e que esses países determinam a forma como a organização deve agir, especialmente, no que tange à sua cadeia de suprimentos, sendo que esse trabalho realizado com os seus fornecedores de gado é algo muito importante e relevante, sobretudo para os clientes europeus.

Perguntado se a adoção de práticas ambientais interfere no perfil dos investidores da empresa, o gerente respondeu que:

“Olha Luciênio. Eu acho que isso até ajuda, mas desde que tu tenha uma questão financeira adequada, entendeu? Não adianta que tu tenha as melhores práticas socioambientais, e tu não tenha estrutura financeira, entendeu? Então, desde que tu tenha um retorno financeiro adequado, você se torna sustentável, concorda? Então isso aí, com certeza, vale muito a pena. Ajuda na captação de recursos, mas considerando que você tenha um resultado satisfatório. Então, tendo um resultado bom... não adianta que você tenha as melhores práticas socioambientais que não resolve a questão, entendeu? Não sei se te respondi.”

“É importante sim. A gente fala muito, discute isso, mas tem que ter o resultado financeiro, senão, não adianta. Só por sustentabilidade não enche barriga.”

O entrevistado disse acreditar que a adoção de práticas ambientais pode até ajudar no perfil dos investidores, mas desde que eles tenham uma estrutura financeira adequada, ou seja, o ideal é que haja sustentabilidade ambiental com retorno financeiro.

4.1.3.2 Estratégia ambiental adotada na empresa

No segundo bloco de entrevista, o gerente de sustentabilidade do Frigorífico Marfrig expôs a estratégia ambiental que a empresa adota.

Questionou-se como e por que a empresa considera as questões ambientais, e o gerente de sustentabilidade justificou que:

“Elas são importantes como qualquer outra parte do negócio. São consideradas como questões de operações. Essas questões são requisitos legais que tem que ser endereçadas para operar. Então a gente consegue o engajamento da empresa pra que as ações sejam implementadas e sejam priorizadas. Que elas sejam colocadas na pauta para que a gente consiga olhar elas de uma forma, de uma maneira operacional. Na verdade a demanda ambiental é uma questão de operação. A questão ambiental não é uma questão isolada. É uma questão de operação. Então é vista de uma maneira muito importante dentro da empresa. É considerada de uma maneira muito importante. E a empresa sabe que é necessário trabalhar nessas questões de maneira adequada. Até mesmo para ter sustentabilidade do negócio em longo prazo quanto para atendimento de requisitos legais, de governo como de requisitos de clientes, de mercado. Então é uma coisa que é altamente considerada.”

Pode-se observar na fala do entrevistado que a empresa considera as questões ambientais tão importantes quanto qualquer outra parte do seu negócio, e a questão ambiental não é uma questão isolada, e sim de operação, e é vista como de grande importância dentro da organização, e que deve ser considerada para que possam ter sustentabilidade do seu negócio em longo prazo.

Questionado se a empresa considera os investimentos ambientais importantes para uma organização do seu porte, o gerente respondeu:

“Ela considera importante sim, pois como eu te falei, são questões operacionais, entendeu? Eu acho que a gente está muito mais num nível operacional. A gente precisa ter investimento para operar. Pra atender os requisitos legais. Então para atender os requisitos legais muitas vezes é necessário atender os requisitos ambientais. Eu acho que é muito nessa linha. Depois eu tenho um momento de melhorar o que já está sendo bem feito. Mas aí já é outra coisa, né? No primeiro momento é tu conseguir ter tudo muito bem estruturado, e demanda muito investimento, entendeu? Porque a gente trabalha com muito volume de animais, muito volume de resíduos. Muito volume de água. Então a gente tem que estar constantemente buscando e investindo para que a gente evite que tenha problemas tanto com os órgãos ambientais quanto com clientes.”

Novamente o entrevistado ressalta que os investimentos ambientais são importantes para a organização por se tratarem de questões operacionais, e que a organização precisa de investimentos para operar, sendo que para atender aos requisitos legais, muitas vezes também é necessário atender aos requisitos ambientais, bem como, que a busca e o investimento constante é algo que pode

evitar que eles tenham problemas tanto com os órgãos ambientais quanto com os seus clientes.

Perguntado se a adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais empresariais pela empresa traz algum impacto em sua reputação perante a sociedade, foi respondido que:

“Traz sim. É pra trazer sim, né? E eu acho que a gente acaba mais sendo conhecido como uma empresa que adota esse tipo de prática. Não sei se tanto com a sociedade. Talvez seja mais no mercado onde a gente se encontra inserido. Mas eu acho que com o consumidor final a gente ainda tem um tipo de falha que é de comunicar adequadamente, né? Não sei se tem essa questão da sociedade. Eu acho que é muito mais no meio que a gente vive, que a gente trabalha do que com a sociedade em geral. Eu acho que a gente deva ter aí um trabalho de comunicação mais adequado para conseguir capturar todos os benefícios das boas práticas para o negócio em geral, entendeu?”

Na fala do entrevistado, pode-se observar que a adoção de práticas ambientais traz impactos na reputação da organização frente à sociedade, sendo que ele demonstrou acreditar que esse impacto à sua reputação está mais relacionado com o meio em que eles atuam do que com a própria sociedade.

Ao ser questionado se a empresa tem alguma exigência em relação ao atendimento de requisitos ambientais por parte dos produtores de gado bovino, foi respondido que:

“Cadastro Ambiental Rural, não estar presente na lista do IBAMA de trabalho escravo, não invadir Unidades de Conservação e nem terras indígenas e não desmatar.”

“O monitoramento é feito via satélite e consulta de listas públicas oficiais – IBAMA e trabalho escravo.”

O entrevistado ressaltou que, entre as suas exigências aos produtores de gado bovino, se encontram o CAR (Cadastro Ambiental Rural), não estar presente na lista do IBAMA de trabalho escravo, não invadir Unidades de Conservação e nem terras indígenas e, ainda, não desmatar. O entrevistado ainda informou que eles realizam monitoramento via satélite e consulta de listas públicas oficiais do IBAMA e de trabalho escravo.

4.1.3.3 Encerramento da entrevista

No último bloco de entrevista, foi informado ao gerente de sustentabilidade do Frigorífico Marfrig que ele poderia comentar livremente qualquer outro fato que julgasse interessante, e que não havia sido perguntado pelo pesquisador. Ele falou livremente, conforme segue:

“Eu acho que o produto sustentável deveria ser mais barato por oferecer menos riscos, menos externalidades pra cadeia, ele deveria ser mais barato, e o outro que tem mais riscos deveria ser mais caro. Então eu acho que há uma inversão aí. Eu acho que o negócio de pagar mais caro tem o desafio de comunicar melhor ao consumidor. E eu acho que a gente tem que trabalhar pra vender mais e ter preferência do consumidor. Se a gente conseguir vender mais caro, é beleza, né? Obviamente que a gente vai vender mais caro, mas eu acho que só querer vender mais caro, é muito difícil. Essa é a opinião minha e o que a gente tem visto aí é um pouco difícil, entendeu? Às vezes um pequeno prêmio pode ser que a gente consiga, mas vender 10%, 20% mais caro pode ser difícil. Só se houver uma demanda muito grande no mercado e não tiver produto. O consumidor não tem a cultura de comprar esse tipo de produto. Então a gente tem que primeiro que comunicar para depois vender. E trazer mais informações e criar demanda. Quando tiver demanda para o produto, aí pode vender mais caro, entendeu? Não chegar com o produto e tentar vender mais caro que ele não paga. É complicado.”

“Luciênio, em relação ao grau de importância entre as questões ambientais e sanitárias para o mercado externo, se você for pegar a Europa eu acho que é meio a meio, mais para ambiental. Pros outros países é sanitária. Europa e Estados Unidos você pode falar que é meio a meio. E o resto é 90% sanitária.”

“Em relação ao foco atual do Greenpeace, para mim quem vai desmatar ou não é o produtor e não é o supermercado. Na verdade o Greenpeace quer apertar o supermercado pra comprar de forma adequada, entendeu? Apertando o supermercado pra comprar de forma adequada.”

“Nós do Marfrig nos consideramos estimulados por nossos principais stakeholders. Fomos pressionados no passado. Hoje não mais. Nos dias atuais, sobretudo após o TAC vemos como oportunidades de negócios a adoção de práticas ambientais.”

“Para finalizar, acho que a entrevista foi bem completa até. Acho que basicamente é isso aí. O que precisa é ter um comprometimento mais tanto do varejo quanto do consumidor final. Isso aí é o que eu acho que falta muito hoje. A gente conseguir engajar de maneira que esse consumidor consiga comprar carne sustentável. É difícil fazer ele pagar

caro pelo produto, mas ele ter escolha por produtos que são mais sustentáveis já vai ajudar mais a resolver uma parte do problema, entendeu? Acho que esse é o ponto principal. O resto está tudo mapeado. Está tudo muito discutido. Já se sabe o que tem que ser feito. Então eu acho que é um pouco mais essa dinâmica de mercado pra que funcione e faça o negócio acontecer. Na verdade o que o consumidor compra nos grandes centros vai impactar lá no final, no produtor, né? E eu acho que hoje a gente tem um problema muito grande em culpar tudo no produtor. O produtor é o que mais conserva, né? Não é o pessoal aqui em São Paulo que vai conservar. Quem conserva é o produtor. Então tem que ter incentivo pra conservar, entendeu? Hoje a gente não tem isso aí muito claro, né? Claro que tudo é uma questão de evolução. Há cinco anos a gente não tinha nada. Hoje já tem bastante coisa. Eu acho que daqui a dez anos vai estar muito mais evoluído, entendeu? É que são coisas que demoram, né? A gente até criar percepção e fazer as coisas acontecerem demora, né? As coisas não são de um dia pro outro, mas as coisas eu acho que já evoluíram muito e tem o GTPS mesmo que é um fórum pra discutir todas essas questões, que está extremamente evoluído. Eu acho que em linhas gerais é isso aí. Se precisar de mais alguma informação, é só me mandar um e-mail, é só me avisar que a gente marca.”

“Não deu pra falar tudo. Mas deixa eu te falar só mais uma coisa. A nível de exportação o requisito hoje é sanitário. Na Europa existe cada vez mais abertura para a questão da sustentabilidade. Eu acho que a sustentabilidade logo, logo vai passar o sanitário, entendeu? Sanitário é uma questão política. Nossos frigoríficos no Brasil é um hospital comparado com os frigoríficos do Estados Unidos e da Europa, entendeu? A gente tem controle de tudo. Então o aspecto de sustentabilidade vai estar cada vez mais forte. É uma vantagem muito grande, por exemplo, do Estado de Mato Grosso. Porque o Estado de Mato Grosso tem 60% de cobertura vegetal e é o maior rebanho bovino do Brasil. Isso tem que ser levado como uma vantagem competitiva comercial, entendeu? O fato da gente produzir e em nenhum país do mundo tem área de preservação permanente. A gente consegue produzir tudo isso com 80% de reserva legal. Essa que é a pegada. Como é que a gente consegue agregar esse valor de conservação, não necessariamente em preço, mas em acesso, entendeu? Eu acho que não é hora da gente falar de boas práticas. Isso todo mundo já faz. Eu acho que tem que saber vender de maneira adequada. A gente tem código ambiental, tudo bem. A gente tem que vender. Como que a gente vende isso diferente? Isso aí que é o principal. Depois que gente descobrir como que faz isso aí, resolve muito dos problemas, entendeu?”

Foi observado na fala do entrevistado que ele acredita que o produto sustentável deveria ser mais barato por oferecer menos riscos ao negócio, e que, portanto existe uma inversão de valores nesse sentido. Ainda foi observado que na maioria dos países as questões sanitárias vêm em primeiro lugar, e em sua minoria podem vir a empatar com as questões ambientais e, portanto, pode-se dizer que as

questões ambientais são muito mais uma exigência interna do que externa, não que não exista no mercado importador dos produtos brasileiros. Foi também observado na fala do entrevistado que o objetivo do Greenpeace ao pressionar os supermercados é para que eles adquiram a carne bovina de forma adequada, pois os supermercados não desmatam, e sim os produtores. Foi também observado que, atualmente, a organização que o entrevistado representa não é pressionada, e sim estimulada, por seus principais *stakeholders*, especialmente após o TAC firmado em 2009, e que a organização vê a adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais empresariais como oportunidades de negócios, devido ao fato de que o que é considerada uma exigência do mercado interno, principalmente por força de lei, não ocorre no mercado externo, pois o comércio internacional não tem regulamentadas as questões ambientais e, se por acaso ocorrer, é algo entre o frigorífico e o seu cliente de forma privada, e não pública.

Em resumo, na entrevista realizada com o gerente de sustentabilidade da área de bovinos do Frigorífico Marfrig, foi observado que o referido frigorífico se sente estimulado no momento atual e não pressionado, como ocorria no passado, pelos seus *stakeholders* a adotar práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais como um diferencial de mercado, e que acredita que no futuro esse fator, ou seja, o fator ambiental, constará como o primeiro critério de aquisição de produtos pelo mercado externo.

4.1.4 ABIEC (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes)

Foi realizada uma entrevista, por meio do *Skype* com o seu Diretor Executivo, Sr. Fernando Sampaio e, conforme exposto anteriormente, a coleta de dados foi dividida em 3 (três) blocos.

4.1.4.1 Caracterização da instituição

Neste bloco é apresentada a caracterização da ABIEC.

Ao ser questionado acerca do tempo de atuação da instituição, foi respondido que a *“ABIEC foi criada em 79 por um conjunto de indústrias pra fomentar principalmente a exportação”*.

Pode-se observar que a atuação da ABIEC como entidade representativa de um conjunto de indústrias com o objetivo principal de fomentar a exportação da carne bovina não é algo recente, já que foi criada no ano de 1979.

Em relação à área de atuação da instituição, o diretor executivo disse que:

“Hoje a ABIEC representa os interesses da indústria aqui no Brasil. Não só na área de exportação, mas tudo que afeta a indústria brasileira de carnes. Regulamentação com Ministério da Agricultura, trabalhista, tributária, essa parte ambiental, tudo passa por aqui, né? Virou uma entidade de classe. A entidade de classe mais representativa do setor aqui no Brasil. Tem hoje 28 associados que são 70% do abate do SIF nacional e 92% da exportação.”

Foi observado na fala do diretor-executivo da ABIEC que a organização representa a indústria frigorífica em tudo que possa afetar a indústria brasileira de carnes, e não somente em relação à exportação, sendo que atualmente a associação tem 28 (vinte e oito) associados, o que representa 70% do abate e 92% da exportação, o que pode evidenciar que a associação não atinge a totalidade dos abates e da exportação da carne bovina brasileira.

Questionado se a instituição está presente em todas as unidades federativas brasileiras, o Sr. Fernando Sampaio respondeu que:

“Bom, a ABIEC... a nossa sede é aqui em São Paulo. A gente tem um escritório em Brasília, né? Mas os nossos associados estão presentes nos principais estados produtores. No Sudeste, Centro Oeste, lá no Rio Grande do Sul, né? No Pará, Rondônia. Então, onde tem boi, tem frigorífico nosso também.”

Conforme pode ser observado na fala do entrevistado, apesar de a ABIEC ter a sua sede localizada em São Paulo, e ter apenas um escritório, localizado em Brasília, os seus associados se localizam nos principais estados produtores brasileiros de carne bovina, o que, segundo o entrevistado, não dificulta a sua atuação.

Ao ser questionado acerca do número de funcionários da instituição, foi respondido que na “ABIEC são quinze” funcionários.

Em sua fala, o diretor-executivo da ABIEC disse que a associação tem em seus quadros 15 (quinze) funcionários, o que, aparentemente, pode ser considerado suficiente.

Ao ser perguntado se a adoção de práticas ambientais afeta de alguma forma o valor de mercado dos seus associados, foi obtida a seguinte resposta:

“Olha. É... eu não sei te quantificar isso. Mas com certeza hoje, o frigorífico que tem esse tipo de controle ambiental, de fornecimento, ele tem uma facilidade maior de garantir os seus clientes, os seus contratos, principalmente varejo e grandes empresas multinacionais, que tem uma preocupação com a reputação, assim como na parte de financiamento. Então eles têm uma facilidade maior, porque eles conseguem oferecer essas garantias de controle. Agora eu não saberia te dizer o quanto isso vale, né? Com certeza, quem faz esse tipo de controle está melhor posicionado do que quem não faz.”

Observa-se, conforme a fala do entrevistado, que, apesar de ele não conseguir quantificar, a preocupação na adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais empresariais pelos seus associados os tem ajudado a ficarem melhores posicionados do que quem não tem essa mesma preocupação.

Quanto ao critério para adoção das políticas de sustentabilidade ambiental dos seus associados nas diferentes plantas, a resposta foi a seguinte:

“É... então. O que a gente... assim... eu não sei te dizer hoje quem está fazendo o quê, né? A gente quer ter esse controle a partir desse protocolo aí. Saber exatamente quantos associados estão trabalhando com monitoramento e em que nível eles estão. Então, a gente teria essa informação em breve que a gente conseguir colocar em pé esse negócio aí.”

Foi possível observar, pela fala do entrevistado, que a ABIEC, aparentemente, desconhece as ações dos seus associados, mas ao mesmo tempo deseja ter o controle sobre quais associados adotam políticas de sustentabilidade ambiental.

Ao ser questionado sobre a história de exportação dos produtos dos seus associados para os diferentes países, o Sr. Fernando Sampaio disse:

“Assim... o Brasil sempre exportou, né? Agora o grande crescimento da exportação brasileira foi a partir de, do final dos anos 90, começo dos anos 2000. Aí, é que o Brasil realmente começou a ocupar um papel de destaque na exportação. Houve alguns fatores, né? A gente tinha, primeiro a estabilização da economia em 94 que permitiu investimentos. Aí... permitiu evolução dos frigoríficos, uma profissionalização do setor. Segundo é que teve uma evolução do status sanitário do país, né? Que permitiu um acesso a mais mercados, principalmente de carne in natura”.

“Então essa evolução do status sanitário foi importante pra gente poder acessar mercados. Outra coisa, o Brasil na crise de vaca louca na Europa, tirou a Europa de vários mercados, principalmente na Rússia, no Oriente Médio, e a Europa passou a ser uma importadora de carne. O Brasil começou a ocupar esse espaço. Então tudo isso contribuiu aí pro Brasil. Em 2004 a gente já era o maior exportador mundial de carne bovina. E assim, foi um ciclo que durou. Esse crescimento acelerado até a crise financeira em 2008, 2009. E nesse período todo também teve muito investimento do governo brasileiro, através do BNDES nos frigoríficos pra internacionalização das empresas brasileiras, pra consolidação do setor. Foi nesse período aí que o Brasil ganhou destaque no mercado.”

Nessa fala do entrevistado foi observado que, apesar de o Brasil sempre ter exportado carne bovina, houve um maior crescimento a partir do final dos anos de 1990 e início dos anos 2000, iniciando um processo para ocupar um papel de destaque no mercado internacional de carne bovina.

Em relação ao questionamento de como os principais países que adquirem os produtos dos seus associados influenciam suas práticas ambientais, foi obtida a seguinte resposta:

“Então, eu acho que não é tanto o país, mas como eu te falei, é o tipo de cliente. Uma empresa que fornece, por exemplo, um McDonald’s, uma Unilever, sempre vão ter mais exigências do que alguém que fornece só mercado de atacado, por exemplo. Eu acho que depende muito mais... essas exigências de clientes com certeza têm um peso muito grande no tipo de controle que está sendo feito.”

De acordo com a resposta do entrevistado, pode-se dizer que as práticas ambientais adotadas pelos frigoríficos exportadores não são influenciadas pelos países importadores, e sim pelo tipo de cliente desses frigoríficos.

Perguntado se a adoção de práticas ambientais interfere no perfil dos investidores dos seus associados, o diretor executivo respondeu que *“influencia, porque o investidor também tem seus riscos, e quer controlar, e que hoje, por exemplo, o BNDES, e outros bancos, têm exigências socioambientais para emprestar dinheiro a qualquer tipo de empresa”*.

Portanto, o entrevistado disse acreditar que a adoção de práticas ambientais pode influenciar o perfil dos investidores dos seus associados devido às suas exigências socioambientais.

4.1.4.2 Análise das estratégias ambientais adotadas pelas indústrias exportadoras de carne bovina

No segundo bloco de entrevista, o diretor executivo da ABIEC pôde expor como a instituição analisa as estratégias ambientais que as indústrias exportadoras adotam.

Questionaram-se quais são as ações da instituição para que sejam adotadas estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina, e o diretor executivo da ABIEC justificou o seguinte:

“Então, essa história aí começou em 2009, né? 2009 teve um primeiro episódio que foi aquele relatório do Greenpeace, chamado de farra do boi na Amazônia, que associava pela primeira vez as indústrias exportadoras ao desmatamento. Porque a gente comprava boi de área de desmatamento. Até então a única coisa que os frigoríficos usavam como controle era a lista do IBAMA e o relatório. Na verdade, você tinha um monte de área desmatada que não estavam na lista do IBAMA que iam parar nos frigoríficos, e associavam os clientes dos frigoríficos também. Grandes redes do varejo, supermercados. É, e aí, isso acabou trazendo um impacto muito grande pras indústrias e em cima disso o Ministério Público começou também com os Termos de Ajuste de Conduta. Começou no Pará. Os frigoríficos que estavam no Pará. E aí a gente identifica dois caminhos, né? O Greenpeace conseguiu que os três maiores frigoríficos assinassem um compromisso de desmatamento zero. Controlar o desmatamento na cadeia. É, isso começou a ser feito por um monitoramento, né? A gente, na ABIEC junto com os frigoríficos a fazer um monitoramento. Usando imagens de satélite. Os frigoríficos começaram pela primeira vez a localizarem os seus fornecedores no mapa. Pra entender aí, o risco socioambiental, aí, dessa compra de gado. E aí por outro lado, com o Ministério Público, o interesse que eles tinham era com a adequação legal dos produtores, e aí nos termos de ajuste de conduta, o que eles queriam era que a gente começasse a cobrar o Cadastro Ambiental Rural dos produtores. Isso começou no final de 2009. A partir de janeiro de 2010, os frigoríficos começaram a cobrar o CAR lá no Pará. Foi uma situação muito conflituosa no começo, porque ninguém tinha o cadastro. Então, não tinha o código florestal definido. Lá no Pará ninguém tinha o CAR. Então isso começou com muito conflito também. Depois o Ministério Público levou essa estratégia para os outros estados. Então fizeram assinar TAC lá no Mato Grosso também. Depois apareceu TAC no Acre. E começou uma confusão muito grande né? Porque os frigoríficos tinham as exigências lá do Greenpeace. Tinham exigências dos TACs. Tinham exigências de clientes. Tinham exigências de financiadores. Aí chegou num ponto de que você tinha um monte de compromissos com critérios diferentes. Prazos diferentes. Multas diferentes, né? E a ABIEC começou a ter um diálogo com o Ministério Público pra gente ter, na verdade, um acordo só, né? Isso não foi pra

frente. Na verdade a gente propôs, mas o Ministério Público não aceitou. Mas eles fizeram um TAC único, chamado de TAC da Amazônia, e colocaram um monte de frigorífico pra assinar. Mas por outro lado a gente fez um acordo de cooperação com o Ministério Público, que foi assinado em 2014. E a gente estabeleceu uma cooperação em algumas áreas. Promoção do Cadastro Ambiental Rural, combate ao abate clandestino. Tem vários itens aí de cooperação, e um deles é a gente ter um programa de melhoria contínua pros frigoríficos. A gente lançou no ano passado um protocolo socioambiental da carne bovina. E esse protocolo, a intenção é que a gente consiga consolidar aqui, os critérios e parâmetros que são usados na compra de gado. Então esse é o caminho que a gente fez aí nos últimos anos, mas o fato é que o engajamento do setor privado, aí, contribuiu pra efetivamente reduzir o desmatamento.”

Conforme pôde ser observado na fala do entrevistado, a preocupação da adoção de estratégias ambientais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina se iniciou em 2009, por meio do relatório do Greenpeace que ficou conhecido como “farra do boi na Amazônia”, que associava pela primeira vez os frigoríficos e os seus clientes ao desmatamento, o que foi fator determinante para que o Ministério Público firmasse o TAC, especialmente com os 3 (três) principais frigoríficos brasileiros. A partir daí, a ABIEC, juntamente com os frigoríficos, começaram a monitorar, por meio de imagens de satélite, os fornecedores de carne bovina. Foi observado também, segundo a fala do entrevistado, que o principal interesse do Ministério Público era que os frigoríficos comesçassem a cobrar o Cadastro Ambiental Rural dos seus fornecedores, o que foi uma situação muito conflituosa no começo, pois nenhum produtor tinha o referido cadastro e, conseqüentemente, não havia um código florestal definido. Portanto, esse diálogo, principalmente entre a ABIEC e o MP, que deu origem a um acordo de cooperação entre ambos em 2014, permitiu que em 2015 fosse lançado pela ABIEC um protocolo socioambiental da carne bovina, cuja intenção é fazer com que se estabeleçam critérios e parâmetros na compra de gado, o que pode auxiliar a reduzir efetivamente o desmatamento.

Questionado se geralmente a instituição realiza diálogos com os representantes dos frigoríficos exportadores de carne bovina, visando à preservação ambiental no Brasil, o seu diretor executivo respondeu da seguinte forma:

“A gente está sempre conversando com todo mundo, né? A gente representa aí os frigoríficos. Então toda a negociação com o Ministério Público foi feita através da ABIEC. Assim como com o Greenpeace, e com outras entidades. A gente faz parte do GTPS, que é o Grupo de Trabalho

da Pecuária Sustentável. E lá tem ONG, tem banco, tem produtor, tem todo mundo, né?”

Segundo a fala do entrevistado, pode-se dizer que a ABIEC, aparentemente, vem conversando com todos os participantes da cadeia e com os principais *stakeholders* dos frigoríficos, entre eles o Ministério Público, o Greenpeace e outras entidades. A ABIEC também tem um assento no GTPS (Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável), que também conta com a participação de organizações de vários segmentos, entre eles, ONGs, instituições financeiras, produtores rurais, entre outros.

Perguntado se acredita que as ações da instituição que ele representa podem estimular a adoção de estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina, foi respondido que:

“Então, essa tentativa que a gente tá fazendo. Esse protocolo que eu te mandei, é justamente pra isso. Pra gente tentar chegar num... a ideia é a gente ter aqui na ABIEC um padrão de controle que todo mundo esteja mais ou menos trabalhando nos mesmos critérios, que isso possa ir evoluindo com o tempo, e que a gente possa usar isso na hora que for promover a carne brasileira. Você demonstrar que os frigoríficos que exportam tem esse tipo de controle. Usar isso a nosso favor no mercado.”

Conforme a fala do entrevistado, a ideia da ABIEC é adotar um padrão de controle, de forma que a maioria dos frigoríficos possam adotar os mesmos critérios, que podem evoluir com o tempo na promoção da carne brasileira, ou seja, que possam mostrar ao mercado internacional que os frigoríficos exportadores têm controle ambiental da sua produção, o que pode ser usado a favor dos referidos associados da ABIEC.

Questionou-se como e por que os seus associados consideram as questões ambientais, o diretor-executivo justificou o seguinte:

“O que a gente percebe é que, isso, como eu falei, começou com um conflito muito grande, né? Mas as empresas que foram pegadas lá no começo em 2009 são as que hoje conseguem captar melhor o valor desse controle socioambiental. Então, as empresas que estavam mais no alvo no começo, as que estavam no Norte do país, elas têm um entendimento melhor de que esse controle é necessário do que as empresas que estão em outras regiões, onde não tinha uma pressão tão grande. Então, eu acho que a percepção deles depende do quanto eles

sofreram nesse processo. Hoje o pessoal que começou com isso estão muito melhor posicionados do que os outros frigoríficos.”

Segundo o diretor-executivo da ABIEC, as questões ambientais começaram a ser consideradas pelos frigoríficos brasileiros a partir de um conflito muito grande no ano de 2009, sendo que hoje, esses mesmos frigoríficos, que eram alvos em 2009, conseguem captar melhor o valor desse controle socioambiental, e estenderam esse controle necessário para as suas plantas nos locais onde não existem grandes pressões socioambientais e, portanto, hoje estão melhor posicionados do que outros frigoríficos que não têm as mesmas preocupações com as questões ambientais.

Questionado se os seus associados consideram os investimentos ambientais importantes para uma organização do seu porte, o diretor executivo respondeu que “não”, e ele acha que os seus associados os estão considerando, principalmente em relação ao aspecto de mercado. Ele também disse que os associados da ABIEC estão aprendendo a valorizar as exigências que têm sido feitas pelo varejo, pelos bancos, mas muito mais por essa pressão de mercado.

Pôde ser observado na fala do entrevistado que os seus associados não consideram os investimentos ambientais importantes para o seu negócio, sendo que, aparentemente, pode-se dizer que os frigoríficos consideram muito mais a pressão do mercado do que dos seus investidores.

Perguntado se a adoção de práticas ambientais pelos seus associados traz algum impacto à sua reputação perante a sociedade, foi respondido da seguinte forma:

“Bom, isso com certeza, né? O setor de pecuária é ainda muito mal visto pela sociedade, e os frigoríficos, também. Então o fato das empresas estarem trabalhando para reduzir o desmatamento ajuda a mudar essa percepção que se tem da atividade também.”

Conforme a fala do entrevistado, pode-se afirmar que a adoção de práticas ambientais pelos seus associados traz impactos à sua reputação, pois os produtores e os frigoríficos são mal vistos pela sociedade e, portanto, o fato de as empresas estarem trabalhando pela redução do desmatamento pode vir a trazer um impacto positivo à cadeia produtiva de carne bovina.

Ao ser questionado se os seus associados têm alguma exigência em relação ao atendimento de requisitos ambientais por parte dos produtores de gado bovino, foi respondido que:

“São principalmente as exigências dos Termos de Ajuste de Conduta em relação ao desmatamento e a adequação ao Código Florestal. Então, por exemplo, fazer o Cadastro Ambiental Rural é uma exigência que todo mundo vai ter, né? Então, por exemplo, a exigência do CAR, pelos acordos, os frigoríficos vão ser obrigados a exigir o CAR dos produtores. Por conta de outros compromissos, os frigoríficos estão monitorando o desmatamento dos produtores. Então essas exigências estão acontecendo.”

Conforme pôde ser observado na resposta do entrevistado, os seus associados têm exigido de seus fornecedores o Cadastro Ambiental Rural, bem como, vêm monitorando se há ou não desmatamento realizado por esses fornecedores. Tais exigências estão em conformidade com os Termos de Ajustamento de Conduta firmados entre os frigoríficos e o Ministério Público em relação ao desmatamento e à adequação ao Código Florestal Brasileiro.

4.1.4.3 Encerramento da entrevista

No último bloco de entrevista, foi informado ao diretor executivo da ABIEC que ele poderia comentar livremente qualquer outro fato que julgasse interessante, e que não havia sido perguntado pelo pesquisador. Ele falou livremente, conforme segue:

“Uma coisa que é preciso ficar claro, é que não existe hoje nenhum tipo de exigência ambiental pra fins de exportação de outros países pro Brasil. Exigências oficiais, elas são só sanitárias. Essas exigências de meio ambiente, de bem-estar animal, elas acontecem no âmbito privado, ou seja, entre o cliente e o exportador. Então o cara tem um supermercado na Inglaterra, ele vai comprar carne do Brasil, ele faz exigências pro fornecedor dele, né? Mas isso tudo é privado. Não existe barreira ambiental para comércio exterior.”

“A gente tem alguns desafios, né? Não adianta, por exemplo, o pessoal ficar controlando tudo, e aí não compra o boi, e o cara vai lá e vende o boi na outra esquina pra um cara que não está fazendo nada e isso vai parar no supermercado. Você tem que envolver a cadeia inteira. E essa pressão aí em cima dos supermercados é justamente pra isso. Você

controlar a origem e o risco de quem você está comprando. Como os frigoríficos aprenderam a controlar, né? Os supermercados também têm que fazer isso. Mas assim... ainda é muito pulverizado, né? No Brasil você tem um monte de pequenas redes. Também você ainda tem matadouros, frigorífico local, que o cara não consegue ter nem controle sanitário, que dirá de meio ambiente, né?”

“A gente tem uma visão aqui de futuro pra indústria. A gente quer na verdade que a gente consiga trabalhar no futuro pra que cada planta bovina tenha no entorno dela uma área completamente regularizada, sem desmatamento e aonde o produtor tenha produção suficiente pra atender aquela demanda. O que a gente quer é ter o nosso fornecimento totalmente regularizado, e a gente tem trabalhado pra isso. Então a gente precisa sair da ideia também de que é só exigência, pressão em cima do produtor, mas trabalhar para criar caminhos que possibilitem ao produtor se adequar e se regularizar.”

“A gente tem... primeiro, a redução do desmatamento está acontecendo porque o Brasil está produzindo e exportando carne. O mercado está puxando cada vez mais uma eficiência dos produtores. Então a produtividade está aumentando, você está reduzindo a pressão por desmatamento, e por outro lado, esse controle da cadeia tem efetivamente contribuído para reduzir o desmatamento também. Essa é uma exigência que não tem como voltar atrás. A gente vai cada vez mais trabalhar para ter uma cadeia livre de desmatamento. Por outro lado, a gente tem que criar instrumentos junto com outros elos aí. Com o governo pra que os produtores possam avançar com a regularização. Pra que o Código Florestal seja efetivamente implementado. Para que você tenha crédito pra que isso aconteça. Essa intensificação e essa adequação também. Que você tenha segurança jurídica no campo. Que você tenha acesso à tecnologia. Isso é um trabalho que não depende só da indústria, porque a indústria não consegue fazer sozinha. Tem que ter uma interação aí com todo o resto da cadeia. A gente tem trabalhado pra isso no GTPS e em outros fóruns também pra ir nessa direção.”

De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que atualmente não há nenhum tipo de exigência ambiental dos países importadores da carne bovina brasileira, sendo que essas exigências ambientais podem vir a ocorrer por parte de alguns clientes internacionais dos frigoríficos exportadores brasileiros e, portanto, pode-se dizer que não há nenhuma barreira ambiental para o comércio internacional da carne exportada pelos frigoríficos brasileiros. Pode ser observado ainda, na fala do entrevistado, que tem que haver um envolvimento de toda a cadeia produtiva de carne bovina, sendo que a pressão atual que os supermercados vêm sofrendo é para que eles possam controlar a origem e os riscos dos produtos adquiridos, o que ainda é algo difícil, devido, principalmente, tanto nos pequenos supermercados

quanto nos matadouros, frigoríficos locais, etc., onde não se consegue ter qualquer tipo de controle, inclusive ambiental e sanitário. Também, de acordo com a fala do entrevistado, pode-se afirmar que hoje um dos maiores objetivos da ABIEC é que os seus associados tenham no seu entorno áreas completamente regularizadas, livres de desmatamento, e que o produtor possa produzir o suficiente para atender à sua demanda, ou seja, que a cadeia tenha o seu fornecimento totalmente regularizado e, portanto, para que isso ocorra, é necessário deixar de lado a ideia que somente a exigência ou a pressão em cima do produtor é que pode conseguir isso, e sim adotar a ideia de se trabalhar para criar novos caminhos que possibilitem, principalmente, aos produtores se adequarem e a se regularizarem. Por fim, pode-se dizer, de acordo com a fala do entrevistado, que a redução do desmatamento está ocorrendo porque o Brasil está produzindo e exportando carne bovina. Também se pode dizer que a cadeia produtiva de carne bovina está trabalhando, por meio do GTPS e de outros fóruns existentes, para que a carne bovina brasileira seja produzida, exportada e consumida de forma livre de desmatamento ilegal.

Portanto, na entrevista realizada com o diretor-executivo da ABIEC, pode-se observar que existe um alinhamento entre a entidade representativa das indústrias exportadoras de carne bovina e os seus associados. Um ponto que chamou a atenção foi que, dentro das exigências do mercado externo, as exigências ambientais estão fora do contexto público dos países importadores da carne brasileira, mas podem estar presentes dentro do contexto exigido pelos clientes privados dessas organizações. Outro ponto: o grande marco da adoção de práticas ambientais pelos principais frigoríficos exportadores da carne bovina brasileira foi o relatório da ONG ambientalista internacional “Greenpeace”, denominado de “farra do boi na Amazônia” e os TACs (Termos de Ajustamento de Conduta) estabelecidos pelo Ministério Público Federal, inicialmente no estado do Pará, sendo que ambos, ou seja, tanto o relatório e o acordo com o Greenpeace quanto os TACs do Ministério Público Federal começaram a tomar forma em 2009, sendo que nenhum dos dois trouxe algum tipo de pressão na exportação da carne bovina brasileira, mas sim estímulo para que fosse adotada essa exigência interna como um diferencial para a exportação dos produtos oriundos do rebanho bovino brasileiro.

4.2 OUTROS ATORES DO CAMPO ORGANIZACIONAL DA EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA

Nesta seção são analisados os resultados da coleta de dados, por meio de entrevistas abertas e semi-estruturadas com os principais *stakeholders* dos frigoríficos exportadores de carne bovina. Na presente tese, são chamados de outros atores do campo organizacional da exportação da carne bovina, e que aceitaram participar da pesquisa, conforme o Apêndice D, sendo que as referidas entrevistas, assim como ocorreu com os frigoríficos e com a ABIEC, conforme seção anterior, foram divididas em 3 blocos.

4.2.1 ICV (Instituto Centro de Vida)

Foi realizada uma entrevista, por meio do *Skype*, com o seu Coordenador de Iniciativa de Pecuária Integrada, Sr. Francisco Beduschi Neto e, conforme exposto anteriormente, a coleta de dados foi dividida em 3 (três) blocos.

4.2.1.1 Caracterização da instituição

Neste bloco é apresentada a caracterização do ICV.

Ao ser questionado acerca do tempo de atuação da instituição, foi respondido que no ano de 2016 o ICV estava com 25 anos de fundação.

Em relação à área de atuação da instituição, o coordenador disse que o ICV atua como uma Organização do Terceiro Setor na área ambiental em Mato Grosso.

Questionado se a instituição está presente em todas as unidades federativas brasileiras, o Sr. Francisco Beduschi Neto respondeu que o ICV só atua em Mato Grosso.

Ao ser questionado acerca do número de funcionários da instituição, foi respondido que o ICV hoje conta com 48 funcionários, o que, aparentemente, pode ser considerado suficiente.

4.2.1.2 Análise das estratégias ambientais adotadas pelas indústrias exportadoras de carne bovina

No segundo bloco de entrevista, o coordenador do ICV pôde expor como a instituição analisa as estratégias ambientais que a indústrias exportadoras adotam.

Questionaram-se quais são as ações da instituição para que sejam adotadas estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina, e o coordenador do ICV respondeu o seguinte:

“O ICV, ele atua em duas frentes, né? São duas frentes dentro do mesmo objetivo, tá? O objetivo maior é não só ter o TAC que os frigoríficos tiveram com o MPF, mas ter também a cadeia de suprimentos livre de desmatamento. Então a gente vai além do que diz o TAC. A gente trabalha com cadeia de fornecimento com desmatamento zero. Pra isso, a gente atua basicamente em 2 frentes. Uma com os produtores, fomentando e dando apoio pro desenvolvimento dessa parte do fornecimento de cadeia livre de desmatamento e a outra parte buscando arranjos comerciais que favoreçam a venda dessa produção.”

De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que o ICV trabalha em duas frentes com o mesmo objetivo, sendo que uma delas é fomentar e apoiar o fornecimento da cadeia livre de desmatamento, e a outra é buscar arranjos comerciais que possam favorecer a venda dessa produção sustentável.

Questionado se geralmente a instituição realiza diálogos com os representantes dos frigoríficos exportadores de carne bovina, visando à preservação ambiental no Brasil, o seu coordenador respondeu da seguinte forma:

“Sim! Porque é o próprio objetivo nosso como instituição, né? Faz parte do nosso objetivo a gente estar trabalhando dentro dessa cadeia. A missão central do ICV é trabalhar pela construção de soluções compartilhadas no uso sustentável da terra e dos recursos naturais. Então trabalhar pelo uso sustentável, pelo desmatamento zero está no cerne da questão pro ICV. Então a gente trabalha isso, não só junto aos frigoríficos, mas junto ao varejo, né? Aí inclui toda a parte de supermercados, cadeias de restaurante e tudo mais.”

Segundo a fala do entrevistado, pode-se dizer que o ICV, aparentemente, tem como um dos seus principais objetivos a construção de soluções compartilhadas no uso sustentável da terra e dos recursos naturais com desmatamento zero e, portanto, o ICV realiza diálogos não somente com os frigoríficos, mas também com

outros integrantes da cadeia produtiva de carne bovina, tais como, os supermercados, os restaurantes, entre outros.

Perguntado se acredita que as ações da instituição que ele representa podem estimular a adoção de estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina, foi respondido que:

“Isso já está acontecendo, né? A gente já tem isso muito claro, e a prova disso é a própria parceria da JBS dentro do Programa Novo Campo.”

“O porquê disso estar acontecendo, é por uma razão muito simples! Você tem diversas instituições ou diversas empresas atuantes no varejo, que têm compromisso de ter seu fornecimento oriundo de cadeias diversificadas sem desmatamento e tudo mais, e elas precisam encontrar uma ressonância pra isso no fornecimento, e quem tá no meio-campo disso tudo é o frigorífico! Então o frigorífico, ele tendo essa demanda por parte daqueles que compram dele, e tendo também, ao mesmo tempo, quem trabalhe com isso na outra ponta, eu acho que não tem porque não fazer, né?”

“Ele tem quem fornece. Ele tem quem demande. Então ele vai fazer. Ele vai trabalhar por isso.”

“O negócio deles é vender! Você está me entendendo?”

Conforme a fala do entrevistado, pode-se dizer que o ICV já está realizando este tipo de estímulo aos frigoríficos, sendo que entre essas ações se encontra o Programa Novo Campo, fruto da parceria entre o ICV e o frigorífico JBS. Também pode ser observado na fala do entrevistado que tal fato está ocorrendo porque existem diversas instituições e/ou organizações que se comprometeram a terem o seu fornecimento oriundo de cadeias diversificadas com desmatamento zero e, nesse sentido, os frigoríficos têm um papel importante, pois como eles têm quem fornece e quem demande, conseqüentemente, eles irão trabalhar por uma cadeia produtiva de carne bovina sustentável.

4.2.1.3 Encerramento da entrevista

No último bloco de entrevista, foi informado ao coordenador do ICV que ele poderia comentar livremente qualquer outro fato que julgasse interessante, e que

não havia sido perguntado pelo pesquisador. Ele pôde falar livremente, dentro de um diálogo aberto e fora do roteiro de entrevista, conforme segue:

Foi questionado a ele se hoje as ONGs ambientalistas, dentre elas o ICV, que ele representa, e que é bastante atuante no estado de Mato Grosso, procuram mais estimular ou pressionar os frigoríficos. Ele respondeu o seguinte:

“Veja bem! A gente tem ao mesmo tempo ações de estímulo e de pressão, de controle, né?”

“À medida que você procura produzir e atender uma demanda do mercado é tido por nós como uma ação de estímulo! E ao mesmo tempo, você tem ações de comando e de controle! E aí sim, a gente verificando se tá cumprindo ou não tá cumprindo o TAC, né?”

“Em que medida? O que acontece? O que não acontece?”

“As duas questões acontecem ao mesmo tempo! São independentes! E os frigoríficos estão plenamente cientes disso, tá?”

“A gente, por exemplo, mesmo a JBS sendo parceira do ICV, e estando aqui conosco dentro do programa, a gente não vai deixar de fiscalizar ou de cumprir o nosso papel como sociedade civil! De olhar e apontar, eventualmente, se houver qualquer desvio, qualquer problema nesse sentido! Então as duas coisas acontecem!”

“O nosso objetivo é ter uma cadeia de fornecimento livre de desmatamento! Não sei se é o mesmo objetivo dos frigoríficos! Esse é o objetivo do ICV!”

“A gente passa a atuar em duas frentes de trabalho! Antigamente a gente só vigiava! O terceiro setor estava lá para vigiar! Agora ele passa a ter um papel também nessa ponta de estimular uma produção mais sustentável, você entendeu?”

“Mas não deixa de ter um papel do outro lado também! Não o ICV, tá?”

“Então o ICV tem essas duas questões! Mas isso é uma opção nossa!”

“Você pode ver que tem outras organizações, como o próprio Greenpeace! Ele só vigia! O negócio dele é só acompanhar e ver se está todo mundo ok! Se tá todo mundo cumprindo com as suas obrigações! Esse é o papel do Greenpeace! Quando ele encontra alguma coisa, ele vai e põe na mídia! Ele faz um estardalhaço! A gente atua em duas frentes diferentes! Outras organizações também! Então, uma não invalida a outra! É isso que eu quero dizer!”

De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que o ICV tem, ao mesmo tempo, de forma bem distinta, ações de estímulo e de pressão ou controle, ou seja, à medida que se busca produzir e atender a uma demanda de mercado, é possível afirmar que essa é uma ação de estímulo, mas ao mesmo tempo também pode ter ações de comando ou de controle, sendo que as duas ações são consideradas pelo entrevistado como independentes, e segundo ele os frigoríficos têm plena ciência acerca disso.

Na fala do entrevistado, ainda pode ser observado que o objetivo do ICV é ter uma cadeia de fornecimento de carne bovina livre de desmatamento, e que o entrevistado não tem como saber se esse é o mesmo objetivo dos frigoríficos. Ainda, segundo a fala do entrevistado, ele volta a ressaltar que hoje o ICV atua em duas frentes, sendo que no passado, o ICV apenas vigiava, e que hoje o ICV e outras ONGs passaram a ter também um papel importante em estimular uma produção sustentável, não deixando também de vigiar, controlar. O entrevistado ainda citou o Greenpeace, que cumpre o seu papel de apenas vigiar, controlar ou pressionar, sendo que uma coisa não invalida a outra, ou seja, conforme a fala do entrevistado, é possível estimular e controlar ao mesmo tempo.

O questionamento anterior foi justificado ao coordenador do ICV porque foi possível perceber que, a partir do TAC, os frigoríficos não estão se sentindo mais tão pressionados pelo terceiro setor. No caso, a atuação do terceiro setor está sendo um estímulo para que eles realmente adotem essas práticas ambientais. E ele disse o seguinte:

“Eu acho que hoje nós estamos em um ambiente extremamente favorável para esse tipo de ação! Tanto que você vê diversas organizações, com diferentes focos ou diferentes organizações em diversas regiões do país, trabalhando nesse mesmo sentido! Então você tem o ICV que atua mais aqui no Bioma Amazônico! Aqui no Portal da Amazônia, região Norte de Mato Grosso! Você tem o TNC atuando lá no Pará, mas com esse mesmo objetivo! Você tem iniciativas como da Associação do Novilho Precoce de Mato Grosso do Sul, que ainda que não tenha um viés ambiental tão forte quanto do ICV, ela tem uma iniciativa de adoção de boas práticas, que é bastante interessante! Que alcança bastante o produtor! Um número grande de produtores! Então você tem organizações diferentes trabalhando em diferentes regiões do país, mas com a mesma finalidade de produção sustentável! Isso é muito bom!”

“Outro ponto bastante interessante é que a gente tem hoje o próprio GTPS, muito consolidado, muito forte! E como vai trabalhar daqui pra

frente isso? A produção sustentável! E isso é construído de forma muito harmoniosa com todos os elos da cadeia! Você tem o guia de indicadores da pecuária sustentável! Você tem o manual de práticas sustentáveis! Que são dois trabalhos feitos pelo GTPS, e que engloba a cadeia como um todo e tal! Então isso é muito forte!”

“É como se o universo conspirasse para que a gente tivesse uma produção pecuária no Brasil! Na verdade não é uma conspiração! É porque existe uma demanda, uma pressão do lado do consumidor por ter produtos de origem sustentável, né? E aí você tem diversos movimentos na outra ponta se organizando para atender essa demanda!”

“Então, eu acho que é isso que está acontecendo! Então de novo, a gente está em um momento muito favorável pra tudo isso! O que a gente precisa é trabalhar pra gente dar escala a toda essa produção aí, que você tem, de novo, diversas iniciativas, seja numa média ou em uma pequena escala, elas demonstram que isso é possível, ter uma produção sustentável! O que a gente precisa é espalhar isso para um número muito grande de produtores, né?”

“Pegar aí, sei lá, 70% da produção! 80% da produção em um curto espaço de tempo para poder estar trilhando esse mesmo caminho! Eu acho que isso é o mais importante hoje!”

Segundo a fala do entrevistado, pode-se dizer que atualmente o ambiente é bastante favorável para se adotar ações de estímulos para que os frigoríficos adotem práticas ambientais, pois hoje existem diversas organizações com diferentes focos e em diferentes regiões brasileiras com o mesmo objetivo de produção sustentável de carne bovina brasileira. Ao mesmo tempo, conforme a fala do entrevistado, pode-se dizer que hoje existe uma pressão ou uma demanda do consumidor para adquirir produtos de origem sustentável, e do outro lado as organizações buscando atender a essa demanda, o que, segundo a fala do entrevistado, poderá vir a acontecer num curto espaço de tempo.

Ao final da entrevista, foi perguntado ao coordenador do ICV se o foco, a ponta da cadeia, em relação à pecuária sustentável é o produtor da carne bovina, ou seja, o fazendeiro, o criador, e ele respondeu o seguinte:

“Do lado do ICV, o foco é o produtor, porque é ele que trabalha! É ele que tem, digamos o controle dos recursos naturais! É ele que usa a terra, a água e tudo mais! Do nosso lado é ele, tá? Do ICV! Então depende com quem você está lidando, tá?”

Segundo o entrevistado, pode-se afirmar que o foco do ICV é o produtor, pois é ele quem trabalha com os recursos naturais, sendo que conforme ele ressaltou, para outras organizações o foco pode ser outro.

Portanto, pode-se observar que hoje o objetivo do ICV não é pressionar negativamente, e sim conscientizar a cadeia produtiva da carne bovina de que é possível produzir e exportar carne com sustentabilidade. Da mesma forma, também pode-se observar que, se for preciso, o ICV também faz o seu papel de fiscalizador, pois a referida organização do terceiro setor atua nessas duas frentes.

4.2.2 EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária)

Foi realizada uma entrevista dividida em 3 (três) blocos, por meio do *Skype* com o Pesquisador da EMBRAPA Gado de Corte, Dr. Davi Jose Bungenstab.

4.2.2.1 Caracterização da instituição

No primeiro bloco da entrevista é apresentada a caracterização da EMBRAPA Gado de Corte.

Questionado acerca do tempo de atuação da instituição, foi respondido o seguinte: *“A EMBRAPA Gado de Corte, especificamente, a gente vai pra 40 anos, e a EMBRAPA como um todo para 44 anos, sendo fundada em 22/04/1973”*.

Pode-se observar, através da fala do entrevistado, que a atuação tanto da EMBRAPA Gado de Corte quanto da EMBRAPA como um todo não é algo recente, pois a EMBRAPA Gado de Corte completou 40 anos, e a EMBRAPA como um todo, 44 anos de atuação.

Em relação à área de atuação da instituição, o pesquisador informou que a EMBRAPA atua na área de pesquisa agropecuária, e a EMBRAPA Gado de Corte, na pesquisa voltada para a pecuária de corte.

Questionado se a instituição está presente em todas as unidades federativas brasileiras, o Dr. Davi Jose Bungenstab respondeu o seguinte: *“Praticamente em todas! Eu acho que não tem mais nenhum estado que não tenha”*.

Complementando a fala anterior, o entrevistado informou que ele desconhece alguma unidade de federação brasileira em que, tanto a EMBRAPA Gado de Corte, quanto a EMBRAPA como um todo, não estejam presentes.

Indagado acerca do número de funcionários da instituição, foi respondido que a EMBRAPA tem aproximadamente 10.000 empregados.

Em sua fala, o entrevistado disse que a EMBRAPA tem aproximadamente 10.000 empregados, sendo que não foi dito diretamente se esse número é somente da EMBRAPA Gado de Corte ou se é da EMBRAPA como um todo, bem como se esse número é suficiente para que a instituição atinja os seus objetivos.

4.2.2.2 Análise das estratégias ambientais adotadas pelas indústrias exportadoras de carne bovina

No segundo bloco de entrevista, o pesquisador da EMBRAPA pôde expor como a instituição analisa as estratégias ambientais adotadas pelas indústrias exportadoras.

Questionaram-se quais são as ações da instituição para que sejam adotadas estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina, e o pesquisador da EMBRAPA respondeu o seguinte: *“Olha, as ações são informações de conhecimento técnico que possam ser disponibilizados! Ações, geração de conhecimento técnico para melhorar o processo deles”*.

De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que as ações da EMBRAPA são informações de conhecimento técnico que possam ser disponibilizados, ou seja, ações, geração de conhecimento técnico para melhorar o processo dos frigoríficos exportadores de carne bovina.

Questionado se geralmente a instituição realiza diálogos com os representantes dos frigoríficos exportadores de carne bovina, visando à preservação ambiental no Brasil, o pesquisador da EMBRAPA respondeu da seguinte forma: *“Sim! Mas são diálogos específicos dos pesquisadores! No geral não tem um informe entre as duas instituições! São relações entre os pesquisadores e as indústrias, entendeu?”*

Segundo a fala do entrevistado, pode-se dizer que a EMBRAPA, aparentemente, realiza diálogos específicos entre seus pesquisadores e os frigoríficos, sendo que no geral não há qualquer tipo de informe entre as duas instituições, ou seja, são relações exclusivamente entre os pesquisadores e as indústrias frigoríficas.

Perguntado se acredita que as ações da instituição que ele representa podem estimular a adoção de estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina, foi respondido o seguinte:

“Com certeza, né? E pode estimular justamente por dar segurança da validação, né? Pode gerar uma validação dessas estratégias pra eles, né? E assim, eles vão dizer que adotam estratégias porque a EMBRAPA gera e fomenta essa estratégia!”

Conforme a fala do entrevistado, pode-se dizer que a EMBRAPA pode estimular justamente por dar segurança da validação, conforme a fala do entrevistado, das estratégias ambientais adotadas pelos frigoríficos exportadores de carne bovina, devido ao fato de a EMBRAPA gerar e fomentar essa estratégia.

4.2.2.3 Encerramento da entrevista

No último bloco de entrevista, foi informado ao pesquisador da EMBRAPA que ele poderia comentar livremente qualquer outro fato que julgasse interessante, e que não havia sido perguntado pelo pesquisador. Ele comentou o seguinte:

“O comentário que eu tenho, é que de fato o Brasil está progredindo para atender às demandas de qualidade, principalmente da União Europeia! Está melhorando essa percepção! Essa diferença entre o que eles esperam da gente, e o que a gente está disposto a entregar está diminuindo! Pra ser bem conciso, sabe?”

De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que o Brasil está progredindo para atender às demandas de qualidade, especialmente da União Europeia, sendo que essa percepção, além de estar melhorando, também percebe-se que está reduzindo a diferença entre o que os frigoríficos esperam da EMBRAPA e o que a EMBRAPA está realmente disposta a entregar.

Foi apresentada ao pesquisador da EMBRAPA a percepção de que o Mato Grosso do Sul está bem à frente de outros estados brasileiros na questão da produção sustentável; ele disse o seguinte:

“A preocupação aqui, ela, de fato eu concordo com você! A gente... as coisas aqui! De alguma forma é uma sequência, né? Vai acontecendo aqui primeiro, mas a gente tem evoluído bem!”

“Agora, Mato Grosso é muito grande, né? Então as coisas, naturalmente acabam sendo mais difíceis mesmo de controlar, né? Mas estamos evoluindo!”

Segundo a fala do entrevistado, pode-se dizer que atualmente a pecuária sustentável tem acontecido primeiro no estado de Mato Grosso do Sul, mas a EMBRAPA tem conseguido ampliar sua atuação nesse sentido, apesar de que, na maioria dos outros estados onde a questão ambiental é muito presente, a extensão territorial também é muito ampla, como no caso de Mato Grosso, mas mesmo assim, segundo a fala do entrevistado, a EMBRAPA tem conseguido ampliar sua atuação nesse sentido.

Foi perguntado ao pesquisador da EMBRAPA se o foco de trabalho dele é um pouco mais voltado para os pecuaristas, ou se engloba também as indústrias, e ele respondeu o seguinte: *“Mais o pecuarista! Mais a parte do setor produtivo diretamente, né? A gente, é claro, você acaba também tendo uma relação com a cadeia produtiva como um todo, indústria, etc., mas o foco principal é o pecuarista!”*

Pode-se perceber na fala do entrevistado que o foco principal dele, como pesquisador da EMBRAPA Gado de Corte, é o pecuarista, mas ao mesmo tempo ele também acaba tendo um relacionamento com toda a cadeia produtiva de carne bovina.

Foi informado ao Dr. Davi Jose Bungenstab que, ao acessar o site do Greenpeace, foi verificado que existe a questão da “Carne ao molho madeira”, e que tinha sido percebido que o foco deles agora está sendo os supermercados, mas que, logicamente, para atingir os produtores, e ele disse o seguinte:

“Eu tenho uma informação interessante pra você! Esses dias eu assisti a um evento aqui, e me chamou muito a atenção que tinha um palestrante de um banco! Do Banco Itaú! Do agronegócio do Itaú! E o rapaz falou uma coisa muito interessante! Os bancos já estão monitorando o crédito para as empresas com o risco, por exemplo, de um embargo ambiental, alguma coisa desse tipo, entendeu? Porque se você tiver um embargo, você não paga o seu empréstimo, né?”

“Ele falou sobre comercialização e etc., mas uma das coisas foi essa questão da análise de risco ambiental, que pode prejudicar a renda da empresa, e, portanto, o empréstimo!”

Na fala do entrevistado, pode-se perceber que hoje não são somente as ONGs, como o Greenpeace, que estão monitorando a cadeia produtiva de carne

bovina, mas também outras organizações estão realizando esse monitoramento, e ele citou o exemplo de um banco que monitora os riscos ambientais antes mesmo de conceder um empréstimo ou financiamento a algum componente da cadeia produtiva de carne bovina.

Foi comentado com o pesquisador da EMBRAPA que as 3 (três) maiores indústrias exportadoras de carne bovina haviam sido entrevistadas, e segundo elas informaram, desde 2009, ou seja, depois que elas firmaram o TAC, elas não sofrem mais qualquer tipo de pressão. O pesquisador disse o seguinte:

“Você já falou com o pessoal de fornecimento, de compras dos frigoríficos, né? Eles monitoram todos os dias os produtores deles! Os fornecedores deles, né? O cara falou isso abertamente pra mim! Eles monitoram todos os dias!”

Mais uma vez o entrevistado ressaltou que existe monitoramento abrangente em relação à cadeia produtiva de carne bovina, sobretudo, esse monitoramento é realizado pelos frigoríficos em relação aos seus fornecedores.

Ao final da entrevista foi comentado com o pesquisador da EMBRAPA que hoje, apesar de não haver uma literatura que fale sobre estímulos institucionais, os frigoríficos estão tratando essas pressões positivas, que são na verdade, oportunidades de negócios, como estímulos, e ele falou o seguinte:

“Na verdade, acaba servindo como uma orientação para o desenvolvimento, do futuro deles, né? No fundo acaba sendo, o que alguns podem ver como um problema, outros podem entender como uma orientação, assim, do desejo, da vontade do mercado, né?”

Pode-se dizer, de acordo com a fala do entrevistado, que o que para alguns pode ser um problema a ser resolvido, para outros pode ser uma orientação para o seu desenvolvimento, o que pode ser, conforme fala do entrevistado, o reflexo do próprio desejo do mercado em que os frigoríficos estão inseridos.

Assim, pode-se observar e comprovar que a EMBRAPA Gado de Corte, por ser uma instituição de pesquisa agropecuária, e dentro do seu campo de atuação, procura incentivar, e não fiscalizar, a cadeia produtiva da pecuária, e, portanto, estimula institucionalmente os frigoríficos a produzirem de forma sustentável.

4.2.3 ASPNP (Associação Sul-Mato-grossense dos Produtores de Novilho Precoce)

A entrevista, dividida em 3 (três) blocos, ocorreu por meio do Skype com o Diretor de Sustentabilidade da ASPNP, Dr. Ezequiel Rodrigues do Valle.

4.2.3.1 Caracterização da instituição

No primeiro bloco da entrevista é apresentada a caracterização da ASPNP pelo seu Diretor de Sustentabilidade, Dr. Ezequiel Rodrigues do Valle.

Foi perguntado acerca do tempo de atuação da instituição, e o diretor da instituição respondeu o seguinte: *“Ela foi fundada em 1998, e ela começou os primeiros abates no ano 2000 em parceria com o Carrefour que, na ocasião, o produto que eles estavam buscando, eram apenas novilhos jovens”*.

Por meio da fala do entrevistado, pode-se observar que a atuação da ASPNP não é algo recente, sendo que a referida organização foi fundada no ano de 1998 e iniciou as suas atividades de abate no ano 2000, tendo como parceiro o Carrefour.

Ao ser questionado em relação à área de atuação da instituição, o diretor de sustentabilidade da ASPNP informou o seguinte:

“Eu estou na diretoria de sustentabilidade, e nós estamos trabalhando na implantação de protocolo de controle de qualidade que foi gerada pela EMBRAPA, onde eu sou também pesquisador, chamado “Boas Práticas Agropecuárias – Bovinos de Corte”. Um protocolo de qualidade que a gente visa garantir ao mercado consumidor, alimentos seguros, provenientes de sistemas de produções sustentáveis.”

“O grupo está especializado! Hoje são 400 produtores, né? Então, o abate no ano de 2015 foi em torno de 182 mil cabeças pra esses dois grupos que distribuem pra JBS, pra Carrefour, pro Walmart! E o Walmart e o Carrefour tem a chancela da Novilho!”

“Você vai olhar a carne lá do Walmart e tem o boizinho da Novilho! E o Carrefour também tem o boizinho no rótulo dos produtos, das carnes distribuídas!”

Foi observado na fala do entrevistado que a ASPNP atua como uma associação de pecuaristas que abatem e distribuem novilhos considerados precoces

para frigoríficos como a JBS e para grandes redes de supermercados como o Walmart e o Carrefour.

Perguntado se a instituição está presente em todas as unidades federativas brasileiras, o Dr. Ezequiel Rodrigues do Valle respondeu o seguinte: *“A instituição só atua em Mato Grosso do Sul!”*

Questionado acerca do número de funcionários da instituição, foi respondido o seguinte:

“Na diretoria são todos produtores, exceto eu que sou pesquisador da EMBRAPA! Fui presidente já da Novilho! Fui o terceiro presidente da Novilho, de 2004 a 2006, e depois, de lá pra cá eu estou sempre na Diretoria de Marketing, de Sustentabilidade! Então na diretoria tem em torno de uns doze! Se você pegar o Conselho Fiscal, os outros Conselhos Deliberativos deve dar em torno, perto de vinte! São todos produtores!”

“Agora funcionários mesmo, que recebem, que são pagos pela Novilho tem em torno de umas doze pessoas!”

De acordo com a fala do entrevistado, a ASPNP tem, somando diretoria, conselho fiscal e conselho deliberativo, aproximadamente 20 (vinte) membros e aproximadamente 12 (doze) funcionários, sendo que não foi informado se esse número é suficiente para que a instituição atinja os seus objetivos.

4.3.3.2 Análise das estratégias ambientais adotadas pelas indústrias exportadoras de carne bovina

No segundo bloco de entrevista, o diretor de sustentabilidade da ASPNP pôde informar como a instituição analisa as estratégias ambientais que a indústrias exportadoras adotam.

Questionaram-se quais são as ações da instituição para que sejam adotadas estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina, e o diretor de sustentabilidade da ASPNP respondeu o seguinte:

“Bom! Um grande caminho! Uma grande falha que existe no sistema! Por enquanto, ainda não, pelo menos na nossa região! Se você falar no Pará é outra coisa! Na região Norte! Aqui ainda não tem uma grande cobrança da indústria, no Mato Grosso do Sul! Claro, o pessoal tem que estar adequado ao CAR, Cadastro Ambiental Rural! O pessoal está se adequando em toda parte ambiental, mas não existe uma cobrança forte,

ainda! Talvez porque a região, o que tinha que desmatar já foi desmatado! Quer dizer! Hoje já está em equilíbrio, né? Então não tem uma, igual, “só compro se sua fazenda estiver adequada ambientalmente”! Mas mesmo assim nós estamos implantando! Já são quarenta e sete fazendas da Novilho! Umas vinte e sete que já receberam o Atestado de Adequação, e tem mais outras vinte e tantas até o final do ano de 2016 que vão estar adequadas nas categorias bronze, prata ou ouro com boas práticas agropecuárias, que é esse protocolo de controle de qualidade, que visa a parte ambiental, né? E o de gestão, né? Trabalhista, ambiental e o social! O social e o econômico, né? Porque não adianta você estar atendendo a parte trabalhista e ambiental, se o produtor não está ganhando dinheiro! Então a gente busca também passar informações, ajudá-los a adequarem a sua propriedade para que ela seja altamente produtiva! Logicamente, economicamente viável!”

De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que as ações da ASPNP são passar informações com o intuito de ajudar os produtores, e não os frigoríficos, a adequarem as suas propriedades de forma que sejam altamente produtivas e, logicamente, economicamente viáveis.

Questionado se geralmente a instituição realiza diálogos com os representantes dos frigoríficos exportadores de carne bovina, visando à preservação ambiental no Brasil, o diretor de sustentabilidade da ASPNP respondeu da seguinte forma:

“Nós temos, uma vez por ano, uma reunião que é feita em Bonito com os produtores, todos os produtores da Novilho, e a gente convida a indústria frigorífica pra eles reconhecerem os avanços que estão sendo feitos e ver se eles reconhecem um pouco o trabalho da Novilho, né? Que é isso tudo! A implantação do Protocolo de Boas Práticas, mas dos quatrocentos produtores, chegam perto de cinquenta que estão se adequando! O problema é que você não tem perna pra tudo isso! Falta gente para capacitar todas as propriedades rurais! E a dificuldade, que às vezes eles têm, vamos dizer, pelo menos no Brasil todo, é a falta de extensão rural! Então é o que dificulta, porque se nós tivéssemos uma extensão rural atuante, a gente teria essa informação indo aos produtores muito mais rápido, e com mais eficiência! Então hoje esse programa de controle de BPA, que a gente chama, é o Protocolo de Boas Práticas, ele depende, vamos dizer, desses grupos organizados! Então no Brasil como um todo, o que a gente está fazendo? Tá instruindo grupos de produtores a se reunirem em forma de cooperativa ou de associação de produtores? Contratando técnicos? A gente treina esse técnico, e esse técnico é que vai trabalhar, orientar, implantar esse controle de qualidade nas fazendas! Porque a EMBRAPA não tem gente! Não é missão dela, né? E outra, a maneira de chegar, com falta de extensão rural, é através de parcerias com grupo de produtores organizados!”

Segundo a fala do entrevistado, pode-se dizer que a ASPNP, aparentemente, realiza diálogos com os frigoríficos com o objetivo de obter o seu reconhecimento dos avanços que estão sendo realizados pela associação.

Ainda foi perguntado acerca dos objetivos dessas reuniões, e o diretor de sustentabilidade da ASPNP respondeu o seguinte:

“A ideia é a seguinte! Você sabe que com as demandas do mercado hoje, cada vez aperta um pouco mais! Ela não está formalizada ainda, mas indiretamente você já sente que cada vez mais o produtor vai ter que se adequar a essas novas demandas! Social, ambiental e trabalhista! E econômico! Então, ele vai ter que estar se adequando! Então, a ideia desse programa nosso, e a Associação do Novilho Precoce participa ativamente nesse programa!”.

“Primeiro vamos ter que nos adequar a essas demandas aí! E o segundo é fazer com que as fazendas sejam mais produtivas e mais rentáveis! Pra isso, nós temos que fazer uma parceria com consultorias de gestão, né?”

“Estivemos no Uruguai no ano de 2016, né? Visitando o INAC, o Instituto Nacional de Carnes do Uruguai! Visitamos fazendas! Visitamos frigoríficos, né? Vamos também, de vez em quando, pra essas feiras internacionais! Na Alemanha! Na França! Fomos no ano de 2015 para o Colorado com o patrocínio da JBS! Pra conhecer frigoríficos! Conhecer o Varejo! Conhecer as indústrias! Conhecer os confinamentos! Então a ideia é que cada vez o grupo esteja muito mais perto! Sinta como é que as coisas estão evoluindo! Pro pessoal não ficar parado e nem acomodado! Então, a ideia é justamente essa! Que cada vez eles fiquem mais competitivos e preparados para que eles facilitem o acesso aos mercados mais criteriosos! Que tem maior demanda na aquisição do produto! Seja ele nacional ou internacional!”.

Pode-se dizer que, de acordo com a fala do entrevistado, o objetivo dessas reuniões é, principalmente, conscientizar o produtor de que ele terá que se adequar a essas novas demandas que estão surgindo com o aspecto social, ambiental, trabalhista e econômico. E para atingir esses objetivos, a ASPNP tem visitado, conforme a fala do entrevistado, fazendas, frigoríficos e redes de varejo em outros países, que têm os mercados mais criteriosos, sendo que em algumas ocasiões, teve como parceiro o frigorífico JBS.

Perguntado se acredita que as ações da instituição que ele representa podem estimular a adoção de estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina, foi respondido o seguinte pelo diretor de sustentabilidade da ASPNP:

“A associação, os associados nas fazendas, eles estão se adequando! Olha, os produtores estão se organizando! Estão atendendo às demandas ambientais! Nós também temos que atender! Eu acho que boa parte das demandas ambientais, o próprio varejo ou a indústria que está comprando a carne dos frigoríficos, eles tem essas exigências! Você vê os frigoríficos atendendo, por exemplo, sombreamento nos currais! Eles também estão com lagoas de decantação! Melhorando a parte do bem-estar animal! Então, a parte ambiental, eles estão se adequando! Agora, eu não sei, vamos dizer, o mercado lá fora é que impõe um monte de restrições! E se eles não atenderem essas restrições, eles não conseguem exportar! Então, aí não somos nós, a Novilho, que vamos estimular eles a adotar essas práticas ambientais, né? Eu acho que eles veem os produtores se adequando, e agora o mercado diz: “Você tem que fazer o mesmo, né?”. Então não basta só o produtor, a cadeia como um todo, todos os elos da cadeia tem que estar adequando a parte ambiental e trabalhista também, né? E procurando ser mais eficiente!”

Conforme a fala do entrevistado, pode-se dizer que a ASPNP não realiza ações que possam estimular a adoção de estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina, e sim o contrário, ou seja, os frigoríficos que estimulam os associados da ASPNP, que conseqüentemente são os fornecedores dos frigoríficos, a adotarem algumas estratégias ambientais em suas propriedades.

Foi comentado com o diretor de sustentabilidade da ASPNP sobre o relatório do Greenpeace, “Carne ao molho madeira”, em que, inicialmente, eles pressionaram os grandes frigoríficos, e agora estão pressionando os grandes supermercados. Também foi perguntado a ele, se ele acredita que na verdade o foco sempre foram os produtores da carne bovina, que é a ponta da cadeia produtiva, e ele respondeu o seguinte:

“É o Greenpeace! Eu tenho minhas restrições quanto ao Greenpeace como ONG, né? Porque o Greenpeace, ele põe o dedo na ferida, mas não apresenta soluções! Então nós temos lá, o WWF, tem o ICV, que é o Instituto Centro de Vida! O ICV que fica lá em Mato Grosso! Nós temos o The Nature Conservancy! Que estão trabalhando junto aos produtores, para a adequação trabalhista e adequação ambiental! Temos aqui o pessoal da Novilho em Mato Grosso do Sul! Tem o pessoal lá em Bagé no Rio Grande do Sul com doze, catorze municípios, né? Então esse pessoal está andando sem a demanda do frigorífico formal ainda! O pessoal está consciente que tem que haver adaptações!”

“O Greenpeace tem a mania de colocar o dedo na ferida e no fim acaba, vamos dizer, criando antagonismo com os produtores, e não é por aí, né?”

“Então, como eu falei, tem outras ONGs que são muito mais atuantes! Você pega lá no Pará, tem um pessoal voltado a ajudar a resolver o problema! Porque você pegar o produtor que a vida toda trabalhou do jeito que vem trabalhando, e você falar, a partir de amanhã tem que ser de outro jeito! Cara, você precisa apresentar solução! Você pega a quantidade de pasto degradado que tem no Brasil! Sessenta, setenta milhões de hectares, que falam por aí! Como é que você vai fazer esse camarada voltar? Então você precisa dar informação, e você precisa dar recurso, né? Não tem como você dizer: “Ah, você está com o pasto degradado! Precisa melhorar!”. Primeiro falta gestão, né? O cara tem que ter noção de gestão! Por isso que, no programa BPA, nós focamos muito em gestão! Porque não adianta nada dar dinheiro pra fazenda! Ele reforma o pasto, e no ano que vem está tudo degradado! Então o que a gente tem que fazer? Passar informação e ferramentas de gestão! Como é que você avalia? Quantos quilos de carne por hectare você está produzindo? Quanto custa a sua arroba? Tá, se você melhorar, qual o seu custo de produção? Então isso você só consegue passando informação pro produtor, mas ele tem que ter ferramenta de gestão! Entendeu?”

“Então, o negócio é complexo! É muito fácil você apontar o defeito! Você precisa ajudar a corrigir, né? Então não adianta o governo e essas ONGs ficarem falando! Precisam ajudar a resolver o problema! Então você não resolve o problema punindo, né? Você resolve o problema conscientizando!”

“Primeira coisa que o projeto, a gente faz, é conscientizar! Nós estamos auxiliando eles a entender o problema, e auxiliando a resolver!”

“Tem muita gente largando a atividade e fazendo outra coisa, né? Então, poxa, quer permanecer na atividade, você precisa se atualizar! Você precisa de informação! Precisa de recursos, né?”

Pode-se observar, pela fala do entrevistado, que ele tem sérias restrições ao Greenpeace, como ONG, devido ao fato, conforme a fala do entrevistado, de ela atuar de forma diferente de outras ONGs ambientalistas que, além de fiscalizar, apresentam soluções de sustentabilidade ambiental, principalmente aos produtores de carne bovina, que é a ponta da cadeia, ou seja, de acordo com o entrevistado, o Greenpeace só pressiona e cria antagonismo com a cadeia produtiva de carne bovina.

Também foi comentado que, segundo o Francisco Breduschi, do ICV, e atual presidente do GTPS, um dos maiores desafios do GTPS é conscientizar o consumidor a comprar carne orgânica, e o diretor de sustentabilidade da ASPNP disse o seguinte:

“Eu acabei de chegar do Canadá e dos Estados Unidos! É a mesma coisa, a carne bovina também está caindo o consumo, por quê? Muito Caro! Aí o pessoal vai pro frango! Vai pro suíno, né?”

“Eu estava lá! Eu também acabava comprando muita pouca carne bovina, porque a carne bovina é muito cara lá!”

“Então, agora essa conscientização, tá! O grupo é muito pequeno! Vamos falar em produto orgânico, né? Produto natural! Isso é 2, 3, 4 por cento do mercado americano, né?”

“Por quê? O pessoal não tem renda pra pagar o que deve! Então é muito fácil você falar, tem que ser assim, assim assado!”

“Beleza! Vai custar mais caro! Quem vai pagar a conta? Entende? Então é! Minha filha lá, eu falo pra ela! Quando você vier pro Brasil, você vai tomar leite comum! Ovo, você vai comer ovo comum! Porque orgânico lá! Você paga lá um dólar a dúzia de ovos comuns, e cinco dólares e pouco a dúzia do ovo orgânico, né?”

“Pô, quase quatro, cinco vezes mais caro né? Então nem todo mundo tem dinheiro pra pagar isso, né? Que nem os ovos lá! Ovos free-range chicken! Ovos de galinhas criadas soltas!”

“Isso aumenta o custo de produção! Claro, o bem-estar animal fala que é muito melhor assim! Mas o custo de produção aumenta!”

“Alguém tem que pagar a conta ou a população deixa de crescer, né?”

“Porque cada vez mais a demanda aumenta! A população aumenta! E isso força a pressão, né? E aí, o setor produtivo tem que intensificar a produção! Ele intensificando a produção, ele vai produzir melhor, ele vai reduzir custos, mas aí começa a entrar outros problemas, né? De poluição, de ambiental, de trabalhista, né?”

“Como está agora lá nos Estados Unidos! Aquele idiota do Trump falando que vai tirar o pessoal da China!”

“Então as coisas não são tão fáceis, né? São complexos de entender, né? Você tem que analisar a situação como um todo, né?”

“É tudo multifatorial! Não é? Uma coisa reflete na outra! São vários fatores que afetam! Você mexe numa engrenagem, você vai mexer no restante todinho, né?”

De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que o consumo de carne orgânica é algo complexo, pois esse processo aumenta o custo de produção da carne bovina, sendo que ou o consumidor assume esse aumento do custo de produção, pagando mais caro pela carne orgânica, ou algum outro elo da cadeia assume esse mesmo aumento do custo de produção, lucrando menos.

4.2.3.4 Encerramento da entrevista

No último bloco de entrevista, foi informado ao diretor de sustentabilidade da ASPNP que ele poderia comentar livremente qualquer outro fato que julgasse interessante, e que não havia sido perguntado pelo pesquisador. Ele falou o seguinte:

“Não! O que eu gostaria de deixar bem claro aí! Primeiro que o pessoal tem que atender essas demandas ambientais até pra você, como estamos falando em sustentabilidade, pra que a atividade permaneça por muito mais tempo, né? Então, não degradar o meio ambiente pra chegar amanhã, tá? “Agora vamos mover pra outro lugar! Porque esse lugar já está infértil, né? Não adianta nem adubar mais!”. Então é por aí! Preservar o que tem pra que você possa permanecer muito tempo! Agora, dependendo das demandas, nós temos que entender que isso gera custo! Quem é consumidor tem que entender que alguém tem que pagar por isso!”

“Eu te dei o exemplo dos ovos das galinhas criadas soltas! Os free-range chicken! Porque no tempo dos nossos avós, eram todas criadas soltas, não eram?”

“Por causa de custo de produção, de concorrência, de competitividade, eles tiveram de cada vez mais intensificarem a produção! Vai diminuindo espaço!”

“No tempo que eu estava fazendo doutorado lá nos Estados Unidos, as galinhas ficavam em umas gaiolas pequenininhas, e dá-lhe luz!”

“Apaga luz! Acende luz! Apaga luz! Por quê? Pra ela produzir mais ovos em menos tempo! Pra produzir mais carne e tal!”

“Então, isso o que é? Porque foi gerando uma competição e o pessoal tinha que reduzir custo de produção!”

“Então foi aumentando a produtividade! Chegou a um ponto que aumentou a produtividade, mas a um custo muito elevado!”

“Reduziu custo, né? E aumentou a produtividade! Aí o mercado começa a reagir de forma contrária!”

“Ah, esse produto tem antibiótico! Esse produto tem hormônio!”

“Quer dizer! Tudo isso que foi agregado! Antibiótico, hormônio, foi pra melhorar a eficiência! Esse negócio de intensificar a produção foi pra melhorar a eficiência e tal! Mas chegou num ponto que o mercado falou: “Poxa, será que esse troço é saudável ou não? Eu quero que volte ao que era antigamente!””

“E aí o cara deixa de ser tão produtivo como ele era, né?”

“Então, o que acontece? Isso aumenta o teu custo! Por isso que eu dou o exemplo dos ovos, dos produtos orgânicos, que são oks, desde que sejam certificados, que sejam realmente orgânicos, né?”

“E aí, você tá aumentando a tua... tá garantindo um alimento saudável, mas você está gerando um custo!”

“Então, quando você gera um custo, pro cara permanecer na atividade, alguém tem que pagar por essa mudança de comportamento! Você não vai ter pelo mesmo preço que você tinha antigamente! Antigamente não! Você não vai ter o mesmo preço que você tem no produto produzido dessa forma, vamos chamar assim. orgânica!”

“Isto é um assunto interminável! Nós temos que ter o controle populacional, porque nós temos status físico restrito aqui no nosso planeta, né? Se a população para 2050 está prevista para ser de mais de três bilhões de habitantes, de onde vai sair o alimento desses mais de três bilhões de habitantes? Do orgânico não vai sair! Você vai ter que ser cada vez mais produtivo! Cada vez mais eficiente! E aí com isso, você vai arrastar um monte de problemas junto, né? Vai ter que alimentar essa população que vai aumentar!”

“Quais são os países que têm potencial pra alimentar o mundo? Estados Unidos já esgotou! Europa já esgotou! Sobra a América Latina aqui e a África, né?”

“Eu estive na África agora, no comecinho de fevereiro, março, e lá o negócio é muito complicado, né? O problema é cultural lá, né? Eu estava no Quênia! São quarenta e duas tribos diferentes! E o negócio é complicado, né? Então lá, pra mim, é um novo celeiro! Vai ter que ter uma mudança de comportamento, porque alguém vai ter que alimentar esses

três bilhões de pessoas, que vai aumentar até 2050, né? De onde que vai vim isso né? Então falar: “Ah, não abre a Amazônia!”. Eu também acho que não deve abrir! Nós temos espaço aqui pra triplicar a produção, mas isso um dia vai chegar a um limite, né? Eu não sei quando vai ser isso, né?”

Pode-se dizer, de acordo com a fala do entrevistado, que é necessário atender às demandas ambientais para que a cadeia produtiva de carne bovina possa ter a sua continuidade, mas ao mesmo tempo, conforme a fala do entrevistado, tem que haver uma conscientização do consumidor de que alguém terá que pagar por essas referidas demandas ambientais, devido ao aumento do custo de produção. Ao mesmo tempo, de acordo com o entrevistado, somente os produtos orgânicos não são suficientes para alimentar a população do planeta e, portanto, este tema, além de ser complexo, é de uma discussão interminável.

Ao final da entrevista, foi indagado ao diretor de sustentabilidade da ASPNP se ele achava que os produtores são realmente bastante pressionados tanto pelo governo quanto pelos frigoríficos, ONGs e pelo consumidor, e, ele respondeu o seguinte:

“Olha, eu não sei! Negócio de pressão! Quem sai da atividade é porque a atividade não está rendendo mais! Então eles mudam! Quem estava em pecuária, suíno, vai pro frango! Vai pra não sei o que lá! Ou abandonam, vendem! Por isso que muita fazenda aí tá com problemas! Agora pro cara mudar, é aquilo que eu falei! Precisa de informação! Precisa de apoio técnico, né? De extensão rural! E precisa de dinheiro e de alguém que pague por isso!”

“Então, essa mudança! Por que tem tanta gente com pasto degradado no Brasil? Como é que eles chegaram lá? Você acha que eles destruíram a terra que eles tinham porque eles queriam destruir? Muito foi falta de informação! Depois, falta de assistência técnica pra poder recuperar, né? Então é complicado, né?”

Conforme a fala do entrevistado, pode-se dizer que o fato de se mudar ou sair de uma determinada atividade não tem nada a ver, ou tem muito pouco a ver, com pressão, ou seja, que tem muito mais a ver com perda de produtividade e rentabilidade. Ao mesmo tempo, pode-se dizer, de acordo com a fala do entrevistado, que o que falta é informação, apoio técnico e investimentos públicos e/ou privados para que a cadeia produtiva de carne bovina se torne, juntamente com o aspecto social e econômico, ambientalmente sustentável.

Portanto, pode-se observar na fala do Dr. Ezequiel Rodrigues do Valle, como diretor de sustentabilidade da ASPNP, e como pesquisador da EMBRAPA Gado de Corte, que o caminho da cadeia produtiva da pecuária sustentável passa pelo auxílio e pelas informações repassadas pelo governo, frigoríficos, ONGs, instituições de ensino e pesquisa, ou seja, pela sociedade em geral, ao produtor de carne bovina que está na ponta da cadeia produtiva.

4.2.4 MPF (Ministério Público Federal)

Para a entrevista junto ao Ministério Público Federal, foi realizado um contato com o Procurador da República Gustavo Nogami, Procurador-chefe da Procuradoria da República em Mato Grosso, e este indicou o Procurador da República Daniel César Azeredo Avelino, lotado na Procuradoria da República no Pará e atualmente exercendo o cargo de Secretário Executivo da 4ª Câmara de Coordenação e Revisão do MPF, que foi idealizador do projeto "Carne Legal", e o Procurador da República Marco Antônio Ghannage Barbosa, responsável pelo projeto em Mato Grosso, lotado na Procuradoria da República no Mato Grosso, que tem se dedicado muito às negociações com grandes frigoríficos, sendo que ambos foram entrevistados, respectivamente, por telefone e presencialmente na sede do Ministério Público Federal em Brasília/DF e em Cuiabá/MT.

4.2.4.1 Caracterização da instituição

No primeiro bloco da entrevista é apresentada a caracterização do MPF pelos procuradores da República.

Foi perguntado acerca do tempo de atuação da instituição, e o Procurador da República Daniel Avelino disse o seguinte:

“Olha! O MPF eu acho que existe há mais de um século no Brasil! Agora, ele teve a sua roupagem de atuação nos Direitos Fundamentais ou Independência Política com a Constituição de 88! Então, embora a gente já tivesse essa instituição, o formato atual dela, em que os membros têm independência funcional e política para atuarem de acordo com a sua convicção, foi formatada com a Constituição de 1988!”

Da mesma forma, o Procurador da República Marco Barbosa informou o seguinte:

“Com o perfil que o Ministério Público tem hoje, ele foi inaugurado com a Constituição Federal de 88! Com esse perfil que tem hoje! De tutela coletiva! De defesa do meio ambiente! Consumidor! Esse papel que a gente chama de advogado da sociedade!”

“Tem assunto penal! Público! Então, tem ação criminal! Investigação criminal! E ajuizamento das ações criminais federais para o Ministério Público Federal e estadual para o Ministério Público dos Estados! E nessa atuação como defensor da sociedade que tá esses assuntos de interesses difusos, interesses coletivos! Aí tem uma instituição autônoma, independente, não vinculada com o poder executivo, nem com o judiciário! Esse perfil é com a Constituição de 88, mas antes disso já existia o Ministério Público, mas um pouco atrelada com a defesa do executivo, né?”

“Então fazia o papel também de defender, que hoje é conferido para a Advocacia da União!”

“Então, antes já tinha, já existia, mas tinha esse papel meio mesclado também! Esse que faz, mas também atrelado com a defesa do executivo, né?”

“Então, como órgão independente, autônomo, é com a Constituição de 88, né? Com esse perfil!”

Através da fala dos procuradores, pode-se dizer que o Ministério Público Federal existe há mais de 1 (um) século, sendo que com o perfil atual, ou seja, de autonomia e independência, a atuação da referida instituição se iniciou a partir da Constituição de 1988, e, portanto, por aproximadamente 30 (trinta) anos, o que pode também se dizer que não é algo muito recente.

Ao serem questionados em relação à área de atuação da instituição, o Procurador da República Daniel Avelino disse o seguinte:

“É bem ampla e difícil delimitação! O MPF atua como titular das ações penais públicas, né? No combate à criminalidade! E também em qualquer medida de proteção aos direitos fundamentais e constitucionais! Meio ambiente, patrimônio público, controle da atividade policial e assim vai!”

O Procurador da República Marco Barbosa informou o seguinte:

“Então! Nós temos mais ou menos como eu disse! Tem atuação na tutela penal, ou seja, a instituição que é o titular da ação penal pública! Então, propõe as ações penais e é o titular dessa ação penal! Então, nas investigações criminais, nós entendemos que fazer diretamente ou fazer parceria com outros órgãos, como a própria polícia! Faz a investigação e a gente é o destinatário dessa prova colhida nessa fase investigativa! Então aí, o Ministério Público tem esse papel de analisar a prova, arquivar as investigações criminais, por entender que não tem provas e submeter esse controle ao judiciário e ao próprio Ministério Público, internamente! Pedir mais diligências e investigação! Entender que precisa produzir mais provas, ou ajuizar as ações penais contra as pessoas que entender! Se entender que tá provado o crime e que tá bem identificado quem são os responsáveis!”

“Ao lado dessa tutela criminal, existe a tutela, que nós chamamos de tutela coletiva, que é esse papel de defesa de interesses coletivos e interesses difusos, que são interesses de toda sociedade!”

“Como são interesses coletivos e interesses difusos, nós podemos também atuar pra tutelar esses direitos, ou como uma das instituições, dentre outras, que podem atuar pra buscar a efetivação de alguns direitos previstos, principalmente esses de repercussão social! Aí inclui a área de consumidor, saúde pública, educação, meio ambiente! É aí que entramos com esse projeto “Carne Legal”! Tá dentro dessa área de meio ambiente, de tutela do meio ambiente! Pra essas tutelas, existem alguns instrumentos previstos em lei! Nós podemos ajuizar ações civis públicas! Podemos firmar termos de ajustamento de conduta! Expedir recomendações, enfim, esses instrumentos extrajudiciais, que são para buscar resolver a questão sem precisar ajuizar ação pela via judiciária!”

“O projeto “Carne Legal” também se insere! Ele teve uma fase inicial, dentro, então, dessa tutela de meio ambiente! Esse projeto teve uma fase inicial que foi o ajuizamento de algumas ações civis públicas, mas, acabou, em seguida, já conseguindo resultar em acordos, em Termos de Ajustamento de Conduta com os frigoríficos pra adequar os seus procedimentos com aquilo que nós entendíamos, naquele momento, como adequados pra tutela ambiental!”

Foi observado na fala dos procuradores da República que a atuação do Ministério Público Federal é ampla, sendo que, em resumo, o Ministério Público Federal atua como titular das ações penais públicas, ou seja, em defesa dos interesses de toda a sociedade, de acordo com os direitos fundamentais e constitucionais, e, nesse sentido também está incluída a tutela ambiental.

Foi perguntado ainda ao Procurador da República Marco Barbosa se essa preocupação ambiental do Ministério Público Federal começou também a partir da

Constituição de 88, ou antes também já trabalhava com essas questões ambientais, e ele respondeu o seguinte:

“A Constituição de 88, ela expressamente prevê o Ministério Público com essa atribuição! A nossa lei complementar, posterior à Constituição de 88 também prevê! Mas já havia previsão anterior! Eu não sei precisar exatamente a data, e como era feito? Como eu já entrei em um ambiente pós Constituição de 88, historicamente já há previsão, né? Até na Lei da Ação Civil Pública anterior, né? Já havia previsão, mas eu não sei exatamente a data e como que funcionava, porque eu já entrei em um ambiente pós 88! Mas teria que dar uma pesquisada! Mas também já havia previsão!”

De acordo com a fala do entrevistado, já era prevista, anteriormente à Constituição de 1988, apesar de ele não conseguir precisar a data, a tutela ambiental do Ministério Público Federal, e, portanto, pode-se dizer que a preocupação do Ministério Público Federal com as questões ambientais não é algo recente.

Perguntado se a instituição está presente em todas as unidades federativas brasileiras, ambos responderam que sim.

Questionados acerca do número de funcionários da instituição, foi respondido o seguinte pelo Procurador da República Daniel Avelino: *“Não sei! Você consegue esses números no site! Anota o site pra gente! www.pgr.mpf.mp.br! Aí tem outro site que é www.transparencia.mpf.mp.br! Tá? lá você vai encontrar bastante coisa!”*

Já o Procurador da República Marco Barbosa informou o seguinte: *“Não sei!”*

De acordo com a fala dos entrevistados, eles desconhecem o número de funcionários lotados em todo o Ministério Público Federal, o que é algo plausível, visto que a referida instituição está presente em todas as regiões e em todas as unidades federativas brasileiras.

Foi perguntado ainda a Marco Barbosa se ele não sabia nem o número de procuradores, e ele respondeu o seguinte: *“O número de procuradores da República deve estar aí próximo a mil procuradores da República, mais ou menos, no Brasil inteiro!”*

O entrevistado complementou a sua resposta, após uma nova indagação, dizendo acreditar, sem precisar, que o número de procuradores da República chega próximo a 1.000 (mil) no Brasil todo.

Foi questionado também a Marco Barbosa se ele achava que esse número de procuradores da República era o suficiente, e ele respondeu o seguinte:

“É... na verdade! Depende assim! Eu acho que em alguns municípios podem ser que estejam estruturados com número suficiente para aqueles locais, em outros, que tem maiores demandas do Ministério Público Federal, não! Eu posso citar de experiência no Norte! Da necessidade de um quadro suficiente pra enfrentar as demandas que a gente tem! Mas me parece pelo o que os colegas falam, meio que se repete quase que no Brasil inteiro, né? Que seria um número suficiente de procuradores, mas, além de procuradores, tem que ter toda estrutura administrativa, principalmente no setor técnico-pericial, etc.! Isso também é insuficiente, né? Setor pericial, administrativo! Agora não só quantidade, tem que ter também junto com quantidade, a estruturação de acordo com a matéria! Então, eu acho que a gente internamente tem que buscar não só aumentar os quadros, mas cada vez mais otimizar a atuação! Como por exemplo essas forças-tarefas que surgem! Grupo de procuradores, de servidores que ficam algum tempo exclusivos com algumas atividades, podem produzir alguns resultados bons! Então, não é só número de servidores, mas é buscar essas saídas, como algumas vezes nós fazemos, pra dar conta dessas demandas, né? Por exemplo, ambiental, mesmo aqui no Norte, questões sobre hidroelétricas também! Pra fazer um acompanhamento de licenciamento ambiental, é difícil, por envolver questões técnicas de outras áreas, que não só jurídica! Então o ideal seria ter grupos próprios pra isso, que é uma coisa que a gente ainda não tem!”

“Então, número de pessoal, e também pensar de acordo com a demanda e região! Ter um pensamento por região! Isso internamente já se discute muito! Tem planejamento estratégico? Tem, mas ainda falta avançar!”

Seguindo a mesma linha da resposta anterior, ele não soube precisar se o número de procuradores da República, bem como, da estrutura administrativa, sobretudo no setor técnico-pericial, é o suficiente em todo Brasil, devido às demandas específicas de cada região e de cada estado.

4.2.4.2 Análise das estratégias ambientais adotadas pelas indústrias exportadoras de carne bovina

No segundo bloco de entrevista, os procuradores da República puderam informar como a instituição analisa as estratégias ambientais que a indústrias exportadoras adotam.

Procurou-se saber quais são as ações da instituição para que sejam adotadas estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina. O procurador da República Daniel Avelino disse o seguinte:

“Nós fizemos uma investigação em 2009 para verificar a regularidade da origem dos animais que esses exportadores de outros frigoríficos utilizavam no suprimento da sua cadeia produtiva! E ali a gente comprovou que animais produzidos em áreas indígenas, unidades de conservação, áreas desmatadas ilegalmente estavam abastecendo esse mercado! E como a questão demandaria uma solução de longo prazo, nós assinamos Termos de Ajustamento de Conduta com os frigoríficos exportadores, os quais eles são obrigados a adotarem uma série de medidas! De controle, de regularidade ambiental e social dos seus fornecedores de gado!”

O procurador da República Marco Barbosa informou o seguinte:

“Em relação aos frigoríficos exportadores de carne bovina, a estratégia é buscar que todos assinem e venham a cumprir esse protocolo socioambiental, que são essas obrigações que nós temos com vários frigoríficos já! Que são materializadas no TAC “Carne Legal”, que são os Termos de Ajustamento de Conduta! Então existem muitos que já assinaram! Outros de menor porte faltam assinar! E a partir da assinatura desses acordos, nós estamos com a estratégia agora de acompanhar o fiel cumprimento do acordo, que é uma outra etapa! Então, acompanhar as auditorias que são previstas nesses acordos, e além das auditorias, verificar as possíveis falhas desses acordos, que são uma espécie de furos dos frigoríficos que assinaram, e ainda assim possam eventualmente estar adquirindo gado proveniente de áreas com desmatamento ilegal! Áreas embargadas e com trabalho escravo! Então, a ideia é basicamente essa! E, envolvendo também os supermercados que são os destinatários, também, pra esses que não exportam! Que vendem os produtos internamente e os supermercados compram! Então a estratégia também, não sei se já é outra pergunta, mas eu já vou avançar, dos supermercados também assinarem esses acordos, e terem os seus próprios procedimentos de controle ambiental! Então, essa ideia aí de acompanhar as ações ambientais é atuar nesse sentido, dos TACs e verificar o seu cumprimento, né? Essa é a ideia! Eventualmente, até fiscalizações e ações, além dos TACs, em paralelo, fiscalizar mesmo, com os órgãos ambientais, como o IBAMA, etc., eventuais ilícitos praticados pelas empresas!”

De acordo com a fala dos procuradores, pode-se dizer que a principal ação do MPF em relação à adoção de estratégias ambientais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina é fazer com que todos os frigoríficos assinem e cumpram o

protocolo socioambiental materializado no TAC (Termo de Ajustamento de Conduta) “Carne Legal”.

Foi perguntado ainda ao procurador da República Marco Barbosa se ele acreditava que pelo menos os três maiores frigoríficos, Alfa, JBS e Marfrig, estão cumprindo fielmente esse acordo, e o procurador da República respondeu o seguinte:

“Nós estamos na etapa agora de analisar as auditorias independentes, né? Que são feitas! Por enquanto as auditorias estão indicando o cumprimento, né? Mas há algumas dificuldades ainda! É... diria, aprimoramentos que precisam ser feitos, que durante esses anos vêm mostrando ainda alguma... mostrando possíveis... não seriam falhas, mas é possíveis melhoramentos que devem ser feitos!”

“Por exemplo... em relação ao que se chama de fornecedores indiretos, né?”

“Então, o pessoal do grupo de pecuária, o pessoal fala isso! Os próprios frigoríficos e tal, buscam cada vez mais procedimentos que possam monitorar aquele seu fornecedor direto, mas também os indiretos! O que vendeu para o seu fornecedor para tentar rastrear toda cadeia! Então, é um desafio! Eu diria, um desafio! Mas as auditorias até agora vêm indicando o cumprimento!”

De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que por enquanto as auditorias estão comprovando o cumprimento com o estabelecido pelos 3 (três) frigoríficos citados, sendo que o entrevistado ainda ressaltou que são necessários alguns aprimoramentos, mas no geral, as auditorias estão indicando que o acordo entre o MPF e os principais frigoríficos está sendo cumprido.

Também foi comentado ao procurador da República Marco Barbosa que, segundo o Francisco Breduschi, do ICV, e atual presidente do GTPS, um dos maiores desafios do GTPS é conscientizar o consumidor a comprar carne sustentável e, conseqüentemente, auxiliar os frigoríficos a cumprirem o TAC com o MPF, e o procurador da República disse o seguinte:

“Eu acho que eu concordo também, né? O Controle feito pelo consumidor tem a tendência... a ideia desse projeto é exatamente o próprio mercado fazer o controle, né?”

“Eu tô falando que o frigorífico vai criar restrições pros produtores! Os supermercados que criem restrições, então! Mas tem o outro lado que cria os incentivos também para quem tá cumprindo e o consumidor final que poderia optar! Se ele não consumir, necessariamente o mercado tem que se adaptar, né? Necessariamente o mercado tem que se adaptar! Então, com certeza, envolver o consumidor, mas tem a questão econômica também, né?”

“De quem está disposto a pagar um preço, né? Se ficar mais caro o produto, quem está disposto a pagar um preço mais caro! Eu concordo com a fala do representante do ICV!”

De acordo com a fala do entrevistado, ele concorda que o controle principal tem que ser feito pelo próprio consumidor, o que é a ideia do Projeto “Carne Legal”, mas, ao mesmo tempo, segundo o entrevistado, tem que verificar se o consumidor estaria disposto a pagar mais caro pelo produto sustentável, e que ele concorda com a fala do representante do ICV.

Questionados se geralmente a instituição realiza diálogos com os representantes dos frigoríficos exportadores de carne bovina, visando à preservação ambiental no Brasil, o procurador da República Daniel Avelino disse o seguinte:

“Nós temos reuniões periódicas com representantes do setor, governo do estado, frigoríficos, produtores rurais! Essas reuniões se dão tanto nos estados da Amazônia Legal, com os procuradores de cada ofício, como também em Brasília, com o grupo de procuradores que atuam na Amazônia Legal reunidos com os representantes do setor!”

“Conversar sobre o grau de cumprimento dos acordos que foram assinados e verificar as dificuldades e medidas que foram adotadas pelos atores para facilitar o cumprimento e o atingimento das metas que foram estabelecidas!”

O procurador da República Marco Barbosa informou o seguinte:

“Os diálogos que nós realizamos é no contexto desses acordos que já estão assinados, e acompanhamento dos acordos assinados! Então existem diálogos pra ajustar, verificar se estão cumprindo! As dificuldades para fazer o cumprimento, e indicando os procedimentos, eventualmente, dúvidas sobre os procedimentos! Se cumprem os acordos já formalizados! E, eventualmente, conversa-se quando são identificadas empresas que ainda não assinaram com o intuito de assinar! Ou seja, garantir que eles adotem esses procedimentos pra garantir a regularidade socioambiental dos gados que eles adquirem, né? Então, existe a conversa nesse contexto e, eventualmente, participando de alguns fóruns

de discussão! Às vezes, há alguns eventos envolvendo os frigoríficos exportadores, que o Ministério Público costuma participar, né?”

Segundo a fala dos procuradores, pode-se dizer, em resumo, que os diálogos realizados com os representantes dos frigoríficos são dentro do contexto em acompanharem o cumprimento dos acordos já assinados, bem como, para se levantar as dificuldades encontradas nesse cumprimento, visando facilitar que os atores da cadeia produtiva de carne bovina possam atingir as metas estabelecidas nos acordos firmados.

Também foi perguntado ao procurador da república Marco Barbosa se o objetivo principal do Ministério Público nesses diálogos, apesar do Ministério Público ser um órgão de controle, é o de controle ou de estímulo, realmente, para que eles preservem o meio ambiente, ou os dois, e o procurador da república respondeu o seguinte:

“Esses diálogos não estão na seara das fiscalizações formalizadas ou controle ou ações que nós vamos ajuizar!”

“O intuito é, muitas vezes, verificar as dificuldades nesse cumprimento! E a ideia de orientação, de fomentar o cumprimento desses acordos! Fomentar a regularidade socioambiental desses frigoríficos! É explicar os acordos! Verificar o que tá sendo cumprido e o que não tá! Pra que o próprio mercado consiga fazer o controle! A ideia nossa é justamente de que a própria cadeia produtiva faça o seu controle!”

“É esse o intuito desses diálogos, justamente de evitar as ações repressivas!”

“Que eles fazendo, nós conseguimos acompanhar, mas sem ter as ações repressivas, ou seja, só verificar se está sendo feito realmente!”

“O diálogo seria nesse intuito! O diálogo com os frigoríficos seria mais ou menos nessa linha! Até mesmo para garantir a segurança! Definir os procedimentos para que eles tenham a segurança necessária!”

De acordo com a fala do procurador entrevistado, esses diálogos que os procuradores realizam com a cadeia produtiva de carne bovina não estão dentro do campo de atuação do MPF, sendo que, de acordo com a fala do procurador, o objetivo desses diálogos é evitar ações repressivas e definir procedimentos para que

as empresas tenham a segurança necessária no cumprimento dos acordos firmados com o MPF.

Ainda foi comentado com o procurador da República Marco Barbosa que muitas vezes a sociedade civil vê o Ministério Público com o papel repressor, e como ele havia dito no começo da entrevista, que a função do Ministério Público é prestar serviços para a sociedade, e que o que ele havia acabado de falar, ia ao encontro realmente nesse sentido, ou seja, de acompanhar os frigoríficos, no sentido até de preservá-los, e o procurador da república respondeu o seguinte:

“Mas sempre andam juntos! É junto! Não tem como desassociar não! O ideal nesse projeto “Carne Legal”... o grande mérito é exatamente esse! Que o próprio mercado faça o seu controle sem precisar que entre essa questão repressiva! Porque onera, gera sanções, responsabilizações! Então, se já há o cumprimento, basta monitorar e que o próprio mercado se autocontrole, e que a própria sociedade possa controlar com a transparência desse projeto! Transparência desses dados! Pra que a própria sociedade controle! Não o Ministério Público como tutor de todo mundo! Então a ideia é exatamente essa, que a gente possa se afastar e a própria sociedade possa, ou seja, a sociedade controla, o mercado estabelece os procedimentos! Dá transparência aos dados! E a sociedade, as ONGs, os professores, as universidades possam acompanhar! O Ministério Público também! Mas como um dos atores nesse processo e não só na ideia repressiva! E aí, eu acho que funciona mais! Aí eu concordo com o que você disse! Aí eu acho que a ideia de tutelar o meio ambiente, o próprio desenvolvimento da atividade econômica, de modo sustentável parece que funciona mais! Tem mais resultados! Mais seguro do que a atuação repressiva, né? Mas aí nesse cenário tem que contar... na verdade é um controle social! De induzir o procedimento!”

Segundo a fala do procurador entrevistado, pode-se dizer que é necessário que o próprio mercado faça o seu controle sem a necessidade da atuação repressiva do MPF e, portanto, de acordo com a fala do procurador, é possível, por meio de um controle social, obter melhores resultados, e maior segurança, no que tange ao cumprimento dos acordos socioambientais, do que as ações repressivas do MPF.

Perguntados se acreditam que as ações da instituição que eles representam podem estimular a adoção de estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina, foi respondido o seguinte pelo procurador da República Daniel Avelino:

“Não! Porque o Ministério Público Federal é o órgão encarregado de cumprimento da legislação brasileira no país quando você tem lesão a algum interesse federal! E hoje a legislação brasileira é bem clara, no sentido de que frigoríficos e exportadores precisam de controlar sua cadeia de fornecimento, e o Ministério Público Federal tem feito esse acompanhamento de perto do controle da cadeia!”

Já o procurador da República Marco Barbosa respondeu o seguinte:

“Eu acho que sim! Os TACs, eu acho que mostram isso, né? Que a atuação do Ministério Público lá atrás, resultou na adoção, entre outros fatores, mas o Ministério Público foi um dos atores que induziu os frigoríficos exportadores a adotarem procedimentos de controle! Um dos atores!”

Segundo a fala dos procuradores entrevistados, pode-se dizer que, aparentemente, existe uma divergência de opiniões entre os dois nessa questão, pois o procurador Daniel Avelino diz acreditar que os acompanhamentos do cumprimento dos acordos firmados entre o MPF e os frigoríficos exportadores é um instrumento de controle. Por outro lado, o procurador Marco Barbosa pensa que esses mesmos acordos possam estimular os frigoríficos a adotarem procedimentos de controle. Portanto, não foi possível precisar se isso pode ser visto como algo positivo, no caso como um estímulo, ou como algo negativo, no caso como uma pressão, pelos frigoríficos exportadores de carne bovina.

Também foi perguntado ao procurador da República Daniel Avelino se ele via essas ações mais como estímulos ou como uma pressão que o Ministério Público exerce sobre os frigoríficos, e ele respondeu o seguinte: *“Eu diria as duas coisa, né? A gente tem estimulado bastante, mas não podemos negar que o Ministério Público é um órgão de controle! E como um órgão de controle, você tem sempre a questão da coerção legal!”*

Ao ser refeita a pergunta, de forma diferente, o procurador disse acreditar que ocorrem as duas coisas, ou seja, de acordo com o procurador, o MPF tem estimulado muito os frigoríficos, mas não se pode negar que a principal função do MPF é de coerção legal.

Comentou-se com o procurador da República Marco Barbosa que depois de 2009 quase não se vê mais denúncias contra os frigoríficos, e que até o Greenpeace mudou o seu foco, e o procurador da república comentou o seguinte: *“Exato! Dos*

frigoríficos! Que sempre mostravam os problemas e tudo, né? Agora eles já estão incluindo os supermercados agora!”

De acordo com o procurador, sem se estender muito em seus comentários, realmente, ele concorda que hoje o foco do Greenpeace não é mais os frigoríficos, e sim os supermercados.

Foi perguntado ainda ao procurador da República Daniel Avelino, após comentar sobre o que foi encontrado no site do Greenpeace acerca do projeto da referida ONG, denominada de “Carne ao Molho Madeira”, se ele concordava com a fala do Diretor de Sustentabilidade da Associação Sul Mato-grossense do Novilho Precoce em relação à atuação do Greenpeace no contexto da cadeia produtiva da carne bovina, e o procurador da República respondeu o seguinte:

“Essa é uma daquelas perguntas que eu não tenho como responder, né? Eu sei que há uma divergência muito grande entre ONGs! O Greenpeace é uma delas! Há outras também! E há pontos, realmente, de muita discordância, né? Eu participo de alguns eventos, onde essa discordância fica clara pra mim, mas eu prefiro, como órgão independente, não tomar posição! Nem de um lado, nem de outro!”

Na mesma linha do procurador Marco Barbosa, o procurador Daniel Avelino não quis comentar muito sobre o Greenpeace, mas ele disse notar que existem algumas divergências entre as ONGs ambientalistas, mas como representa um órgão independente, o ideal é não se posicionar, o que foi respeitado.

Comentou-se com o procurador da República Marco Barbosa que os supermercados que hoje são o foco do Greenpeace, são principalmente os maiores, ou seja, o Extra, o Carrefour e outros, e o procurador da república comentou o seguinte: *“Todos esses! Exatamente!”*

Observa-se também que sobre a atuação do Greenpeace junto aos grandes supermercados, da mesma forma o procurador Marco Barbosa concordou que realmente somente os citados na pergunta são o foco do Greenpeace.

4.2.4.3 Encerramento da entrevista

No último bloco de entrevista, foi informado aos procuradores da República que eles poderiam comentar livremente qualquer outro fato que julgassem interessante, e que não havia sido perguntado pelo pesquisador. O procurador

Daniel Avelino comentou o seguinte: *“Não! Eu acho que quando conjuga as perguntas que você fez com o material que eu te encaminhei, você vai ter um sinal bem completo de tudo que aconteceu e de todos os processos! Não teria mais a acrescentar!”*

De modo similar, o procurador Marco Barbosa comentou o seguinte:

“Eu acho que da parte do Ministério Público é isso mesmo! Assim, o que eu teria para contribuir! E, além disso, de origem e tudo, eu acho que o material que o Daniel te encaminhou, que foi quando ele tava lá no início, né? Eu já cheguei aqui com o trabalho em andamento! Hoje é mais ou menos essa etapa, como a gente conversou! O trabalho nosso é mais de acompanhamento!”

Pode-se dizer, de acordo com a fala dos procuradores da República entrevistados, que tanto a entrevista quanto o material enviado pelo procurador Daniel Avelino poderiam apresentar de forma clara e completa toda a atuação do MPF em relação aos frigoríficos exportadores de carne bovina no que tange à tutela ambiental do referido MPF.

Portanto, na entrevista realizada com os procuradores da república, observou-se que, no geral, existe um alinhamento entre os membros do Ministério Público Federal no que tange às questões ambientais. Conforme pôde ser verificado, os TACs (Termos de Ajustamento de Conduta) estabelecidos pelo Ministério Público Federal, inicialmente no estado do Pará, e depois em outros estados da Amazônia Legal, entre eles o estado de Mato Grosso, podem ser considerados como um estímulo na adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais pelos frigoríficos, o que foi observado também na entrevista realizada tanto com os referidos frigoríficos quanto com os demais *stakeholders*.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS CASOS CRUZADOS

Nesta seção são analisados os resultados da coleta de dados dos casos de forma cruzada. Nesse cruzamento, foram levadas em conta as percepções obtidas nas respostas em relação às perguntas comuns aos frigoríficos Alfa, JBS e Marfrig e, ainda à ABIEC, ao ICV, à EMBRAPA, à ASPNP e ao MPF para que fosse possível comparar as respostas e ser emitido um parecer.

Para tanto foram criadas as seguintes categorias: valor de mercado e as práticas ambientais; critérios de adoção; negócios internacionais; investidores; investimentos ambientais; exigências aos produtores; e, reputação, conforme apresentado no capítulo 3 de procedimentos metodológicos.

4.3.1 Valor de mercado e as práticas ambientais

Na categoria de valor de mercado e as práticas ambientais são apresentadas as percepções referentes à relação entre a adoção de práticas ambientais e o valor de mercado dos frigoríficos, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Relação entre adoção de práticas ambientais e valor de mercado dos frigoríficos

Organização	Principais achados
Alfa	Observa-se, conforme a fala do entrevistado, que a adoção de práticas ambientais tem pouco ou nenhum impacto significativo no valor da empresa, sendo que o que apresenta maior importância para empresa em relação ao aumento do seu valor de mercado são as práticas de governança, onde as práticas ambientais estão contidas. Portanto, isso pode demonstrar pouca ou quase nenhuma preocupação dos seus investidores e clientes, dentre outros <i>stakeholders</i> , em relação às práticas ambientais da empresa, e sim, em quanto a empresa pode apresentar de retorno financeiro, no caso dos investidores, e de qualidade e preço, no caso dos clientes.
JBS	Observa-se, conforme a fala do entrevistado, que apesar de ele acreditar que a sustentabilidade hoje faz parte do risco da empresa, ele não saberia dizer a proporção que esta representa para a sua organização, mas que está ligada principalmente à compra de matéria-prima.
Marfrig	Observa-se, conforme a fala do entrevistado, que a adoção de práticas ambientais tem ajudado de alguma forma, mesmo sem determinadas práticas, que não foram apresentadas pelo entrevistado, no valor de mercado da organização, mas não em grandes proporções, sendo que ele não soube precisar esse valor, o que pode dificultar um pouco a presente análise.
ABIEC	Observa-se, conforme a fala do entrevistado, que, apesar de ele não conseguir quantificar, a preocupação na adoção de práticas ambientais pelos seus associados os tem ajudado a ficarem melhora posicionados do que quem não tem essa mesma preocupação.
ICV	De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que o ICV trabalha em duas frentes com o mesmo objetivo, sendo

Organização	Principais achados
	que uma delas é fomentar e apoiar o fornecimento da cadeia livre de desmatamento, e a outra é buscar arranjos comerciais que possam favorecer a venda dessa produção sustentável, não sendo apresentada na fala do entrevistado a existência da relação entre adoção de práticas ambientais e valor de mercado dos frigoríficos.
EMBRAPA	De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que as ações da EMBRAPA são informações de conhecimento técnico que possam ser disponibilizados, ou seja, ações, geração de conhecimento técnico para melhorar o processo dos frigoríficos exportadores de carne bovina, sendo que não foi observada na fala do entrevistado a existência da relação entre adoção de práticas ambientais e valor de mercado dos frigoríficos.
ASPNP	De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que as ações da ASPNP são passar informações com o intuito de ajudar os produtores, e não os frigoríficos, a adequarem as suas propriedades de forma que sejam altamente produtivas e, logicamente, economicamente viáveis; portanto, na fala do entrevistado não foi possível observar a existência da relação entre adoção de práticas ambientais e valor de mercado dos frigoríficos.
MPF	De acordo com a fala dos procuradores, pode-se dizer que a principal ação do MPF em relação à adoção de estratégias ambientais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina é fazer com que todos os frigoríficos assinem e cumpram o protocolo socioambiental materializado no TAC (Termo de Ajustamento de Conduta) “Carne Legal”; portanto, pode-se observar que o objetivo do MPF não é observar a existência ou não da relação entre adoção de práticas ambientais e valor de mercado dos frigoríficos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao serem cruzadas as respostas dos entrevistados, pode-se dizer que em geral a adoção de práticas ambientais traz algum benefício ao valor de mercado dos frigoríficos, mesmo que não seja em grandes proporções e que não esteja em primeiro plano como critério de investimento por seus principais investidores.

4.3.2 Critérios de adoção

Na categoria de critérios de adoção são apresentadas as percepções obtidas em relação aos critérios dos frigoríficos para adotarem políticas de sustentabilidade ambiental em suas diferentes plantas, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Critérios para adoção das políticas de sustentabilidade ambiental pelos frigoríficos nas diferentes plantas

Organização	Principais achados
Alfa	Foi possível observar, por meio da fala do entrevistado, que a empresa não tem uma política de sustentabilidade ambiental por planta frigorífica, ou seja, a mesma política é adotada nas diferentes unidades federativas brasileiras e nos diferentes países, onde a organização está estabelecida, tomando o cuidado de respeitar as características de cada país e da legislação, no caso do Brasil, de cada unidade da federação. Essa preocupação pode se dever ao fato de que a empresa não quer correr o risco de perder a sua licença e/ou autorização para exercer a sua atividade, muito mais do que uma preocupação com a sustentabilidade ambiental, que pode ser caracterizada como uma consequência de respeitar as características e as legislações dos locais, onde as suas plantas frigoríficas estão estabelecidas.
JBS	O entrevistado separou a sustentabilidade do meio ambiente, dizendo que as questões ambientais são de acordo com as legislações nacionais e estaduais e, portanto, não há diferenças entre as plantas, no que tange à legislação nacional, o que pode não ocorrer em relação à legislação de cada estado. Já em relação à sustentabilidade, as suas políticas são corporativas, ou seja, se aplicam a todas as suas plantas.
Marfrig	Foi possível observar, por meio da fala do entrevistado, que a organização tem uma política única distribuída para toda sua operação. Inicialmente, os critérios são os legais, em seguida, a implementação de melhoria de eficiência em sua operação. Foi observado também, na fala do entrevistado, que a organização tem o compromisso de sustentabilidade ambiental com o seu cliente e com o mercado, e que de certa forma traz algum impacto para a organização, mas tão considerável quanto os outros requisitos, frente ao benefício que ele pode trazer.
ABIEC	Foi possível observar, por meio da fala do entrevistado, que a ABIEC, aparentemente, desconhece as ações dos seus associados, mas ao mesmo a associação deseja ter o controle dos seus associados que adotam políticas de sustentabilidade ambiental.
ICV	Segundo a fala do entrevistado, pode-se dizer que o ICV, aparentemente, tem como um dos seus principais objetivos a construção de soluções compartilhadas no uso sustentável da terra e dos recursos naturais com desmatamento zero, e, portanto, o ICV realiza diálogos não somente com os frigoríficos, mas também com outros integrantes da cadeia produtiva de carne bovina, tais como, os supermercados, os restaurantes, entre outros, sendo que o entrevistado não

Organização	Principais achados
	apresentou dados relativos aos critérios adotados pelos frigoríficos.
EMBRAPA	Conforme a fala do entrevistado, pode-se dizer que a EMBRAPA pode estimular as empresas justamente por dar segurança da validação, conforme a fala do entrevistado, das estratégias ambientais adotadas pelos frigoríficos exportadores de carne bovina, pois a EMBRAPA gera e fomenta essa estratégia, mas o entrevistado não apresentou em sua fala os critérios de adoção das políticas de sustentabilidade ambiental pelos frigoríficos.
ASPNP	Segundo a fala do entrevistado, pode-se dizer que a ASPNP, aparentemente, realiza diálogos com os frigoríficos com o objetivo de obter o seu reconhecimento dos avanços que estão sendo realizados pela associação. Pode-se dizer que, de acordo com a fala do entrevistado, o objetivo dessas reuniões é, principalmente, conscientizar o produtor de que ele terá que se adequar a essas novas demandas que estão surgindo com o aspecto social, ambiental, trabalhista e econômico. E para atingir esses objetivos, a ASPNP tem visitado, conforme a fala do entrevistado, fazendas, frigoríficos e redes de varejo em outros países, que têm os mercados mais criteriosos, sendo que em algumas ocasiões, teve como parceiro o frigorífico JBS, sendo que não foi possível identificar na fala do entrevistado quais os critérios de adoção das políticas de sustentabilidade ambiental pelos frigoríficos.
MPF	Segundo a fala dos procuradores, pode-se dizer, em resumo, que os diálogos realizados com os representantes dos frigoríficos são dentro do contexto em acompanharem o cumprimento dos acordos já assinados, bem como, para se levantar as dificuldades encontradas nesse cumprimento, visando a facilitar que os atores da cadeia produtiva de carne bovina possam atingir as metas estabelecidas nos acordos firmados; portanto, pode-se dizer que para os entrevistados, os critérios de adoção das políticas de sustentabilidade ambiental pelos frigoríficos são os que constam nos acordos entre os referidos frigoríficos e o MPF.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao serem cruzadas as respostas dos entrevistados, foi percebido que todos os frigoríficos adotam políticas únicas de sustentabilidade ambiental em suas plantas, ou seja, não existe diferenciação entre uma planta localizada em um determinado estado para outro.

4.3.3 Negócios internacionais

Na categoria de negócios internacionais, é apresentada a forma como os principais países que adquirem os produtos exportados pelos frigoríficos influenciam as práticas ambientais dos frigoríficos brasileiros, conforme o Quadro 7.

No Quadro 7 foi apresentada a percepção obtida em relação às respostas dos entrevistados em relação à forma como os principais países que adquirem os produtos exportados pelos frigoríficos influenciam suas práticas ambientais.

Quadro 7 - Como os principais países que adquirem os produtos dos frigoríficos influenciam suas práticas ambientais

Organização	Principais achados
Alfa	De acordo com a resposta do entrevistado, pode-se dizer que as práticas ambientais adotadas pela organização são muito mais um direcionador da própria organização do que uma exigência dos seus importadores, que possuem muito mais critérios sanitários, voltados à segurança alimentar. Foi observado também que os mercados mais criteriosos no aspecto socioambiental são a Europa e os Estados Unidos, mesmo não sendo o seu principal critério de importação dos produtos do Frigorífico Alfa.
JBS	De acordo com a resposta do entrevistado, pode-se dizer que, para a organização que ele representa, as práticas ambientais não são uma discussão de comércio internacional, ou seja, não são os países importadores que regulamentam isso, e sim os clientes da organização exportadora, o que vem a ser, conforme o entrevistado afirmou, condições de mercado.
Marfrig	De acordo com a resposta do entrevistado, pode-se dizer que as práticas ambientais adotadas pela organização são totalmente influenciadas pelos países importadores, e que esses países determinam a forma como a organização deve agir, especialmente, no que tange à sua cadeia de suprimentos, sendo que esse trabalho realizado com os seus fornecedores de gado é algo muito importante e relevante, sobretudo para os clientes europeus.
ABIEC	De acordo com a resposta do entrevistado, pode-se dizer que as práticas ambientais adotadas pelos frigoríficos exportadores não são influenciadas pelos países importadores, e sim pelo tipo de cliente desses frigoríficos.
ICV	Conforme a fala do entrevistado, pode-se dizer que o ICV já está realizando este tipo de estímulo aos frigoríficos, sendo que entre essas ações se encontra o Programa Novo Campo, fruto da parceria entre o ICV e o frigorífico JBS. Também pode ser observado na fala do entrevistado que tal fato está

Organização	Principais achados
	ocorrendo porque existem diversas instituições e/ou organizações que se comprometeram a terem o seu fornecimento oriundo de cadeias diversificadas com desmatamento zero e, nesse sentido, os frigoríficos têm um papel importante, pois como eles têm quem fornece e quem demande, conseqüentemente, eles irão trabalhar por uma cadeia produtiva de carne bovina sustentável, não sendo possível dizer se esses critérios são do mercado externo ou do mercado interno.
EMBRAPA	De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que o Brasil está progredindo para atender às demandas de qualidade, especialmente da União Europeia. Além de estar melhorando, também se percebe que está havendo uma redução na diferença entre o que os frigoríficos esperam da EMBRAPA e o que a EMBRAPA está realmente disposta a entregar; portanto, no que diz respeito a esses dois mercados citados, pode existir uma influência sobre os frigoríficos das práticas ambientais na importação de seus produtos.
ASPNP	Pode-se dizer, de acordo com a fala do entrevistado, que é necessário atender às demandas ambientais para que a cadeia produtiva de carne bovina possa ter a sua continuidade, mas ao mesmo tempo, conforme a fala do entrevistado, tem que haver uma conscientização do consumidor de que alguém terá que pagar por essas referidas demandas ambientais, devido ao aumento do custo de produção. Ao mesmo tempo, de acordo com o entrevistado, somente os produtos orgânicos não são suficientes para alimentar a população do planeta e, portanto, este tema, além de ser complexo, é de uma discussão interminável, não sendo possível identificar a influência das práticas ambientais na exportação dos produtos dos frigoríficos para os diferentes países.
MPF	Pode-se dizer, de acordo com a fala dos procuradores da República entrevistados, que tanto a entrevista quanto o material enviado pelo procurador Daniel Avelino poderiam apresentar de forma clara e completa toda a atuação do MPF em relação aos frigoríficos exportadores de carne bovina no que tange à tutela ambiental do referido MPF; mas não foi possível identificar na fala dos entrevistados a influência das práticas ambientais na exportação dos produtos dos frigoríficos para os diferentes países.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No cruzamento das respostas dos entrevistados, foi verificado, com exceção da Marfrig, que a aquisição dos produtos exportados para os diferentes países não tem muita influência na adoção de práticas ambientais para as organizações

entrevistadas, já que, entre as principais exigências dos países importadores, se encontram as questões sanitárias, por outro lado, especialmente a Europa e os Estados Unidos, se preocupam com as questões ambientais, mas não têm esse critério como o principal. Por outro lado, não foi possível identificar na fala dos principais *stakeholders* dos frigoríficos se a adoção das práticas ambientais pelos referidos frigoríficos influenciam de alguma forma na exportação de seus produtos para os diferentes países.

4.3.4 Investidores

Na categoria denominada investidores é apresentada a interferência da adoção de práticas ambientais no perfil dos investidores dos frigoríficos brasileiros, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Interferência da adoção de práticas ambientais no perfil dos investidores dos frigoríficos

Organização	Principais achados
Alfa	Novamente o entrevistado ressaltou a pequena interferência da adoção de práticas ambientais, e a grande influência da governança corporativa, dessa vez, na captação de investidores da empresa, o que pode caracterizar a pouca ou quase inexistente preocupação dos investidores com a sustentabilidade ambiental, em especial do frigorífico pesquisado.
JBS	O entrevistado ressaltou a dificuldade em dizer se a adoção de práticas ambientais influencia no perfil dos investidores da organização que ele representa, sendo que ao mesmo tempo ele afirmou que tal aspecto é muito mais utilizado do ponto de vista classificatório do que do ponto de vista de segmentação de tipo de investidor da organização.
Marfrig	O entrevistado disse acreditar que a adoção de práticas ambientais pode até ajudar no perfil dos investidores, mas desde que eles tenham uma estrutura financeira adequada, ou seja, o ideal é que tenha sustentabilidade ambiental com retorno financeiro.
ABIEC	O entrevistado disse acreditar que a adoção de práticas ambientais pode influenciar o perfil dos investidores dos seus associados, devido às exigências socioambientais desses investidores.
ICV	De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que o ICV tem, ao mesmo tempo, de forma bem distinta, ações de

Organização	Principais achados
	estímulo e de pressão ou controle, ou seja, à medida que se busca produzir e atender uma demanda de mercado, é possível afirmar que essa é uma ação de estímulo, mas ao mesmo tempo também pode ter ações de comando ou de controle, sendo que as duas ações são consideradas pelo entrevistado como independentes e, segundo ele os frigoríficos têm plena ciência acerca disso, não sendo possível identificar se as suas ações interferem no perfil dos investidores dos frigoríficos.
EMBRAPA	Na fala do entrevistado, pode-se perceber que hoje não são somente as ONGs, como o Greenpeace, que estão monitorando a cadeia produtiva de carne bovina, mas também outras organizações, e ele citou o exemplo de um banco que monitora os riscos ambientais antes mesmo de conceder um empréstimo ou financiamento a algum componente da cadeia produtiva de carne bovina; portanto, esse pode ser um tipo de interferência no perfil dos investidores dos frigoríficos.
ASPNP	Conforme a fala do entrevistado, pode-se dizer que o fato de se mudar ou sair de uma determinada atividade não tem nada a ver, ou tem muito pouco a ver, com pressão, ou seja, que tem muito mais a ver com perda de produtividade e rentabilidade. Ao mesmo tempo, pode-se dizer, de acordo com a fala do entrevistado, que o que falta é informação, apoio técnico e investimentos públicos e/ou privados para que a cadeia produtiva de carne bovina se torne, juntamente com o aspecto social e econômico, ambientalmente sustentável, não sendo possível identificar se existe, nesse sentido, algum tipo de interferência no perfil dos investidores dos frigoríficos.
MPF	Segundo a fala dos procuradores entrevistados, pode-se dizer que, aparentemente, existe uma divergência de opiniões entre os dois nessa questão, já que o procurador Daniel Avelino diz acreditar que os acompanhamentos do cumprimento dos acordos firmados entre o MPF e os frigoríficos exportadores é um instrumento de controle. Por outro lado, o procurador Marco Barbosa, pensa que esses mesmos acordos possam estimular os frigoríficos a adotarem procedimentos de controle. Portanto, não foi possível precisar se isso pode ser visto como algo positivo, no caso como um estímulo, ou como algo negativo, no caso como uma pressão, pelos frigoríficos exportadores de carne bovina, como algo que interfere no perfil de seus investidores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao serem analisadas as respostas dos entrevistados, percebe-se que a adoção das práticas ambientais pode até influenciar no perfil dos investidores dos frigoríficos, sem conseguirem medir esse grau de interferência, mas pode-se dizer

que a adoção dessas práticas não é o principal fator de investimento por parte dos investidores dos frigoríficos.

Através da análise das respostas dos entrevistados, pode-se perceber que os frigoríficos consideram importantes as questões ambientais, sobretudo do ponto de vista legal e de mercado, o que é realmente considerável, visto que o Brasil é um dos países que tem as maiores exigências internas no campo ambiental.

4.3.5 Investimentos ambientais

Na categoria, denominada investimentos ambientais é apresentada a percepção obtida acerca do nível de importância dos investimentos ambientais para os frigoríficos, conforme Quadro 9.

Quadro 9 - Nível de importância dos investimentos ambientais para os frigoríficos

Organização	Principais achados
Alfa	Novamente o entrevistado ressalta a legislação ambiental brasileira como condicionante da sua atuação no Brasil, mesmo considerando os investimentos ambientais importantes para a sua operação. Não foram observados, na fala do entrevistado, os investimentos ambientais que são considerados como diferenciais perante os seus concorrentes em relação aos seus investidores e clientes, ou seja, só foi enfatizada a questão legal, que atende diretamente aos órgãos ambientais governamentais, mesmo atendendo indiretamente os seus demais <i>stakeholders</i> .
JBS	Novamente o entrevistado ressalta a legislação ambiental brasileira e o mercado como condicionantes para a sua operação, ou seja, se a organização não cumprir com as questões relacionadas ao meio ambiente e à sustentabilidade, estará sujeita a sanções, multas, redução de lucros, etc.; portanto, os investimentos ambientais são importantes e levados a sério na organização que ele representa.
Marfrig	Novamente o entrevistado ressalta que os investimentos ambientais são importantes para a organização por se tratarem de questões operacionais, e que a organização precisa de investimentos para operar, sendo que para atender aos requisitos legais, muitas vezes também é necessário atender aos requisitos ambientais; ainda, a busca e o investimento constante é algo que pode evitar que eles tenham problemas tanto com os órgãos ambientais quanto com os seus clientes.
ABIEC	Pode ser observado na fala do entrevistado que os seus

Organização	Principais achados
	associados não consideram os investimentos ambientais importantes para o seu negócio, sendo que, aparentemente, pode-se dizer que os frigoríficos consideram muito mais a pressão do mercado do que dos seus investidores.
ICV	Na fala do entrevistado, ainda pode ser observado que o objetivo do ICV é ter uma cadeia de fornecimento de carne bovina livre de desmatamento, e que o entrevistado não tem como saber se esse é o mesmo objetivo dos frigoríficos. Ainda, segundo a fala do entrevistado, ele volta a ressaltar que hoje o ICV atua em duas frentes, sendo que no passado, o ICV apenas vigiava, e hoje o ICV e outras ONGs passaram a ter também um papel importante em estimular uma produção sustentável, não deixando também de vigiar, controlar. O entrevistado ainda citou o Greenpeace, que cumpre o seu papel de apenas vigiar, controlar ou pressionar, sendo que uma coisa não invalida a outra, ou seja, conforme a fala do entrevistado, é possível estimular e controlar ao mesmo tempo; não foi possível identificar na fala do entrevistado o nível de importância dos investimentos ambientais para os frigoríficos.
EMBRAPA	Pode-se dizer, de acordo com a fala do entrevistado, que o que para alguns pode ser um problema a ser resolvido, para outros pode ser uma orientação para o seu desenvolvimento. Isso pode ser, conforme a fala do entrevistado, o reflexo do próprio desejo do mercado em que os frigoríficos estão inseridos, mas não foi possível identificar na fala do entrevistado o nível de importância que os investimentos ambientais representam para os frigoríficos.
ASPNP	De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que o consumo de carne orgânica é algo complexo, pois esse processo aumenta o custo de produção da carne bovina, sendo que ou o consumidor assume esse aumento do custo de produção, pagando mais caro pela carne orgânica, ou algum outro elo da cadeia assume esse mesmo aumento do custo de produção, lucrando menos; na fala do entrevistado não foi identificado de forma concreta o nível de importância para os frigoríficos dos investimentos ambientais.
MPF	Conforme pôde ser verificado, os TACs (Termos de Ajustamento de Conduta) estabelecidos pelo Ministério Público Federal, inicialmente no estado do Pará, e depois em outros estados da Amazônia Legal, entre eles o estado de Mato Grosso, podem ser considerados como um estímulo na adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais pelos frigoríficos; não foi possível identificar o nível de importância dos investimentos ambientais para os frigoríficos, especialmente em relação aos TACs.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se, no cruzamento das respostas dos entrevistados, que os investimentos ambientais são mais utilizados para atenderem às questões legais, com exceção da ABIEC, que respondeu que as exigências do mercado são as mais importantes para os frigoríficos, sendo que se percebe que para todos os frigoríficos os investimentos ambientais não são os aspectos mais importantes para o seu negócio.

4.3.6 Exigências aos produtores

Na categoria exigências aos produtores são apresentadas as exigências dos frigoríficos em relação ao atendimento dos requisitos ambientais por parte dos seus fornecedores de matéria-prima, ou seja, os produtores de rebanho bovino, conforme Quadro 10.

Quadro 10 - Exigências dos frigoríficos em relação ao atendimento de requisitos ambientais por parte dos produtores de gado bovino

Organização	Principais achados
Alfa	O entrevistado ressaltou que, a partir de 2009, tanto a empresa que ele representa quanto os outros 2 (dois) maiores frigoríficos exportadores de carne bovina assumiram o compromisso, por meio de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) junto ao Ministério Público Federal (MPF) de que somente comprariam o referido produto de propriedades rurais que não houvesse trabalho escravo, bem como, áreas desmatadas ilegalmente, em especial na Amazônia. Essa ação partiu de uma pressão da ONG ambientalista Greenpeace em parceria com o MPF.
JBS	O entrevistado ressaltou que, a partir de outubro de 2009, a empresa que ele representa só compra de fornecedores que não tenham envolvimento nas fazendas com desmatamento recente, ou que constem na lista de áreas embargadas do IBAMA para desmatamento ilegal, sem licença, ou que constem na lista de trabalho escravo publicado pelo Ministério do Trabalho, ou ainda fazendas que tenham sobreposição, invasão de áreas públicas como terras indígenas ou unidades de conservação. Ele ainda informou que existe na organização um sistema de monitoramento socioambiental de fornecedores, o que pode ser verificado em seu Relatório Anual de Sustentabilidade.
Marfrig	O entrevistado ressaltou que, entre as suas exigências aos produtores de gado bovino, encontram-se o CAR (Cadastro

Organização	Principais achados
	Ambiental Rural), não estar presente na lista do IBAMA de trabalho escravo, não invadir Unidades de Conservação e nem terras indígenas e, ainda, não desmatar. O entrevistado ainda informou que eles realizam monitoramento via satélite e consulta de listas públicas oficiais do IBAMA e de trabalho escravo.
ABIEC	Conforme pode ser observado na resposta do entrevistado, os seus associados têm exigido de seus fornecedores o Cadastro Ambiental Rural, bem como, vêm monitorando se há ou não desmatamento realizado por esses fornecedores. Tais exigências estão em conformidade com os Termos de Ajustamento de Conduta firmado entre os frigoríficos e o Ministério Público em relação ao desmatamento e à adequação ao Código Florestal Brasileiro.
ICV	Segundo o entrevistado, pode-se afirmar que o foco do ICV é o produtor, pois é ele quem trabalha com os recursos naturais, sendo que, conforme ele ressaltou, para outras organizações o foco pode ser outro. Portanto, pode-se observar que hoje o objetivo do ICV não é pressionar negativamente, e sim conscientizar a cadeia produtiva da carne bovina de que é possível produzir e exportar carne com sustentabilidade. Da mesma forma, também se pode observar que se for preciso, o ICV também faz o seu papel de fiscalizador, pois a referida organização do terceiro setor atua nessas duas frentes, não sendo identificado na fala do entrevistado se os frigoríficos fazem também algum tipo de exigência aos seus fornecedores.
EMBRAPA	O entrevistado ressaltou que existe monitoramento abrangente em relação à cadeia produtiva de carne bovina, sobretudo, esse monitoramento é realizado pelos frigoríficos em relação aos seus fornecedores.
ASPNP	Pode-se observar, por meio da fala do entrevistado, que ele tem sérias restrições ao Greenpeace, como ONG, pois a referida ONG atua de forma diferente de outras ONGs ambientalistas que, além de fiscalizar, apresentam soluções de sustentabilidade ambiental, principalmente aos produtores de carne bovina, que é a ponta da cadeia; ou seja, de acordo com o entrevistado, o Greenpeace só pressiona e cria antagonismo com a cadeia produtiva de carne bovina, não sendo identificado, na fala do entrevistado, se existe também por parte dos frigoríficos algum tipo de exigência ambiental aos produtores.
MPF	O procurador Daniel Avelino disse acreditar que ocorrem as duas coisas, ou seja, de acordo com o procurador, o MPF tem estimulado muito os frigoríficos, mas não se pode negar que a principal função do MPF é de coerção legal. De acordo com a fala do procurador da República Marco Barbosa, pode-se dizer que por enquanto as auditorias estão comprovando o

Organização	Principais achados
	cumprimento pelos 3 (três) frigoríficos citados, sendo que o entrevistado ainda ressaltou que são necessários alguns aprimoramentos, mas no geral, as auditorias estão indicando que o acordo entre o MPF e os principais frigoríficos está sendo cumprido. Portanto, na fala dos entrevistados, pode-se dizer que, para que os frigoríficos cumpram os acordos com o MPF, eles também fazem exigências ambientais aos seus fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os entrevistados consideraram, em alguma medida, que a principal exigência dos frigoríficos em relação aos seus fornecedores é o cumprimento do que foi estabelecido no Termo de Ajustamento de Conduta firmado entre os frigoríficos e o Ministério Público Federal e promovido pela ONG Greenpeace e, portanto, os frigoríficos têm monitorado diariamente os produtores de carne bovina, visando a atender as exigências do referido acordo.

4.3.7 Reputação

Na categoria reputação é apresentada a percepção obtida acerca da relação entre a adoção de práticas ambientais e a reputação dos frigoríficos perante a sociedade, conforme Quadro 11.

Quadro 11 - Relação entre a adoção de práticas ambientais e a reputação dos frigoríficos perante a sociedade

Organização	Principais achados
Alfa	Foi observado nesta fala do entrevistado que a empresa se preocupa com o relacionamento com a sociedade local, o que pode melhorar ou piorar tanto a sua imagem quanto o seu faturamento, e essa preocupação pode se tornar um estímulo para a adoção de práticas ambientais. Foi observado, na fala final do entrevistado, que a empresa que ele representa não se vê pressionada por nenhum dos seus <i>stakeholders</i> . Ao contrário, ele vê um grande reconhecimento dos seus <i>stakeholders</i> , devido à adoção das boas práticas da companhia. Ele também vê como uma grande oportunidade alcançar novos nichos de mercado, devido às referidas boas práticas, sobretudo em relação à compra de gado, o que não ocorre com a maioria dos seus

Organização	Principais achados
	<p>concorrentes. Também foi observado que a ONG Greenpeace tomou consciência de que o varejo tem um papel importante na exportação e no consumo de carne sustentável, pois os grandes supermercados brasileiros e estrangeiros não compram somente dos 3 maiores frigoríficos brasileiros que assinaram o TAC, e sim de outros frigoríficos que não têm esse mesmo compromisso. Ele ainda ressaltou que, em 7 anos, os 3 principais frigoríficos avançaram muito, o que não ocorreu com o varejo. Em relação ao consumidor, foi ressaltado pelo entrevistado que a maior preocupação dele ainda é o preço, e não a origem da carne que ele consome. Em relação aos países importadores, não foi observado nessa fala final a principal preocupação dos referidos países. Entretanto, no decorrer da entrevista foi observado que a preocupação ambiental ainda figura como o terceiro critério, no caso dos países europeus e norte-americanos, ou até mesmo não é prioritária, no caso de outros países, ficando atrás dos critérios sanitários e culturais.</p>
JBS	<p>Foi observado nesta fala do entrevistado que a empresa se preocupa com a sua reputação perante a sociedade local, e que a adoção de práticas ambientais está ligada à imagem e à reputação da organização, o que, conforme a fala do entrevistado, demora anos para se construir e minutos para se perder.</p> <p>Foi observado na fala final do entrevistado, que a adoção de práticas ambientais pela empresa que ele representa foi iniciada por meio de pressões externas vindas do mercado, ONGs, Ministério Público, etc., mas que hoje é vista como um diferencial de mercado. Também foi citado o relatório da ONG Greenpeace, conhecido como “Carne ao Molho Madeira”, ao acusar os grandes supermercados do Brasil de não terem uma política de verificação da origem, da procedência da carne que eles estão colocando nas suas gôndolas. Dessa forma, à medida que a organização que ele representa tem as suas ações referendadas pelos seus principais <i>stakeholders</i>, entre eles o próprio Greenpeace, por meio do seu relatório “Carne ao Molho Madeira”, uma nova situação de mercado foi criada.</p>
Marfrig	<p>Na fala do entrevistado, pode-se observar que a adoção de práticas ambientais traz impactos à reputação da organização frente à sociedade, sendo que ele demonstrou acreditar que esse impacto à sua reputação está mais relacionado com o meio em que eles atuam do que com a própria sociedade.</p> <p>Foi observado na fala do entrevistado que ele acredita que o produto sustentável deveria ser mais barato por oferecer menos riscos ao negócio, e que, portanto, existe uma inversão de valores nesse sentido. Ainda foi observado que na maioria dos países as questões sanitárias vêm em primeiro lugar, e</p>

Organização	Principais achados
	<p>em sua minoria podem vir a empatar com as questões ambientais e, portanto, pode-se dizer que as questões ambientais são muito mais uma exigência interna do que externa, não que não exista no mercado importador dos produtos brasileiros. Foi também observado na fala do entrevistado que o objetivo do Greenpeace ao pressionar os supermercados é para que eles adquiram a carne bovina de forma adequada, pois os supermercados não desmatam, e sim os produtores. Foi também observado que, atualmente, a organização que o entrevistado representa não é pressionada, e sim estimulada, por seus principais <i>stakeholders</i>, especialmente após o TAC firmado em 2009, e que a organização vê a sua adoção de práticas ambientais como oportunidades de negócios.</p>
ABIEC	<p>Conforme a fala do entrevistado, pode-se afirmar que a adoção de práticas ambientais pelos seus associados traz impactos à sua reputação, pois os produtores e os frigoríficos são mal vistos pela sociedade; portanto, o fato de as empresas estarem trabalhando pela redução do desmatamento pode vir a trazer um impacto positivo à cadeia produtiva de carne bovina.</p> <p>De acordo com a fala do entrevistado, pode-se dizer que atualmente não há nenhum tipo de exigência ambiental dos países importadores da carne bovina brasileira, sendo que essas exigências ambientais podem vir a ocorrer por parte de alguns clientes internacionais dos frigoríficos exportadores da carne bovina brasileira e, portanto, pode-se dizer que não há nenhuma barreira ambiental para o comércio internacional da carne exportada pelos frigoríficos brasileiros. Pôde ser observado ainda, na fala do entrevistado, que tem que haver um envolvimento de toda a cadeia produtiva de carne bovina; a pressão atual que os supermercados vêm sofrendo é para que possam controlar a origem e os riscos dos produtos adquiridos, o que ainda é algo difícil, devido, principalmente, tanto aos pequenos supermercados quanto aos matadouros, frigoríficos locais, etc., onde não se consegue ter qualquer tipo de controle, inclusive ambiental e sanitário. Também, de acordo com a fala do entrevistado, pode-se afirmar que hoje um dos maiores objetivos da ABIEC é que os seus associados tenham no seu entorno áreas completamente regularizadas, livres de desmatamento, e que o produtor possa produzir o suficiente para atender a sua demanda, ou seja, que a cadeia tenha o seu fornecimento totalmente regularizado; entretanto, para que isso ocorra, é necessário deixar de lado a ideia que somente a exigência ou a pressão em cima do produtor é que pode dar resultados, e sim adotar a ideia de se trabalhar para criar novos caminhos que possibilitem, principalmente, aos produtores se adequarem e a se regularizarem. Por fim, pode-</p>

Organização	Principais achados
	se dizer, de acordo com a fala do entrevistado, que a redução do desmatamento está ocorrendo, pois o Brasil está produzindo e exportando carne bovina. Também pode-se dizer que a cadeia produtiva de carne bovina está trabalhando, por meio do GTPS e de outros fóruns existentes, para que a carne bovina brasileira seja produzida, exportada e consumida de forma livre do desmatamento ilegal.
ICV	Segundo a fala do entrevistado, pode-se dizer que atualmente o ambiente é bastante favorável para se adotar ações de estímulos para que os frigoríficos adotem práticas ambientais, pois hoje existem diversas organizações com diferentes focos e em diferentes regiões brasileiras com o mesmo objetivo de produção sustentável da carne bovina brasileira. Ao mesmo tempo, conforme a fala do entrevistado, pode-se dizer que hoje existe uma pressão ou uma demanda do consumidor para adquirir produtos de origem sustentável; de outro lado, as organizações estão buscando atender a essa demanda, o que, segundo a fala do entrevistado, poderá vir a acontecer num curto espaço de tempo; portanto, pode-se dizer que a adoção de práticas ambientais pelos frigoríficos pode melhorar a sua reputação com o mercado, sobretudo, com o consumidor final.
EMBRAPA	Pode-se observar e comprovar que a EMBRAPA Gado de Corte, por ser uma instituição de pesquisa agropecuária, e dentro do seu campo de atuação, procura incentivar, e não fiscalizar, a cadeia produtiva da pecuária e, portanto, estimula institucionalmente os frigoríficos a produzirem de forma sustentável; não foi possível identificar, na fala do entrevistado, se a adoção ou não de práticas ambientais pelos frigoríficos pode trazer alguma consequência à sua reputação.
ASPNP	Conforme a fala do entrevistado, pode-se dizer que a ASPNP não realiza ações que possam estimular a adoção de estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina, e sim o contrário, ou seja, são os frigoríficos que estimulam os associados da ASPNP que, conseqüentemente, são os fornecedores dos frigoríficos, a adotarem algumas estratégias ambientais em suas propriedades. Portanto, pode-se observar na fala do Dr. Ezequiel Rodrigues do Valle, como diretor de sustentabilidade da ASPNP, e como pesquisador da EMBRAPA Gado de Corte, que o caminho da cadeia produtiva da pecuária sustentável passa pelo auxílio e nas informações repassadas pelo governo, frigoríficos, ONGs, instituições de ensino e pesquisa, ou seja, pela sociedade em geral ao produtor de carne bovina que está na ponta da cadeia produtiva e, portanto, pode-se dizer que os frigoríficos, ao adotarem práticas ambientais, podem vir a melhorar a sua reputação perante a sociedade.

Organização	Principais achados
MPF	O procurador Daniel Avelino não quis comentar muito sobre o Greenpeace, que é a principal organização da sociedade civil que exerce algum tipo de pressão na adoção de práticas ambientais pelos frigoríficos, mas ele disse notar que existem algumas divergências entre as ONGs ambientalistas, mas como representa um órgão independente, o ideal é não se posicionar, o que foi respeitado. Segundo a fala do procurador Marco Barbosa, pode-se dizer que é necessário que o próprio mercado faça o seu controle sem a necessidade da atuação repressiva do MPF; portanto, de acordo com a fala do procurador, é possível, por meio de um controle social, obter melhores resultados, e maior segurança, no que tange ao cumprimento dos acordos socioambientais, do que as ações repressivas do MPF; portanto, pode-se dizer que a adoção de práticas ambientais pelos frigoríficos pode vir a melhorar sua reputação perante a sociedade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao serem cruzadas as respostas das organizações entrevistadas, percebe-se que todas elas consideram a adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais empresariais importantes para a reputação dos frigoríficos perante a sociedade, sobretudo, devido à imagem que a sociedade tem de que os frigoríficos são os principais responsáveis pela degradação do meio ambiente brasileiro; por isso, não só os frigoríficos, mas como toda a cadeia, têm trabalhado para mudar essa imagem perante a sociedade.

Ainda, ao final do cruzamento das respostas dos entrevistados, novamente percebeu-se um alinhamento em suas respostas, pois todos os frigoríficos, e mais a ABIEC, hoje não consideram como pressão as exigências ambientais dos seus principais *stakeholders*, e sim como oportunidades de negócio, bem como, conforme pode ser verificado na presente tese, muito mais como um estímulo institucional do que uma pressão institucional, até mesmo porque essa exigência não está em primeiro plano no mercado internacional, que importa os seus produtos. Da mesma forma, os referidos *stakeholders* dos frigoríficos têm procurado o diálogo, em vez da repressão, como o principal instrumento para que se tenha uma produção sustentável da carne bovina brasileira, sendo que, nesse aspecto, o GTPS (Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável) tem sido o principal fórum de discussão do campo organizacional da carne bovina produzida no Brasil.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo, por meio do seu objetivo geral, possibilitou verificar se existe alguma relação entre estímulos institucionais e adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina.

E, para tanto, foram propostos 3 (três) objetivos específicos:

Primeiro: Identificar os principais estímulos institucionais que motivam a adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina. Esse objetivo foi atingido no capítulo 4, onde foi identificado que o principal estímulo são as novas oportunidades de negócio, visto que a maioria dos países importadores da carne bovina brasileira não tem as questões ambientais como principais exigências, sendo que tal aspecto é muito mais negociado entre os frigoríficos exportadores e os seus clientes estrangeiros, sejam eles o varejo, os distribuidores ou outras indústrias. Outro aspecto identificado foi que o relatório da ONG ambientalista internacional Greenpeace foi o que motivou a assinatura de acordos entre os frigoríficos e o Ministério Público Federal, denominados de TACs (Termos de Ajustamento de Conduta), por meio do quais os frigoríficos se comprometem a monitorar a sua cadeia de suprimentos e melhorar a sua imagem perante o mercado interno e, conseqüentemente, com o mercado externo.

Segundo: Comparar as informações obtidas nas organizações pesquisadas a fim de utilizá-las na composição de um parecer acerca da adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina. Esse objetivo também foi atingido no capítulo 4, ao ser realizada uma análise cruzada, tanto entre os frigoríficos quanto entre os principais *stakeholders* dos referidos frigoríficos exportadores de carne bovina. Foi verificado que, a partir de 2009, ano em que foi assinado o TAC entre os frigoríficos e o Ministério Público Federal, foram iniciados diálogos em diversos fóruns de discussão; entre esses fóruns, deve-se destacar o GTPS (Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável), composto por entidades jurídicas e físicas de vários segmentos da sociedade, como os produtores, os frigoríficos, as instituições financeiras, as instituições de ensino e pesquisa, as instituições governamentais e não governamentais, entre outros.

E, finalmente, o terceiro objetivo: avaliar como as ações dos principais *stakeholders* dos frigoríficos exportadores de carne bovina os estimulam na adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais. Este objetivo também foi atingido no capítulo 4. Conforme verificado na pesquisa, o que começou no ano de 2009 como uma pressão para os frigoríficos, pois tinham que se adequar à vasta legislação ambiental brasileira, nos dias atuais essa pressão não existe mais, pelo menos para os frigoríficos, sendo que foi verificado que hoje esses frigoríficos veem essas práticas de gestão como oportunidades de negócios, tanto no mercado interno quanto no mercado externo, mesmo não sendo uma exigência regulamentada pelo comércio internacional.

Da mesma forma que acontece com outras pesquisas, os resultados encontrados nesse estudo também apresentam algumas limitações. Muitas informações não foram passadas pelas instituições participantes, por serem consideradas sigilosas, bem como, algumas organizações que poderiam contribuir com a presente tese, por diversos motivos, também se recusaram a participar da presente pesquisa.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os resultados são considerados subjetivos, dependendo da interpretação do pesquisador, o que pode ser considerado em algumas situações como algo conclusivo, mas ao mesmo tempo, e pelo mesmo motivo, podem ser observadas novas lacunas e novos campos de pesquisa.

Dada à importância do tema, torna-se necessário o desenvolvimento de novas investigações, em trabalhos futuros, com outros agentes do campo organizacional da exportação da carne bovina, ou até mesmo de outro campo organizacional ou segmento. Da mesma forma, este mesmo estudo poderia ser replicado, utilizando outra teoria, diferente da Teoria Institucional. Assim, pode-se dizer que tais oportunidades de pesquisa demonstram, mesmo de forma limitada, que o presente trabalho de pesquisa oferece inúmeras possibilidades de pesquisas futuras.

Nesse sentido, a adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais empresariais pode ser uma necessidade das empresas brasileiras que desejam exportar os seus produtos para o mercado internacional. Mesmo que no presente momento não venha a ser uma exigência desse mercado, pode vir a ser um

diferencial no futuro, além de garantir a utilização do meio ambiente de forma sustentável pelas gerações atuais e futuras.

REFERÊNCIAS

ABIEC. Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br>>. Acesso em: 23 dez. 2014.

_____. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

ALIGLERI, Lilian; SOUZA, Rafael Borim de. A contribuição da teoria institucional para a compreensão do Modelo de Gestão Socialmente Responsável adotado pelas empresas contemporâneas. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 10, n. 2, p. 1-15, 2010.

ALPERSTEDT, Graziela Dias; QUINTELLA, Rogério Hermida; SOUZA, Luiz Ricardo. Estratégias de gestão ambiental e seus fatores determinantes: uma análise institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 170-186, 2010.

AMARAL FILHO, Jair do. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 23, p. 261-286, 2001.

ARAGÓN-CORREIA, J. Alberto; SHARMA, Sanjay. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 71-88, 2003.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. *Snowball* (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 10., 2011, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EDUCERE, 2011.

BARCHE, Carmem Kistemacher; ALMEIDA, Cristiane de. Adoção de Recursos Tecnológicos Inovativos na Educação: um estudo sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 103-120, 2015.

BURNS, John; SCAPENS, Robert W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, v. 11, p. 3-25, 2000.

BUYSSE, Kristel; VERBEKE, Alain. Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 453-470, 2003.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel dos Reis; BARBIERI, José Carlos. Normas internacionais de gestão socioambientais e comércio internacional: uma análise do posicionamento dos países na normalização global para consolidar a sua estratégia comercial. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 1, n. 3, p. 3-20, 2007.

CASTRO NETO, Pedro Penteado de; GUIMARÃES, Paulo Cesar Vaz. A gestão dos resíduos sólidos em São Paulo e o desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 87-104, 2000.

CHRISTMANN, Petra. Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 663–680, 2000.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2014. p. 29-58.

COLWELL, Scott R.; JOSHI, Ashwin W. Corporate Ecological Responsiveness: Antecedent Effects of Institutional Pressure and Top Management Commitment and Their Impact on Organizational Performance. **Business Strategy and the Environment**, v. 22, p. 73-91, 2013.

CUNHA Jorge; FERREIRA, Elaine; ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. 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., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 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**, v. 33, p. 1-20, 2008.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DUARTE, Danielle Valente; TAVARES, Bruno. Institucionalismo e determinações governamentais: evidências de isomorfismo em empresas de base tecnológica. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, 5., 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2012.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; SOUSA, José Wellington. Estruturação do campo organizacional das agroindústrias exportadoras de polpa de açaí. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 5, p. 169-185, 2013.

FENKER, Eloy Antonio. Estratégias De Sustentabilidade: Novos Rumos? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

FLIGSTEIN, Neil. Social skill and the theory of fields. **Sociological Theory**, v. 19, n. 2, p. 105-125, 2001.

FLORES, Francisco Sperotto; GAVRONSKI, Iuri . A influência da sustentabilidade sobre o desempenho exportador no mercado internacional da carne bovina. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 1, p. 192-224, 2016.

FREITAS, Alair Ferreira de; FREITAS, Alan Ferreira de. Análise institucional de mudanças organizacionais em um sistema cooperativo de crédito solidário em Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 4, p. 999-1019, 2013.

FRIEL, Daniel. Forging a comparative institutional advantage in Argentina: implications for theory and praxis. **Human Relations**, p. 1-20, 2011.

GAO, Gerald Yong; MURRAY, Janet Y.; KOTABE, Masaaki; LU, Jiangyong. A "strategy tripod" perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 377-396, 2010.

GARRIDO, Ivan Lapuente; CUNHA, Fernando; CAVALCANTE, Fernanda Matte. O papel da confiança na relação entre responsabilidade social corporativa e o valor de marca. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 101-118, 2014.

GAVRONSKI, Iuri; FLORIANO, Roselenir. Responsabilidade Social Corporativa: Alinhando sustentabilidade na cadeia de suprimentos e vantagem competitiva. **Revista Acadêmica São Marcos**, n.2, p. 123-140, 2013.

GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; CARVALHO, Dirceu Tornavoi de. A influência da imagem do Brasil nas atitudes com relação a produtos brasileiros: uma investigação empírica do efeito país de origem. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 5, p. 292-319, 2006.

GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; FREZATTI, Fábio. Evaluating management accounting change according to the institutional theory approach. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 2, n. 3, p. 196-228, 2006.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. R. Political Science and the three new institutionalisms. **Political Studies**, v. 44, n. 5, p. 936-957, 1996.

HOFFMAN, Andrew J. Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. **Academy of Management Review**, v. 42, n. 4, p. 351-371, 1999.

HOFFMAN, Andrew J.; HENN, Rebecca. Overcoming the Social and Psychological Barriers to Green Building. **Organization & Environment**, v. 21, n. 4, p. 390-419, 2008.

HOLTBRÜGGE, Dirk; DÖGL, Corinna. How international is corporate environmental responsibility? A literature review. **Journal of International Management**, v. 18, p. 180-195, 2012.

HOURNEAUX JÚNIOR, Flavio; SIQUEIRA, João Paulo Lara de; TELLES, Renato; CORRÊA, Hamilton Luiz. Análise dos *stakeholders* das empresas industriais do estado de São Paulo. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 158-170, 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 23 jan. 2014.

IKEDA, Daisaku. Poema: Brasil, Seja Monarca do Mundo! **Terceira Civilização**, n. 397, p. 1-8, 2001.

IMAZON. Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia. Disponível em: <<http://www.imazon.org.br>>. Acesso em: 23 jan. 2014.

KOSTOVA, Tatiana; ROTH, Kendall; DACIN, M. Tina. Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 994-1006, 2008.

LIMA, João Paulo Cavalcante; ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de; PELEIAS, Ivam Ricardo. Estudos de Caso e sua Aplicação: Proposta de um Esquema Teórico para Pesquisas no Campo da Contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n.14, p. 127-144, 2012.

LUZ, Andréia Ribeiro da; ROSSONI, Luciano. Pressões ambientais, esquemas interpretativos e complexidade de departamentos contábil-financeiros. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10, n. 2, p. 54-79, 2012.

MACHADO, Fernando Luís; AZEVEDO, Joana. A investigação sobre imigração e etnicidade em Portugal: tendências, vazios e propostas. **Revista Migrações**, n. 4, p. 7-31, 2009.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; COSER, Claudia. Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira, SC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 09-45, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GUARIDO FILHO, Edson R.; ROSSONI, Luciano. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 159-196, 2006.

MATHIAS, Ivaci. Em MS, fazenda supera desafios para produzir carne tipo exportação. **G1**, Caarapó, 05 abr. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2015/04/em-ms-fazenda-supera-desafios-para-produzir-carne-tipo-exportacao.html>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; MORAES, Walter Fernando Araújo de; KOVACS, Érica Piros; LUCIAN, Rafael. Processo de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma abordagem integrada. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 2, p. 294-313, 2009.

OLIVER, Christine. The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: the Canadian construction industry. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 1, p. 99-124, 1997.

ORSATO, Renato J. Competitive Environmental Strategies: when does it pay to be green? **California Management Review**, v. 48, n. 2, p. 127-143, 2006.

PENG, Mike W. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, p. 251-267, 2002.

PENG, Mike W.; SUN, Sunny Li; PINKHAM, Brian; CHEN, Hao. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, p. 63-81, 2009.

PEREIRA, Fernando Antonio de Melo. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 275-295, 2012.

PORTER, Michael E.; LINDE, Claas van der. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. **Journal of Economic Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 97-118, 1995.

POST, James E.; ALTMAN Barbara W. Managing the environmental change process: barriers and opportunities. **Journal of Organizational Change Management**, v. 7, n. 4, p. 64-81, 1994.

RAO, Purba; HOLT, Diane. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 9, p. 898-916, 2005.

ROCHA, Adilson Carlos da; CAMARGO, Caroline Rossetto; KNEIPP, Jordana Marques; ÁVILA, Lucas Veiga; GOMES, Clandia Maffini; MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama. Estratégias sustentáveis e desempenho exportador no setor moveleiro paranaense. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 3, p. 9-27, 2013.

ROHRICH, Sandra Simm; CUNHA, João Carlos da. A proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 81-97, 2004.

SANTOS, Patrick Michel Finazzi; PORTO, Rafael Barreiros. A gestão ambiental como fonte de vantagem competitiva sustentável: contribuição da visão baseada em recursos e da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 152-167, 2013.

SCAVARDA, Luis Felipe Roriz; HAMACHER, Sílvio. Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 201-219, 2001.

SCOTT, William Richard. Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 30, p. 1-21, 2004.

SEHNEM, Simone; ROSSETTO, Adriana Marques. Estratégias ambientais: um estudo de caso em um frigorífico brasileiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 5, n. 1, p. 42-69, 2012.

SELZNICK, Philip. Foundations of Theory of Organization. **American Sociological Review**, v. 13, n. 1, p. 25-35, 1948.

SILVA, Itiel Moraes da; MORAES, Walter Fernando de Araújo de; CHAGAS, Ana Carla Cavalcante das. Análise do processo de formação de estratégias internacionais na indústria de charutos e cigarrilhas da Bahia. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 12, n. 3, p. 530-552, 2012.

SPERS, Renata Giovinazzo; WRIGHT, James Terence Coulter. Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras

nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 26-50, 2013.

SUDDABY, Roy. Challenges for institutional theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 19, n. 1, p. 14-20, 2010.

THOMÉ, Karim Marini; VIEIRA, Luciana Marques. Canais de marketing internacional da carne bovina brasileira: comparação entre Rússia e Reino Unido. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 6, n. 3, p. 235-249, 2013.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2014. p. 194-217.

TOME, Luiz Henrique Paloschi; SCHMIDT, Carla Maria. Influência dos ambientes institucional e organizacional na agroindústria canavieira paranaense. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 4, p. 415-430, 2015.

VALDÉS, Jesús Álvarez. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. 2003. 313 f. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13102003-081411/pt-br.php>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

VALLANDRO, Luiz Felipe Jostmeier; TREZ, Guilherme. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. **Análise**, v. 24, n. 1, p. 79-91, 2013.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. Campos organizacionais: de *wallpaper* à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e Recife. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

VOIGT, Lucas. As críticas de ONGs ambientalistas às estratégias de sustentabilidade dos supermercados. **Revista Habitus**, v. 13, n. 1, p. 24-44, 2015.

WHITE, Douglas R.; OWEN-SMITH, Jason; MOODY, James; POWELL, Walter W. Networks, fields and organizations: micro-dynamics, scale and cohesive embeddings. **Computational & Mathematical Organization Theory**, v. 10, p. 95-117, 2004.

WILLIAMS, Zachary; LUEG, Jason E.; TAYLOR, Ronald D.; COOK, Robert L. Why all the changes? An institutional theory approach to exploring the drivers of supply chain security (SCS). **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 39, n. 7, p. 595-618, 2009.

ZAN, Adriano. O uso de instrumentos de contabilidade gerencial no Brasil sob a ótica da teoria institucional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2006, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: CBC, 2006.

ZUCKER, Lynne G. Institutional theories of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

1. OBJETIVO GERAL

Verificar se existe alguma relação entre estímulos institucionais e adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

(a) Identificar os principais estímulos institucionais que motivam a adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina.

(b) Comparar as informações obtidas nas organizações pesquisadas a fim de utilizá-las na composição de um parecer acerca da adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina.

(c) Avaliar como as ações dos principais *stakeholders* dos frigoríficos exportadores de carne bovina os estimulam na adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais.

3. QUESTÃO DE PESQUISA

Qual a relação existente entre estímulo institucional e adoção de práticas de gestão e estratégias ambientais empresariais pelos frigoríficos exportadores de carne bovina?

4. PRINCIPAIS CONCEITOS TEÓRICOS ABORDADOS

- a) Teoria institucional;
- b) Práticas de gestão e de estratégias ambientais empresariais.

5. DEFINIÇÃO DO TIPO DE CASO

Estudo de casos múltiplos.

6. DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Organizações do campo de exportação da carne bovina, tais como: frigoríficos exportadores de carne bovina, ONGs ambientalistas, governo, entidades de classe, universidades, etc.

7. PLANO DE COLETA DE DADOS

- a) Desenho do perfil das organizações a serem pesquisadas;
- b) Elaboração de um roteiro de entrevistas para os Frigoríficos Exportadores de Carne Bovina (Apêndices B e C) e um para cada um dos Grupos de Interesse (Apêndice D) para obter informações das organizações a serem pesquisadas;
- c) Contato por telefone ou e-mail com as organizações selecionadas, com a finalidade de verificar se aceitam participar da pesquisa e agendar entrevistas;
- d) Entrevistas pessoais, abertas e semi-estruturadas com os gestores dos frigoríficos e com indivíduos representativos dos grupos de interesse (ONGs ambientalistas, governo, entidades de classe, universidades, etc.) nas sedes das organizações, com duração estimada de 1h, em parceria com o doutorando em Administração e membro do Grupo de Pesquisa GLOBAL da UNISINOS Luis Carlos Schneider;
- e) Análise de documentos e de informações das empresas pesquisadas e de órgãos governamentais e não governamentais obtidos por meio de fontes primárias e secundárias.

8. PLANO DE ANÁLISE DO CASO

Os dados do estudo de caso serão analisados da seguinte forma:

- a) As entrevistas serão transcritas e separadas de acordo com a categoria dos assuntos relacionados ao campo organizacional estudado;
- b) Será feita uma leitura geral, com vistas a identificar os pontos convergentes entre estímulos institucionais e adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais empresariais;
- c) Será feita uma leitura mais aprofundada, visando identificar e codificar os estímulos institucionais e adoção de práticas de gestão e de estratégias ambientais

empresariais, sendo que nesta etapa será feito um desenho do cenário atual do campo organizacional pesquisado.

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS FRIGORÍFICOS
EXPORTADORES DE CARNE BOVINA**

Organização:		Telefone:
Endereço:	e-mail:	
Entrevistado:	Cargo:	
Local da entrevista:	Data:	Duração da entrevista:
Entrevistador:	Telefone:	e-mail:

1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- a) Como surgiu, desenvolveu-se e é composta, em termos de atividades, a empresa?
- b) Explique a evolução do número de plantas frigoríficas da empresa nos estados brasileiros?
- c) Como foi a evolução do valor de mercado da empresa?
- d) A adoção de práticas ambientais afeta de alguma forma o valor de mercado da empresa? Caso a resposta seja positiva, em qual proporção?
- e) Qual é o critério para adoção das políticas de sustentabilidade ambiental da empresa nas diferentes plantas?
- f) Como é a história de exportação dos seus produtos para os diferentes países?
- g) Como os principais países que adquirem os seus produtos influenciam as práticas ambientais da empresa?
- h) A adoção de práticas ambientais interfere no perfil dos investidores da empresa? Por quê?

2 ESTRATÉGIA AMBIENTAL ADOTADA NA EMPRESA

- a) Como a empresa considera as questões ambientais? Por quê?
- b) A empresa considera os investimentos ambientais importantes para uma organização do seu porte? Por quê?

- c) A adoção de práticas ambientais pela empresa traz algum impacto em sua reputação perante a sociedade? Por quê?
- d) Existe alguma exigência da empresa em relação ao atendimento de requisitos ambientais por parte dos produtores de gado bovino? Se sim, quais são esses requisitos e como eles são monitorados?

3 ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA

- a) Por favor, comente livremente qualquer outro fato que julgar interessante, e que não foi perguntado pelo pesquisador.

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA DA ENTIDADE DE CLASSE DO SEGMENTO FRIGORÍFICO

Organização:		Telefone:
Endereço:	e-mail:	
Entrevistado:	Cargo:	
Local da entrevista:	Data:	Duração da entrevista:
Entrevistador:	Telefone:	e-mail:

1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

- a) Há quantos anos a instituição atua no Brasil?
- b) Qual a área de atuação da instituição?
- c) A instituição está presente em todas as unidades federativas brasileiras? Caso a resposta seja negativa, em quais está presente?
- d) Qual o número de funcionários da instituição no Brasil?
- e) A adoção de práticas ambientais afeta de alguma forma o valor de mercado dos seus associados? Caso a resposta seja positiva, em qual proporção?
- f) Qual é o critério para adoção das políticas de sustentabilidade ambiental dos seus associados nas diferentes plantas?
- g) Como é a história de exportação dos produtos dos seus associados para os diferentes países?
- h) Como os principais países que adquirem os produtos dos seus associados influenciam as práticas ambientais desses associados?
- i) A adoção de práticas ambientais interfere no perfil dos investidores dos seus associados? Por quê?

2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS ADOTADAS PELAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNE BOVINA

- a) Quais são as suas ações para a adoção de estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina?

- b) Geralmente, a instituição realiza diálogos com os representantes dos frigoríficos exportadores de carne bovina, visando à preservação ambiental no Brasil? Por quê?
- c) O/A senhor(a) acredita que as ações da instituição que o/a senhor(a) representa podem estimular a adoção de estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina? Por quê?
- d) Como os seus associados consideram as questões ambientais? Por quê?
- e) Os seus associados consideram os investimentos ambientais importantes para uma organização desse porte? Por quê?
- f) A adoção de práticas ambientais pelos seus associados traz algum impacto à reputação deles perante a sociedade? Por quê?
- g) Existe alguma exigência dos seus associados em relação ao atendimento de requisitos ambientais por parte dos produtores de gado bovino? Se sim, quais são esses requisitos e como eles são monitorados?

3 ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA

- a) Por favor, comente livremente qualquer outro fato que julgar interessante, e que não foi perguntado pelo pesquisador.

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS GRUPOS DE INTERESSE

Organização:		Telefone:
Endereço:	e-mail:	
Entrevistado:	Cargo:	
Local da entrevista:	Data:	Duração da entrevista:
Entrevistador:	Telefone:	e-mail:

1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

- a) Há quantos anos a instituição atua no Brasil?
- b) Qual a área de atuação da instituição?
- c) A instituição está presente em todas as unidades federativas brasileiras? Caso a resposta seja negativa, em quais está presente?
- d) Qual o número de funcionários da instituição no Brasil?

2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS ADOTADAS PELAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNE BOVINA

- a) Quais são as suas ações para a adoção de estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina?
- b) Geralmente, a instituição realiza diálogos com os representantes dos frigoríficos exportadores de carne bovina, visando à preservação ambiental no Brasil? Por quê?
- c) O/A senhor(a) acredita que as ações da instituição que o/a senhor(a) representa podem estimular a adoção de estratégias ambientais nos frigoríficos exportadores de carne bovina? Por quê?

3 ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA

- a) Por favor, comente livremente qualquer outro fato que julgar interessante, e que não foi perguntado pelo pesquisador.