

Dissertação de Mestrado

Sustentabilidade no Setor Agroindustrial – uma análise  
das principais empresas do ramo alimentar com  
atividades na BOVESPA

Luciana Rosa Leite



Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Luciana Rosa Leite

Sustentabilidade no Setor Agroindustrial – uma análise das principais  
empresas do ramo alimentar com atividades na  
BOVESPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Inteligência Organizacional.

Orientador: Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.

Florianópolis  
2010

Ficha catalográfica

Luciana Rosa Leite

Sustentabilidade no Setor Agroindustrial – uma análise das principais  
empresas do ramo alimentar com atividades na  
BOVESPA

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de  
Mestre em Engenharia de Produção na área de concentração Inteligência  
Organizacional no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Pro-  
dução da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 01 de fevereiro de 2010.

---

Prof. Antônio Cesar Bornia  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia de Produção

---

Prof. Emílio Araújo Menezes  
Orientador

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Sérgio Luiz da Silva, Dr.

---

Prof<sup>ª</sup>. Eliza Coral, Dra.

---

Prof<sup>ª</sup>. Lucila Maria de Souza Campos, Dra.

Dedico este trabalho aos meus avós, que nunca impediram meus pais que buscarem de

seus próprios sonhos. E aos meus pais, por jamais  
me impedirem de sonhar.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, e mesmo correndo o risco de esquecer alguém, agradeço de forma especial:

- Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq – Brasil, pelo apoio financeiro em mais este período de estudos;
- À Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, por ter sido meu segundo lar durante quase vinte anos, por me ensinar valores éticos e profissionais, que carrego na minha consciência, e por me proporcionar momentos indescritíveis, que carrego em meu coração;
- Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP, em particular ao Prof. Emílio Araújo Menezes, meu orientador, pela dedicação, e aos Profs. Álvaro Lezana e Edson Paladini, pelos ensinamentos e momentos de descontração;
- Aos colegas do PPGEP, Ana Paula Barquet, Fabrícia Gonçalves de Carvalho, Janaína Renata Garcia, Neimar Follmann, Núbia Alves de Carvalho Ferreira e Rosimeri Maria de Souza, por tornarem o período de mestrado ainda mais enriquecedor;
- Ao bolsista do Núcleo de Inteligência Competitiva – NIC – Paulo Henrique, pela ajuda na análise qualitativa das empresas;
- Aos meus amigos, Ana Alves, Lucas Maykot, Robson Cunha e Vanessa Duarte de Souza, pelas parcerias, risadas, conselhos e torcida de sempre;
- Ao meu namorado, Augusto Atherino Neves, companheiro de aventuras, pela ajuda com as figuras, quadros e tabelas deste trabalho, por acreditar em mim e me deixar acreditar nele, pela compreensão em todos os momentos, pela alegria e a certeza de que tudo sempre vai dar certo – O melhor lugar do mundo é do teu lado;
- Ao meu irmão, Lucas Rosa Leite, por me ensinar a arte conviver com pessoas difíceis;
- Aos meus pais, Maria Lucia Rosa Leite e José Orlando Lucas Leite, por sempre me darem todo o apoio, incentivo e condições para realizar os meus sonhos e por me ensinarem que muito mais importante do que ser a melhor, é poder melhorar sempre;

- E por fim, agradeço a Deus, por me dar a chance de conviver com as pessoas e crescer enquanto espírito; e ao meu Anjo da Guarda, por sempre me proteger e iluminar o meu caminho.

Muito Obrigada.



“Os problemas significativos que enfrentamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criamos”

Albert Einstein

## **RESUMO**

LEITE, Luciana Rosa. **Sustentabilidade no Setor Agroindustrial** – uma análise das principais empresas do ramo alimentar com atividades na BOVESPA. 2010. 122p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

A preocupação com questões ambientais tem conduzido empresas de todos os setores a reverem suas estratégias de negócios. Não basta mais que as empresas demonstrem melhora contínua de seus bens e serviços, agora elas estão pressionadas a demonstrar sua capacidade de atuação de forma “amistosa” com o meio ambiente e com a sociedade. Assim, foi objetivo desse trabalho investigar se existe ligação entre sucesso de empresas do ramo alimentar em atividade na BOVESPA e suas ações no sentido da sustentabilidade. Desta forma, seis empresas foram selecionadas para formar a amostra desta pesquisa. Os indicadores de desempenho utilizados para caracterizar o sucesso empresarial foram: “q” de Tobin, ROA, ROE e IRR. A análise dos resultados por estatística descritiva não indicou indícios de que as empresas sustentáveis, que estavam listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA, tenham desempenho superior às demais. Uma análise qualitativa de cada empresa da amostra foi realizada para identificar ações de suas estratégias corporativas. Foram considerados três segmentos de uma gestão para a sustentabilidade: relacionamento com os *stakeholders*, ecoeficiência produtiva e inovação. Para cada empresa, itens relacionados a estas linhas foram observados e coletados nas publicações disponibilizadas nos *sites*. Assim, construiu-se um quadro comparativo das empresas analisadas indicando os pontos fracos e fortes de cada gestão. Por fim, apesar de concluir que não há indícios de que o sucesso empresarial tenha ligação com sustentabilidade nas empresas do sistema agroindustrial alimentar analisadas, é possível perceber que a sustentabilidade, de forma forçada ou espontânea, integra os negócios de um número cada vez maior de empresas neste segmento, conforme demonstrado nas informações coletadas nas análises qualitativas da amostra.

Palavras-chave: desenvolvimento sustentável, agroindústrias, indicadores de desempenho, responsabilidade corporativa, estratégia.

## ABSTRACT

LEITE, Luciana Rosa. **Sustainability in the Agroindustrial Sector** - an analysis of the main food companies with activities in the BOVESPA. 2010. 122p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

The concern with environmental issues has led companies to review their business strategies. It is not enough companies demonstrate continuous improvement of its services and products. Now they are under pressure to demonstrate their ability to act in a "friendly" with the environment and society. So, aim of this study was to investigate whether there is connection between the success of food companies with active in BOVESPA and its actions towards sustainability. Thus, six companies were selected to form the sample of this research. The performance indicators used to characterize the business success were: "q" Tobin, ROA, ROE and IRR. The analysis of results, by descriptive statistics, indicated no evidence that sustainable enterprises, which were listed in the Corporate Sustainability Index of BOVESPA, they outperform the others. A qualitative analysis of each company in the sample was performed to identify actions of their corporate strategies. We considered three segments of management for sustainability: the relationship with stakeholders, eco efficiency and innovation. For each company, information related to these lines were observed and collected in the publications on the websites. So, we built up a comparative table of the firms surveyed indicating the strengths and weaknesses of each management. Finally, despite finding that there no is evidence to link between success of business and sustainability in agro-food system, we can see that the sustainability so forced or spontaneous, is part of the business of a growing number of companies in this segment, as shown in information's based on qualitative analysis of the sample.

Keywords: sustainable development, agribusiness sector, performance indicators, corporate responsibility, strategy.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.1 – Resumo das fases da pesquisa .....	22
Figura 1.2 – Sistema agroindustrial alimentar .....	23
Figura 1.3 – Estrutura da dissertação .....	24
Figura 2.1 – Modelo das forças competitivas de Porter .....	47
Figura 2.2 – Cadeia de valores genérica .....	48
Figura 2.3 – O impacto da responsabilidade socioambiental na cadeia de valor da empresa .....	49
Figura 2.4 – Os componentes da reputação da empresa .....	51
Figura 2.5 – Representação gráfica de relação sucesso econômico x performance ambiental e social .....	54
Figura 3.1 – Fases da pesquisa .....	65
Figura 3.2 – Empresas do sistema agroindustrial em atividade na BOVESPA .....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Histórico dos incidentes/acidentes ambientais que chamaram a atenção para a importância do meio ambiente .....	34
Quadro 2.2 – Evolução do posicionamento empresarial em relação às questões ambientais .....	37
Quadro 2.3 – Abordagens da gestão ambiental nas empresas .....	38
Quadro 2.4 – Dez medidas de sucesso empresarial e dez dimensões do desempenho corporativo em desenvolvimento sustentável .....	45
Quadro 2.5 – Principais avaliadores de sustentabilidade empresarial no Brasil .....	55
Quadro 3.1 – Empresas do sistema agroindustrial segundo a segmentação da BOVESPA .....	66
Quadro 3.2 – Amostra de pesquisa .....	68
Quadro 3.3 – Medidas de performance e os autores que as utilizaram .....	69
Quadro 3.4 – Variáveis para análise da performance .....	70
Quadro 3.5 – Variáveis qualitativas de análise – Relação com <i>stakeholders</i> .....	72
Quadro 3.6 – Variáveis qualitativas de análise – Ecoeficiência .....	73
Quadro 3.7 – Variáveis qualitativas de análise – Inovação .....	73
Quadro 3.8 – Documentos utilizados para pesquisa qualitativa.....	74
Quadro 4.1 – Resultado da Análise Qualitativa da AmBev – aspectos de relacionamento com <i>stakeholders</i> .....	83
Quadro 4.2 – Resultado da Análise Qualitativa da AmBev – aspectos de ecoeficiência .....	84
Quadro 4.3 – Resultado da Análise Qualitativa da AmBev – aspectos de inovação .....	85
Quadro 4.4 – Resultado da Análise Qualitativa da Brasil Foods – aspectos de relacionamento com <i>stakeholders</i> .....	86
Quadro 4.5 – Resultado da Análise Qualitativa da Brasil Foods – aspectos de ecoeficiência .....	88
Quadro 4.6 – Resultado da Análise Qualitativa da Brasil Foods – aspectos de inovação .....	88
Quadro 4.7 – Resultado da Análise Qualitativa da Cosan – aspectos de relacionamento com <i>stakeholders</i> .....	89
Quadro 4.8 – Resultado da Análise Qualitativa da Cosan – aspectos de relacionamento com <i>stakeholders</i> .....	

tos de ecoeficiência .....	90
Quadro 4.9 – Resultado da Análise Qualitativa da Cosan – aspectos de inovação .....	92
Quadro 4.10 – Resultado da Análise Qualitativa da JBS – aspectos de relacionamento com <i>stakeholders</i> .....	93
Quadro 4.11 – Resultado da Análise Qualitativa da JBS – aspectos de ecoeficiência .....	94
Quadro 4.12 – Resultado da Análise Qualitativa da JBS – aspectos de inovação .....	95
Quadro 4.13 – Resultado da Análise Qualitativa do Grupo Pão de Açúcar – aspectos de relacionamento com <i>stakeholders</i> .....	96
Quadro 4.14 – Resultado da Análise Qualitativa do Grupo Pão de Açúcar – aspectos de ecoeficiência .....	98
Quadro 4.15 – Resultado da Análise Qualitativa do Grupo Pão de Açúcar – aspectos de inovação .....	99
Quadro 4.16 – Resultado da Análise Qualitativa da Sadia– aspectos de relacionamento com <i>stakeholders</i> .....	101
Quadro 4.17 – Resultado da Análise Qualitativa da Sadia – aspectos de ecoeficiência .....	103
Quadro 4.18 – Resultado da Análise Qualitativa da Sadia– aspectos de inovação .....	104
Quadro 4.19 – Pontos fracos e fortes das empresas analisadas .....	108

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Desempenho das empresas na variável “q” de Tobin...	75
Tabela 4.2 – Análise da variável “q” de Tobin .....	76
Tabela 4.3 – Desempenho das empresas na variável ROA .....	77
Tabela 4.4 – Análise da variável ROA .....	78
Tabela 4.5 – Desempenho das empresas na variável ROE .....	78
Tabela 4.6 – Análise da variável ROE .....	79
Tabela 4.7 – Desempenho das empresas na variável IRR .....	80
Tabela 4.8 – Análise da variável IRR .....	80

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.2 OBJETIVOS .....	21
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	21
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	21
1.3 JUSTIFICATIVA .....	21
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	22
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	22
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	24
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	25
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	25
<b>2.1.1 Do crescimento econômico ao desenvolvimento sustentável</b> .....	25
<b>2.1.2 Do desenvolvimento sustentável a sustentabilidade</b> .....	29
<b>2.1.3 A utilização do conceito ‘desenvolvimento sustentável’</b> .....	31
2.2 O MEIO AMBIENTE E O SETOR PRODUTIVO .....	33
<b>2.2.1 A evolução da postura empresarial frente a questões ambientais e sociais</b> .....	36
<b>2.2.2 As questões ambientais e sociais do Brasil</b> .....	38
<b>2.2.3 as especificidades do desenvolvimento no setor agroindustrial</b> .....	42
2.3 SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA DE COMPETIÇÃO .....	44
<b>2.3.1 A competitividade empresarial</b> .....	46
<b>2.3.2 Estratégia empresarial</b> .....	49
<b>2.3.3 A sustentabilidade nas empresas</b> .....	51
<b>2.3.4 Avaliação da sustentabilidade empresarial</b> .....	54
2.4 RESUMO DAS CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS .....	62
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	64
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	64
3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA .....	65
<b>3.2.1 Seleção da Amostra</b> .....	66
<b>3.2.2 Variáveis de Análise</b> .....	68
<b>3.2.3 Análise Estatística</b> .....	70



3.3 ANÁLISE QUALITATIVA .....	71
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>75</b>
4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA .....	75
4.1.1 “q” de Tobin .....	75
4.1.2 ROA .....	77
4.1.3 ROE .....	78
4.1.4 IRR .....	79
4.1.5 Discussão dos Resultados Obtidos .....	81
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA .....	82
4.2.1 Empresa: AmBev .....	82
4.2.2 Empresa: Brasil Foods .....	85
4.2.3 Empresa: Cosan .....	89
4.2.4 Empresa: JBS .....	92
4.2.5 Empresa: Pão de Açúcar .....	95
4.2.6 Empresa: Sadia .....	99
4.2.7 Discussão dos Resultados Obtidos .....	105
4.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	108
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>110</b>
5.1 CONCLUSÃO .....	110
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	113
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>125</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Historicamente, ecologistas e profissionais do setor privado parecem caminhar para direções contrárias. Enquanto a ecologia se preocupa em estudar os seres vivos e o meio ambiente ao seu redor, as empresas do setor privado se preocupam em produzir e gerar lucro. Desde meados do século XVIII, enquanto os sistemas industriais alcançaram o apogeu de sucesso, tornando-se capazes de criar e acumular níveis de capital produzido pelo homem; a natureza, da qual depende a prosperidade econômica da civilização, vem sendo suprimida (HAWKEN; LOVINS; LOVINS, 1999).

A relação por vezes antagonista entre ecologia e o setor produtivo culminou no recorrente conflito entre “crescimento e conservação”. Por um lado, a sociedade se desenvolve aumentando a produção e acumulando riquezas. Do outro lado restaram os impactos deste processo de desenvolvimento.

Esta visão antropocêntrica, como afirma Capra (2006), que vê os seres humanos acima ou fora da natureza, era base do modelo de desenvolvimento mecanicista que vigorou principalmente durante o século XIX. À natureza eram atribuídos apenas valores de “uso”. É como se homem e natureza fossem separados, e aquilo que atinge um não atinge o outro. Ou seja, como se os impactos gerados pelo processo de desenvolvimento não atingissem também o homem.

No entanto, acidentes ambientais causados por grandes empresas entre no século XX como o da Baía de Minamata no Japão (1956), o acidente na usina nuclear de Chernobyl na extinta União Soviética (1986) e o vazamento de petróleo da Exxon Valdez no Alasca (1989), iniciaram mudanças nesta ótica mecanicista e antropocêntrica.

Percebeu-se que danos ambientais atingem também os Homens. Além disso, a idéia de que o próprio homem é responsável pelos danos ao meio ambiente em que vive se consolida a cada dia e as preocupações com o meio ambiente adquiriram importância. Sabe-se que problemas ambientais em todo o mundo danificam a biosfera, e por consequência a vida humana em todo o globo (CAPRA, 2006). Os problemas estão interligados, visto que homem e natureza são interdependentes. Assim, encarar os problemas ambientais de maneira sistêmica é a proposta do autor supracitado.

Problemas interligados exigem soluções interligadas, em resumo é isso que o pensamento sistêmico propõe (CAPRA, 2006). A partir desse ponto de vista, soluções viáveis para os problemas de desenvolvi-

mento deveriam ser soluções “sustentáveis”. O conceito de sustentabilidade, até o final da década de 1970, estava circunscrito à biologia populacional, era compreendido como uma gestão inteligente das atividades produtivas, sem provocar a corrosão dos estoques disponíveis na natureza (VEIGA, 2006).

Tentando combinar o processo de desenvolvimento da sociedade e o conceito de sustentabilidade, a ONU apresentou o conceito de “desenvolvimento sustentável” em 1987, mas utilizado principalmente a partir da década de 1990. O conceito da ONU, que prima pela satisfação das necessidades das sociedades atuais, sem afetar a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades, é um marco. O desenvolvimento sustentável deveria ser um modelo para um processo de desenvolvimento equilibrado, justo, em que sociedade, meio ambiente e economia, se beneficiem.

Porém, da forma como foi apresentado, o conceito proposto pela Organização das Nações Unidas (ONU) se mostrou de difícil aplicação prática. Desenvolvimento sustentável, assim como sustentabilidade são termos encontrados em discursos políticos e de marketing de empresas; assumindo diversos significados, sendo alguns até mesmo contraditórios. De acordo com Drummond (1999), o conceito, como definido pela ONU, é impreciso e comporta várias linhas de pensamento, muitas vezes carregadas de utopismo, além de gerar interpretações influenciadas pelas várias teorias que se correlacionam com diferentes ideologias políticas (FREY, 2001). Ou seja, é um conceito já incorporado ao discurso comum, com muitos defensores e críticos; mas certamente, um tema sobre o qual não há consenso.

Apesar das crescentes discussões e da falta de entendimento deste conceito, trata-se de um assunto extrema importância para a sociedade civil, governos e empresas, o que ressalta a necessidade de tornar o conceito mais claro, passível de aplicação prática. Assim, estudos que visem determinar maneiras práticas de implementação e avaliação da sustentabilidade no setor produtivo, além de formas de relatar sobre o desenvolvimento sustentável e sobre como garantir a sustentabilidade das atividades, tornam-se questões fundamentais.

Neste sentido, esta dissertação foca seus trabalhos na atividade do setor privado. Entende-se que mesmo que a construção do desenvolvimento sustentável esteja relacionada com toda a sociedade, o papel do setor privado é fundamental. Porém para muitas empresas, o meio ambiente ainda se constitui simplesmente em suporte físico: de onde são

retirados os recursos necessários para o desenvolvimento da atividade produtiva e para onde vão os resíduos gerados pela produção.

Até a década de 19 70, a inserção do meio ambiente nas organizações se limitava ao cumprimento de normas legais de controle de poluição, de acordo com legislações específicas de órgãos governamentais de controle de poluição. Como afirmam Morandi e Gil (2000), o comportamento empresarial se resumia em poluir para depois despoluir, caracterizando uma postura reativa que se baseava na maximização dos lucros em curto prazo. Os cuidados com o meio ambiente ficavam sob responsabilidade da sociedade e dos órgãos reguladores somente.

Ainda hoje não é comum que as empresas se responsabilizem pelos efeitos da utilização do meio ambiente durante sua atividade produtiva. Fica evidente que a relação de interdependência, destacada por Teixeira (1998 apud JUNQUEIRA, 2002), em que a empresa influencia o meio que a rodeia assim como é influenciada pelas forças deste mesmo ambiente, é, na maioria das vezes, esquecida.

É claro que o papel das empresas é de produzir bens e serviços com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos homens. Mas também é certo que a qualidade de vida depende da qualidade do meio ambiente em que este se desenvolve (CHAMORRO, 2000).

Atualmente, os descasos com relação ao entorno ambiental são acompanhados de perto por membros da sociedade civil, que cobram das empresas atitudes proativas em relação ao meio em que se desenvolvem. Em decorrência dessa realidade, surge a exigência da sociedade em reduzir o impacto ambiental causado especificamente pelo setor produtivo.

Conforme cita Junqueira (2002), a visão das empresas sobre o meio ambiente tem mudado ao longo dos anos e a noção de desempenho ambiental, como um importante componente da vantagem competitiva, tem encontrado aceitação por um crescente número de líderes corporativos em todo o mundo. Schaltegger e Wagner (2006) ressaltam que o desempenho sustentável deve ser entendido como o desempenho relativo às questões ambientais, sociais e também financeiras. Quando ações ambientais e sociais estão inseridas na estratégia de atuação das empresas, a competitividade das mesmas é influenciada positivamente, seja em indicadores financeiros ou não financeiros.

Assim, este trabalho apresenta a problemática que será estudada, assim como as justificativas para escolha deste tema.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quando se tratam de questões ambientais e sociais, é comum encontrar empresas que atestam para as dificuldades em atuar de maneira sustentável. De acordo com Steger (2006), ao realizar ações sustentáveis de forma voluntária, as empresas se sentem lesadas em termos econômicos, pois garantem que não alcançam vantagem alguma, além de gerar mais gasto com novas tecnologias e mudança do processo produtivo.

No entanto, se a contribuição das empresas é fundamental para o desenvolvimento sustentável, é essencial que se encontre maneiras de conciliar as metas do setor privado de competitividade e rentabilidade, com as metas do desenvolvimento sustentável em seus três pilares. Porter (1998) definiu o que é competitividade, a partir dos conceitos de eficácia operacional e comportamento estratégico. Em ambos os casos, a utilização de princípios sustentáveis pode gerar vantagens significativas no longo prazo, segundo Thorpe e Prakash-Mani (2003).

A visão sustentável das empresas está baseada na capacidade de uma empresa em aceitar plenamente o fato de que seu negócio faz parte do ambiente natural e social. Com isto, o mundo corporativo se defronta com duas implicações (RODRIGUEZ; RICART; SANCHEZ, 2002). A primeira delas se deve a aceitação da escassez dos recursos naturais, e a segunda corresponde à noção de que empresas e sociedade têm co-responsabilidade no uso e desenvolvimento de recursos naturais e sociais.

Assim Rodriguez, Ricart e Sanchez (2002) propõem que a sustentabilidade das empresas seja erguida sob quatro pilares: razões sociais, razões físicas, motivos éticos e razões comerciais. Todos eles se relacionam entre si e apóiam a idéia de que as empresas devem criar valor sustentável (ou seja, valores econômicos, sociais e ambientais), no duplo sentido da palavra sustentável: de uma forma persistente e coerente com os princípios do desenvolvimento sustentável.

A necessidade de reduzir a utilização dos recursos naturais e a geração de resíduos pelas atividades empresariais pode ser de primordial importância para o desenvolvimento de novas capacidades e atividades, que poderiam criar vantagens competitivas persistentes (HART, 1995). Estas vantagens seriam o resultado da capacidade de diferenciação da empresa que, em grande parte, tem influência de recursos intangíveis e da reputação da empresa, sendo estes aspectos consideravelmente mais

difíceis de serem substituídos ou imitados pelos concorrentes se comparados aos aspectos tangíveis (PETIICK et al., 1999).

Neste sentido pode-se definir duas linhas de raciocínio e análise da relação entre o meio natural e a competitividade do setor produtivo (YOUNG; LUSTOSA, 2001; WAGNER; SCHALTEGGER, 2003). Uma linha argumenta que a preservação do ambiente natural gera gastos, pois exige das empresas mudanças no processo de produção para atender a regulamentação ambiental, e isso acarreta aumento de custo dos produtos, refletindo em queda de competitividade.

A outra linha de análise argumenta que a imposição de padrões ambientais adequados pode estimular empresas a adotarem inovações que reduzem os custos totais de um produto e aumentam seu valor, contribuindo para a competitividade das empresas. Esta vertente é chamada de Hipótese de Porter, pois foi baseada nos artigos de Michel Porter e Class Van der Linde (1995a e 1995b).

Autores como Wagner e Schaltegger (2003) também sustentam que investimentos em atuação sustentável podem gerar vantagens competitivas de mercado e aumentar o sucesso das empresas no seu setor.

Assim, este trabalho teve o objetivo de investigar empresas que adotam a segunda linha. Ou seja, procurou-se determinar como algumas empresas aumentam seu valor no mercado e se diferenciam no ambiente competitivo graças à adoção de práticas e princípios sustentáveis. Entende-se que compreender a relação existente entre desempenho sustentável, competitividade e sucesso nos negócios é um pré-requisito para uma atuação eficiente. Com o conhecimento desta relação se torna mais fácil utilizar o desempenho sustentável como base para fornecer vantagens competitivas para a empresa.

A pesquisa focou sua atenção no setor agroindustrial por entender que este setor tem relação direta com o meio ambiente, além de importância econômica para o Brasil. Várias atividades agrícolas estão ligadas à história de desenvolvimento do país. O cultivo do cacau no Nordeste, do café no Sudeste e a pecuária na região Sul podem ser apresentados como exemplos da ligação histórica entre o Brasil e o setor agroindustrial.

Neste contexto, a seguinte questão de pesquisa é formulada:

As empresas agroindustriais do ramo alimentar, classificadas como sustentáveis, têm resultados superiores às demais para indicadores de desempenho?

Desta forma, esta pesquisa investiga se a sustentabilidade agrega valor às empresas por meio de indicadores de desempenho e se este valor é reconhecido pelo mercado. Além disso, procura compreender como a sustentabilidade está inserida na gestão corporativa das empresas.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se as empresas agroindustriais do ramo alimentar, classificadas como sustentáveis, têm resultados superiores às demais para indicadores de desempenho.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar, através de uma perspectiva histórica, o conceito de desenvolvimento sustentável;
- Selecionar indicadores de desempenho e comparar os resultados obtidos entre as agroindústrias pesquisadas;
- Realizar uma análise qualitativa e identificar como a sustentabilidade está inserida nas principais ações desenvolvidas pelas empresas que formam a amostra de pesquisa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se pela importância do tema tanto para a sociedade como para as organizações. Esta pesquisa abordou a sustentabilidade de forma estratégica dentro de empresas agroindustriais que possuem títulos negociáveis em Bolsas de Valores, e pretende verificar se existem evidências empíricas de que o mercado valorize mais empresas reconhecidas como sustentáveis, do que as outras.

Assim como todas as empresas, as empresas do setor agroindustrial têm relação com o meio ambiente, principalmente porque deste meio retiram a maior parte da matéria prima. Além disso, estas organizações têm ligações diretas com produtores rurais, muitas vezes seus principais fornecedores, que lidam com a terra e com as conseqüências deixadas pelo processo de desenvolvimento. Portanto, mais do que um dever, deve ser um interesse estratégico manter a atividade agroindustrial de forma sustentável.

A Engenharia de Produção, e especialmente a área de Inteligência Organizacional, tem o interesse de produzir conhecimento para que as empresas possam canalizar os recursos disponíveis em busca de produtividade e competitividade. Desta forma, esta dissertação está inserida

neste contexto, pois buscou identificar se as empresas consideradas sustentáveis têm valor agregado reconhecido pelo mercado, ou seja, se a sustentabilidade agrega valor a empresas na Bolsa de Valores.

#### 1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Na Figura 1.1 é possível visualizar um resumo das etapas da pesquisa realizada.

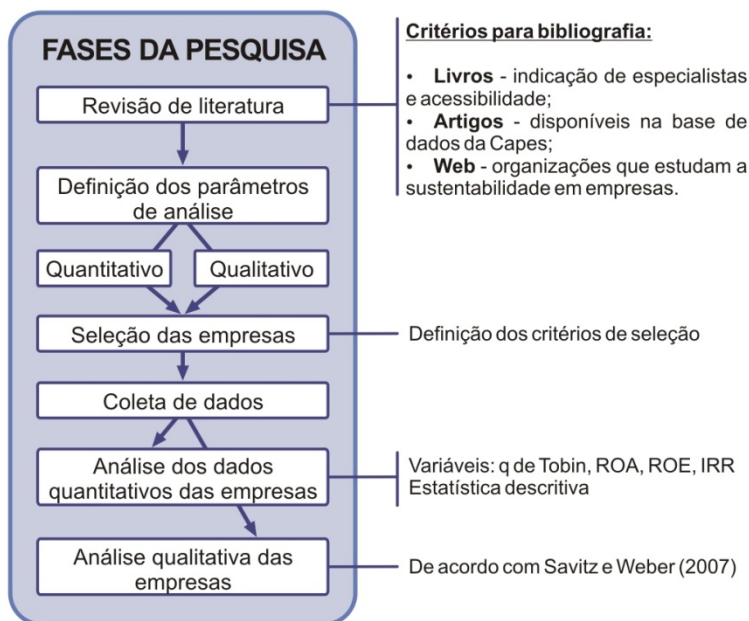


Figura 1.1 – Resumo das fases da pesquisa

Fonte: Gargioni, 2009 (adaptado)

A pesquisa apresentada nesta dissertação pode ser classificada como um estudo não-experimental, que utiliza dados quantitativos e qualitativos para explicar e compreender melhor o fenômeno estudado. Os métodos utilizados para responder a pergunta de pesquisa, assim como a classificação completa do estudo, estão descritos de forma detalhada no capítulo 3.

#### 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Alguns itens precisam ser definidos para tornar mais claros os objetivos desta pesquisa.



Em primeiro lugar, apenas empresas do setor agroindustrial alimentar e com títulos negociáveis na BOVESPA foram utilizadas. O principal motivo para essa delimitação foi a disponibilidade na obtenção dos dados. Para este trabalho, foi considerada a definição de setor agroindustrial apresentada por Batalha e Silva (2007). Os autores utilizam uma definição ampla de sistemas agroindustriais, que são “conjuntos de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção de insumos (sementes, adubos, máquinas agrícolas etc.) até a chegada do produto final (queijo, biscoito, massas etc.) ao consumidor”. Os sistemas agroindustriais podem ser divididos em três macrossegmentos conforme apresentado na Figura 1.2. O foco desta pesquisa se restringe então, ao segmento alimentar, seja em empresas do macrossegmento rural, industrial e de distribuição conforme exemplificado na figura.

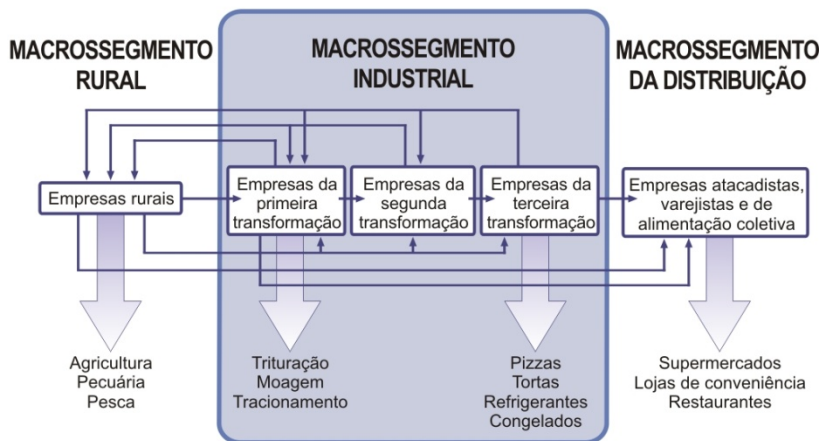


Figura 1.2 – Sistema agroindustrial alimentar

Fonte: Batalha e Silva, 2007 (adaptado)

Em segundo lugar, deve ficar claro que o objetivo do trabalho não é formular modelos para atuação das empresas de maneira sustentável, mas sim fazer uma investigação se o mercado agrega valor às empresas que são consideradas sustentáveis e quais são as ações sustentáveis desenvolvidas pelas empresas de modo geral.

O terceiro item a ser considerado é que este trabalho considera que empresas sustentáveis serão aquelas que estão inseridas no Índice de Sustentabilidade da Bovespa – ISE. No entanto não foi objetivo do tra-

balho discutir o método de classificação utilizado pela BOVESPA (mais informações podem ser obtidas no site [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)).

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em capítulos conforme visualizado na Figura 1.3. No capítulo 2, estão discutidos aspectos que fundamentam de forma teórica os assuntos tratados nesta pesquisa, entre eles: desenvolvimento sustentável, empresas sustentáveis, vantagens competitivas e setor agroindustrial.

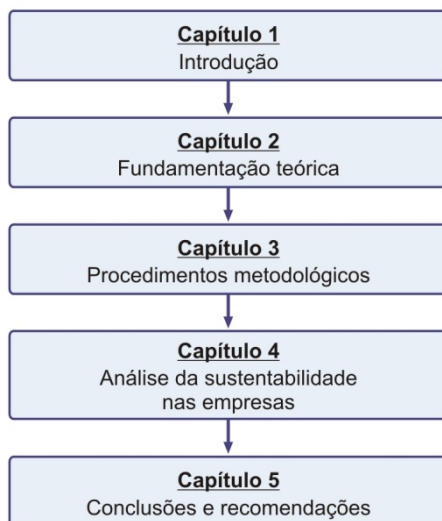


Figura 1.3 – Estrutura da dissertação

Fonte: Da autora

O capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da dissertação. Neste capítulo estão descritos os critérios de seleção das empresas, a metodologia utilizada para calcular os indicadores de desempenho e as características qualitativas que foram analisadas nas empresas estudadas.

O capítulo 4 apresenta os resultados obtidos com a análise das empresas. A apresentação será feita de forma separada, ou seja, primeiro os resultados quantitativos e, em seguida, os resultados obtidos na análise qualitativa. No quarto capítulo também traz discussão destes resultados. No capítulo 5 apresenta-se a conclusão da pesquisa, assim como recomendações para trabalhos futuros.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com o objetivo de embasar a pesquisa, este capítulo apresenta alguns conceitos referentes a desenvolvimento, sustentabilidade e mercado.

### **2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

No final do século XX, a preocupação com questões ambientais conduziu a um novo conceito - o de desenvolvimento sustentável. O aprofundamento da crise ambiental, juntamente com a reflexão sobre a influência da sociedade no processo de crescimento econômico, são alguns dos fatores que provocaram esta mudança. O desenvolvimento sustentável alcançou destaque a partir da década de 1990, tornando-se um dos termos mais utilizados para definir o novo modelo de desenvolvimento. No entanto, apesar da crescente utilização do conceito, são poucas as discussões a respeito do seu significado e das medidas necessárias para alcançá-lo. Na realidade, há uma disparidade conceitual considerável nas discussões referentes ao conceito de desenvolvimento sustentável e suas metodologias de avaliação (VAN BELLEN, 2005).

Definido pela ONU, desenvolvimento sustentável é aquele que “atende as necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1987). Apesar de mundialmente conhecido, este conceito pouco elucida a realidade do desenvolvimento apresentado na maioria dos territórios atualmente. Como já citado, o conceito definido pela ONU, é impreciso e comporta diferentes linhas de pensamento.

Apesar da polissemia ao redor do conceito de desenvolvimento sustentável, bem como do conceito de sustentabilidade, há indícios que o modelo de desenvolvimento adotado até o momento não tem sido satisfatório. Assim sendo, por entender que a discussão sobre o novo rumo de desenvolvimento é válida e importante para fundamentar o trabalho que segue, foram pesquisados aspectos da construção histórica deste conceito que são essenciais para sua definição.

#### **2.1.1 Do crescimento econômico ao desenvolvimento sustentável**

O conceito de desenvolvimento entendido como crescimento econômico esteve em foco, principalmente, no período do pós-guerra. Este momento foi marcado por avanços em termos tecnológicos, de volume de bens e serviços produzidos, transformando o estilo de consumo e o modo de vida da maioria dos habitantes dos países industrializados. Os países não industrializados, nomeados países de ‘Terceiro

Mundo’, mesmo que ainda sem os progressos materiais referidos, também sofreram mudanças de cunho econômico, social e ambiental (SACHS, 1995).

Este desenvolvimento estava ligado à idéia de mudança econômica, evolução, mudança contra a noção de atraso. Stavenhagen (1985) definia o desenvolvimento como o remédio para o atraso. O objetivo era promover a aceleração da economia por meio do uso dos recursos naturais e do capital aliado a tecnologias. De acordo com este modelo, o processo tecnológico sempre irá superar os limites da natureza. Assim, os ecossistemas eram considerados ilimitados seja como fonte de insumos, ou assimiladores de impactos. O excesso de otimismo tecnológico proferido pelos adeptos dessa tese gerou, em consequência, a hipótese de antagonismo irreconciliável entre atividade produtiva e preservação dos recursos naturais, hipótese refutada atualmente.

Albert Hirschman (1981), ao descrever a ascensão e o declínio da economia do desenvolvimento, cita que “quando os economistas ocidentais voltaram sua atenção para os países em desenvolvimento concluíram que o problema não era tão complicado de ser resolvido”. A solução seria aumentar suas rendas nacionais, assim o progresso nestes países se daria de forma suave e linear. Para isto bastaria aplicar o modelo certo do programa integrado de desenvolvimento.

O chamado ‘Consenso de Washington’ compreendia algumas medidas formuladas por economistas de instituições financeiras situadas em Washington, como FMI (Fundo Monetário Internacional), Banco Mundial e Departamento do Tesouro dos Estados Unidos. O texto, redigido por John Williamson, apresentava itens para promover o ajustamento financeiro de países em desenvolvimento. Depois de alcançar o estado mínimo de desenvolvimento atendendo as recomendações do Consenso, as políticas monetárias internacionais estariam dispostas a emprestar recursos para promover o desenvolvimento destes países. E então, com estabilidade macroeconômica e as reformas na microeconomia, o desenvolvimento adviria quase naturalmente (MALAN, 1991).

No entanto, as práticas propostas pelo Consenso de Washington não ajudaram efetivamente, e contribuíram para que a diferença entre países desenvolvidos e aqueles que ainda não tinham atingido este patamar se acentuasse ainda mais. Os desenvolvidos continuaram com elevado PIB (Produto Interno Bruto), modernizados, e possuidores de altos índices dos fatores de produção. Os demais, rotulados como subde-

envolvidos, entraram em crises econômicas, apresentando crescimento econômico inexpressivo por alguns anos.

O subdesenvolvimento, que seria uma etapa para chegar ao desenvolvimento, se mostrou como resultado desse processo. Neste sentido, Celso Furtado foi referência na discussão sobre o conceito de desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico. Sobre esta questão Celso Furtado (1974) defende a idéia de que o desenvolvimento econômico é um simples mito. Segundo o autor, graças a esta tese, é possível desviar as atenções de tarefas básicas, como a identificação das necessidades fundamentais da população de um país, para concentrá-las em objetivos financeiros, como investimentos, exportações e acúmulo de capital. Foi este mito que guiou o desenvolvimento e a própria história de muitos países.

No entanto, até meados dos anos 1970 praticamente todos identificavam o desenvolvimento apenas como progresso material, inclusive o próprio Celso Furtado. Mesmo discordando quanto às conseqüências sociais desse progresso, existia consenso em adotar o desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico.

No Brasil, como afirma Sachs (2005), um exemplo de como o desenvolvimento meramente econômico não resolve os problemas da sociedade é o período de Milagre Econômico (1969-1973). Com a aplicação deste modelo o país teve crescimento, modernização e industrialização, mas com aumento das desigualdades sociais. Este exemplo é suficiente para demonstrar que o modelo de crescimento econômico tem limites, se esgota, e pode ter conseqüências negativas.

Em 1994, durante o Fórum Internacional sobre as Perspectivas Latino-Americanas, organizado pelo BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e o Centro de Desenvolvimento da OCDE (Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômicos) em Paris, Louis Emmerij (1994) argumentava que “ninguém poderia contestar o fato de que o crescimento econômico seja, no longo prazo, eficiente para alcançar os objetivos sociais e lutar contra a pobreza, mas de três a cinco gerações podem ser necessárias para chegar a essa meta”. Como argumenta Louis Emmerij (1994), o período de transição entre o estado atual e o desenvolvido seria “humanamente insuportável e politicamente irresponsável” (SACHS, 1995).

A mudança no paradigma da sociedade ocorreu, e ainda vem ocorrendo, lentamente. De acordo com Veiga (2006) somente com o lançamento do primeiro Relatório de Desenvolvimento Humano, em

1993 dentro do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, pode-se considerar que o panorama foi alterado, e hoje o crescimento econômico é entendido como elemento de um processo mais amplo de desenvolvimento.

Muitos autores redefiniram seus discursos, entre eles, Celso Furtado que escreveu:

O crescimento econômico, tal qual é conhecido, vem se fundando na preservação dos privilégios das elites que satisfazem seu afã de modernização; já o desenvolvimento se caracteriza pelo seu projeto social subjacente. Dispor de recursos para investir está longe de ser condição suficiente para preparar um melhor futuro para a massa da população. Mas quando o projeto social prioriza a efetiva melhoria das condições de vida dessa população, o crescimento se metamorfoseia em desenvolvimento (FURTADO, 2004).

O aspecto social foi, portanto, o primeiro a ser incluído no conceito de desenvolvimento – ‘desenvolvimento socioeconômico’. As disparidades sociais entre nações, e dentro das nações, deveriam ser reduzidas. O centro do processo de desenvolvimento seria a sociedade e a economia seria uma ferramenta para atingir os objetivos (LEBRET, 1986; SACHS, 1995). Assim, o desenvolvimento com características econômicas sócio-ambientais foi definido como ‘desenvolvimento sustentável’ pela IUCN (União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais) em 1980. O relatório final desta instituição aborda que o desenvolvimento deve considerar os aspectos referentes às dimensões sociais, ecológicas e econômicas, dos recursos vivos e não vivos e as vantagens de curto e longo prazo de ações alternativas, para que possa ser considerado sustentável.

O Relatório de Brundtland (1987) conhecido também como ‘Nosso Futuro Comum’ apresentou outra definição que alterou o foco do novo modelo de desenvolvimento. De acordo com a Assembléia Geral da ONU, desenvolvimento sustentável é aquele que “atende as necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades”. O elemento humano passou, então, a ser o principal foco, mas sem abandonar o meio natural, pois com a experiência que já fora acumulada durante o processo histórico, compreende-se que não é interessante perseguir o desenvolvimento a qualquer custo, ele deve ser qualificado: precisa ser ecologicamente sustentável no longo prazo (VEIGA, 2006).

Considerando a importância que este conceito já alcançou, é interessante analisar do que realmente trata o termo ‘sustentabilidade’.

### **2.1.2 Do Desenvolvimento Sustentável à Sustentabilidade**

Como já foi detalhado neste trabalho, o termo ‘desenvolvimento sustentável’ surgiu nos anos 80, como alternativa ao processo que ocorria no mundo no período pós-guerra. O processo desenvolvimentista, baseado na possibilidade de progresso e crescimento ilimitados, se tornou um pilar da sociedade industrial ocidental. Neste período, o grande desafio era reconstruir as sociedades afetadas pela Segunda Grande Guerra Mundial e estabelecer uma ordem hegemônica internacional de maneira que fossem reduzidas as disparidades entre nações centrais, urbanizadas e industrializadas, e aquelas periféricas, predominantemente rurais e com baixa industrialização.

Mas afinal, o que é a sustentabilidade, e porque este conceito se tornou indispensável para qualificar um novo modelo de desenvolvimento?

O conceito de sustentabilidade, enquanto circunscrito à biologia populacional, era compreendido como uma gestão das atividades extrativistas que permitiria que a humanidade tirasse muito da natureza sem provocar a corrosão dos seus estoques (VEIGA, 2006). Apesar de ser facilmente compreendido nas ciências biológicas, o conceito de sustentabilidade gera alguns conflitos quando aplicado a temas das ciências sociais e econômicas. Mello (2007) define sustentabilidade como o modo de sustentação, ou seja, é a qualidade de manutenção de ‘algo’. Assim, a ‘sustentabilidade’ trata de como os recursos e as potencialidades do planeta são utilizadas, mantidas e realçadas, de forma que o meio de subsistência da sociedade seja preservado. E, embora o ser humano possua autonomia de existência, não há independência da natureza, portanto, quando se trata do desenvolvimento, trata-se do desenvolvimento de todo o meio que cerca a sociedade.

No entanto, nota-se que a conexão entre homem e natureza parece ter sido esquecida no modelo de desenvolvimento que regia (e de certo modo ainda rege) as ações no mundo. Esta conexão é expressa por Deléage (1997) quando afirma que “nós somos da natureza e estamos na natureza”. Isto significa que a humanidade é parte integrante da natureza, convive com ela em constante troca de matéria, energia e organização, assim como transforma e é transformada por ela durante toda a existência.

Gargioni (2009) defende que os ambientes, social e econômico, estão dentro do ambiente natural. Segundo a autora, este modelo de organização é coerente com a teoria da visão sistêmica, que representa subsistema, sistema e ecossistema em camadas sobrepostas.

Como relata a autora, as camadas (sistemas) são adicionadas de fora para dentro ao longo da história. Assim, primeiro formou-se o ambiente natural, ou meio ambiente, em seguida a sociedade e as relações sociais, e com base nestas surgiu o ambiente econômico, dentro do qual estão as empresas. As camadas internas estariam sustentadas pelas camadas exteriores, e desta maneira pode-se concluir que não existe economia sem a sociedade, assim como não existe sociedade sem ambiente natural. Isto é, os três ambientes são inseparáveis, principalmente em termos de efeitos e impactos, como atestam Harrison e Freeman (1999), Zadek (2004), Pedersen (2006) e Gargioni (2009).

Com isso a idéia de uma sociedade fora do meio natural, atuando como uma instância de dominação, estrangeira e hostil à natureza, é contestada. No entanto, foi esta a idéia responsável para a situação atual de degradação ambiental e social. Em resumo, a pressão da sociedade sobre a natureza é inevitável, mas precisa estar dentro dos limites da natureza em responder de modo equilibrado a esta pressão.

Na sociedade moderna, os recursos naturais, renováveis ou não, são utilizados como matéria prima para a produção de produtos, ou mesmo de bem-estar, que são considerados necessidades pela população. Conforme o conceito de Lezana (2008), necessidade é a manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo que causa tensão, insatisfação e desconforto. Tudo aquilo que o homem faz, ou cria, é para atender suas necessidades e aumentar o seu bem-estar. Entende-se bem-estar como a satisfação geral das necessidades biológicas, psicológicas e sociais do ser humano. No entanto, a percepção do que lhe é necessário, assim como as condições que definem o seu bem-estar, dependem exclusivamente do ser humano, e variam conforme a cultura e o tempo.

Produzir bens e serviços para suprir as necessidades da população é um dos pressupostos do sistema econômico capitalista. Se alguém precisa, existe alguém que produz, independente de aspectos essenciais como: de onde será retirada a matéria prima e para onde irá o resíduo. A moderna sociedade industrial se caracteriza, portanto, por fluxos de sentido único, em que matéria e energia de baixa entropia (recursos) se convertem continuamente em matéria e energia de alta entropia (produ-



tos ou bem-estar), não integrados aos ciclos materiais da natureza. Desta forma não pode haver sustentabilidade.

Modelos sustentáveis têm que se basear em fluxos que sejam fechados, como os ciclos da natureza, dentro da sociedade e ajustados ao ambiente natural (ERIKSSON, 1992). A razão para a sustentabilidade na natureza é explicada por Tiezzi (1988) quando cita que “a natureza se organiza em ciclos de reciclagem biogeoquímicos” assim, nada é resíduo e nada é retirado do meio deliberadamente. A natureza se comporta como um sistema fechado, ao contrário da sociedade e da economia que funcionam como circuitos abertos, seqüenciais (ROSNAY, 1997). Esta é a forma mais clara de compreender a dificuldade em aplicar o conceito de sustentabilidade ao processo de desenvolvimento como um todo (VEIGA, 2006).

Observa-se que o ‘desenvolvimento sustentável’ foi construído dentro de um processo histórico e este não pode ser desconsiderado durante a utilização deste conceito. No entanto, apesar da gravidade dos fatos que permeiam sua construção e a rota alternativa que o desenvolvimento de maneira sustentável oferece, ainda existem evidências de que o mundo atual caminha por rumos que desafiam qualquer noção de sustentabilidade.

### **2.1.3 A utilização do conceito ‘Desenvolvimento Sustentável’**

Formulado, em primeiro lugar, para descrever um novo modelo de desenvolvimento, o termo ‘desenvolvimento sustentável’ tem sido amplamente utilizado como conceito político e de mercado (VEIGA, 2006). Atores sociais tão diversos quanto os organismos internacionais, setores empresariais, instituições governamentais, ONG’s e movimentos sociais assimilaram o discurso da ‘sustentabilidade’ e o fizeram politicamente, isto é, buscando impor sua interpretação sobre o tema por meio da disputa em torno do significado do que seja ‘desenvolvimento sustentável’, de modo a legitimar suas ações como ‘sustentáveis’ e, portanto, boas e corretas (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008).

A banalização deste conceito, substituído na linguagem diária por algumas palavras como ‘durável’, pode gerar erros de interpretação, pois o que é durável é persistente, estável, sem necessariamente ter preocupações econômicas, sociais ou ambientais. No sentido literal, ‘sustentável’ é definido como aquilo que se pode sustentar; passível de sustentação (HOUAISS, 2007).

Latouche (1995) afirmava já ter encontrado cerca de 60 definições diferentes sobre o conceito. Mais recentemente, Gargioni (2009)

também demonstra que é possível encontrar os mais variados substantivos com o adjetivo ‘sustentável’ na literatura, como por exemplo: relacionamentos, negócio, empresa, produto, matérias primas, estratégias, produção, padrões de consumo, desenvolvimento, entre outros.

Na maioria dos exemplos, o adjetivo ‘sustentável’ está colocado no seu sentido literal, de ‘o que se sustenta’ ou ainda, ‘que contribui para que algo se sustente’. Porém, não fica evidente a ligação das ‘coisas’ sustentáveis com o processo histórico que culminou no conceito de desenvolvimento sustentável.

A confusão em torno dos conceitos de ‘desenvolvimento sustentável’ e ‘sustentabilidade’ conduz autores a classificá-los como conceitos “ambíguos e carregados de significado político” especialmente quando inseridas em discursos empresariais (FUNK, 2003), ou ainda como “conceitos altamente elásticos” (FIG, 2005). Banerjee (2008) afirma que a sustentabilidade assume diferentes significados para diferentes pessoas.

Essa falta de entendimento entre os discursos é uma das razões que impede o avanço das discussões e o desenvolvimento de metodologias eficazes (GARGIONI, 2009) que garantam o desenvolvimento de maneira verdadeiramente sustentável.

Rutkowski (2006) aponta para o fato de que o desenvolvimento sustentável é ainda um campo em construção, e é este o motivo que dificulta a operacionalização do conceito.

Com o intuito de colocar o desenvolvimento sustentável em prática, Lima (2008) argumenta que o setor empresarial emprega os termos ‘sustentabilidade’ e ‘desenvolvimento sustentável’ como sinônimos. Assim como faz com os termos ‘responsabilidade social corporativa’ e ‘cidadania corporativa’. Segundo a autora, muitos setores empresariais usam a ‘sustentabilidade’ de forma genérica nem sempre evidenciando o que se quer sustentar – a empresa, o negócio ou o ambiente.

Ainda segundo Lima (2008), em esta tentativa, de instrumentalizar o desenvolvimento sustentável, que cada organização acaba assumindo uma interpretação própria de sustentabilidade entre seus pares. Diante disto, a autora recorre ao que foi relatado por Prugh, Costanza e Daly (2000), e que segundo sua livre tradução, pode ser transcrito como:

O que é transmitido como definição de sustentabilidade são freqüentemente predições de ações tomadas hoje com a esperança de que essas possam levar a sustentabilidade. Em outras palavras, palpites. Ninguém realmente sabe quais são os

requisitos técnicos mínimos da sustentabilidade (LIMA, 2008).

## 2.2 O MEIO AMBIENTE E O SETOR PRODUTIVO

É comum encontrar em discursos, tanto do setor público como do setor privado, que questões ambientais emperram o processo de crescimento e desenvolvimento de empresas, cidades, regiões, etc. Porém, se fosse verdade, regiões pobres e pouco desenvolvidas deveriam ter exuberante natureza, e a estagnação econômica seria benéfica ao meio ambiente. No entanto, a realidade mostra o contrário. Períodos de estagnação da economia são os mesmos que apresentam o agravamento das questões ambientais e sociais, como ocorreu nas últimas duas décadas (YOUNG, 2007).

Os acidentes ambientais ocorridos durante os anos de 1950 a 2000, conforme listados no Quadro 2.1, serviram como alerta. O setor produtivo foi acusado, e julgado, como principal responsável pelos acidentes e pelo descaso com que este setor tratava o meio ambiente. A pressão social apontava para a necessidade de mudanças nos processos produtivos, e desde então as empresas tem tentado se adequar a este desafio: se desenvolver de maneira sustentável.

No entanto, como cita Epelbaum (2004), a transformação do setor produtivo ficou limitada a algumas empresas de setores reconhecidamente poluidores como as do setor químico. Para o autor, as mudanças se configuraram como uma reação pontual, individual e única, resultado da cultura, situação de mercado, riscos e oportunidades identificados, e ainda da atitude de liderança exercida por grupos internos.

Para Young e Lustosa (2001) o papel das empresas neste novo modelo de desenvolvimento é fundamental. Os autores destacam que a preocupação ambiental aumenta nas empresas mais inovadoras, assim como naquelas que têm interesses e/ou responsabilidades nos países desenvolvidos, onde a pressão de compradores e investidores para um melhor desempenho da firma é maior.

Sob este enfoque, segue sendo certo o papel que a empresa desempenha como agente encarregado de produzir bens e serviços que se colocam a disposição para a melhora da qualidade de vida da humanidade. Mas também, é certo que a qualidade de vida não pode ser alcançada sem conservar a qualidade do entorno natural onde se desenvolve a própria humanidade, pois como cita Chamorro (2000): “qualidade de vida e qualidade do meio ambiente são faces de uma mesma moeda”.

Ano	Incidente/Acidente
1952	Smog (smoke + fog) em Londres causado por resíduos na atmosfera decorrentes do processo de geração de energia a partir da queima do carvão.
1956	Contaminação da Baía de Minamata (Japão) por mercúrio, resíduo de produção da companhia química Chisso.
1976	A fábrica da Hoffmann Roche em Seveso, na Itália, foi responsável pela liberação de uma nuvem de dioxina (desfolhante utilizado na agricultura) altamente venenosa.
1978	A empresa Hooker Chemical and Plastics utilizou como depósito de resíduos um dos canais abandonados (Love Canal) após a construção da Niagara Falls.
1984	Uma fornecedora da Union Carbide foi responsável pelo vazamento de 25 toneladas de isocianato de metila. O acidente ocorreu em Bhopal, Índia.
1985	A descoberta do buraco na camada de ozônio na Antártida, causado pelo aumento crescente das emissões de dióxido de carbono e outros gases.
1986	Acidente na Usina de Chernobyl (antiga URSS, atual Ucrânia).
1986	Na Suíça, após um incêndio em uma indústria foram derramadas 30 toneladas de pesticidas no Rio Reno.
1987	Vazamento de Césio 137 proveniente de aparelhos do Instituto Goiano de Radioterapia.
1989	O acidente com o navio-tanque Exxon-Valdez.
2000	Vazamento de 1,3 milhões de litros de óleo de um duto da Petrobrás na Baía de Guanabara.
2000	Outro vazamento de um oleoduto sem válvula de segurança pertencente à Petrobrás, em São Francisco do Sul (SC).
2000	O petroleiro Prestige, pertencente à empresa grega Mare Shipping, encalhou no noroeste da Espanha e vinte mil toneladas de óleo foram derramadas.

Quadro 2.1 – Histórico dos incidentes/acidentes ambientais que chamaram a atenção para a importância do meio ambiente

Fonte: Seiffert, 2007 (adaptado)

Lima (2008) afirma que não há como negar as mudanças econômicas, sociais, políticas e tecnológicas trazidas pela industrialização. Além disso, a autora ressalta a importância de reconhecer que a relação das indústrias com o entorno ambiental sofreu alterações. O progresso e a expansão industrial trouxeram consigo uma transformação na paisagem das cidades e na vida das pessoas (LIMA, 2008), e por isso o setor produtivo é apontado como principal causador da ruptura do equilíbrio dos ecossistemas segundo Chamorro (2000).

Além da parcela de responsabilidade que compete ao setor produtivo, outros fatos, como as transformações na economia internacional e globalização da produção e do consumo, culminaram num crescente grau de exigência dos consumidores. Os consumidores utilizam o próprio poder de compra para demonstrar sua preocupação pela qualidade,

manifestando uma constante exigência para melhorar o binômio preço-desempenho (SANCHES, 2000), sobretudo em países desenvolvidos.

Portanto, embora tenha favorecido o desenvolvimento tecnológico e o conseqüente aumento da produtividade principalmente no período da Revolução Industrial provocando melhora na qualidade de vida material, o desenvolvimento econômico alcançado pelo setor produtivo ocorreu através da concepção errônea da natureza como recurso inesgotável (JUNQUEIRA, 2002).

Assim, Sanches (2000) alerta que daquelas empresas, que procuram ser competitivas ou mesmo sobreviver e se ajustar a esse novo ambiente de negócios, são exigidas novas posturas, seja na maneira de operar seus negócios, seja em suas organizações. O autor ressalta que este novo ambiente de negócios já se mostra bastante concorrido, marcado por incertezas, instabilidades e rápidas mudanças, cada vez mais diante de questões ambientais. Para Sanches (2000) essa renovação nas empresas implica em contínuas mudanças que podem ser custosas em termos financeiros, especialmente se forem impostas (regulamentações ambientais, por exemplo) ou se provierem de uma imagem pública negativa (atritos com comunidades locais ou um desastre ambiental, por exemplo).

Junqueira (2002) coloca que a resposta para o desafio das empresas de alcançar desenvolvimento econômico e realizar ao mesmo tempo a preservação ambiental está justamente no desenvolvimento sustentável. O autor cita que, segundo Kinlaw (1997) o desenvolvimento sustentável no setor produtivo representa “a evolução das empresas para sistemas de produção de riqueza que sejam completamente compatíveis com os ecossistemas naturais que geram e preservam a vida”.

Assim sendo, Kinlaw (1997) apresenta o conceito de ‘desempenho sustentável’ que descreve “como as organizações devem conduzir seus negócios para continuar conduzindo esses mesmos negócios futuro adentro”. Sobre desempenho sustentável Junqueira (2002) cita que as organizações que pretendem alcançá-lo devem produzir bens e serviços que satisfaçam as necessidades da sociedade, mantendo a qualidade de vida do homem, mas sem esquecer que essa não pode ser alcançada sem considerar a qualidade do entorno natural onde a organização, e o homem estão inseridos.

Desde modo, uma visão sustentável das empresas está baseada na capacidade das empresas em aceitar plenamente o fato de que seu negócio faz parte do ambiente natural e social. Com isto, conforme rela-

tam Rodriguez, Ricart e Sanchez (2002), já citados anteriormente, existem duas implicações relevantes para as organizações: a aceitação da escassez dos recursos naturais e a noção de que empresas e sociedade têm co-responsabilidade no uso e desenvolvimento de recursos naturais e sociais.

### 2.2.1 A evolução da postura empresarial frente a questões ambientais e sociais

Ao longo do tempo as questões ambientais inerentes a gestão das atividades industriais têm se apresentado como oportunidades para repensar os valores e práticas produtivas e estabelecer novos paradigmas da concorrência industrial (SANCHES, 2000).

O Quadro 2.2, apresentado por Kishiname et al. (2002) e adaptado por Lima (2008), mostra, de maneira resumida, a evolução das abordagens ambientais no setor industrial. A compreensão desse processo evolutivo auxilia no entendimento do posicionamento atual das empresas frente às questões ambientais.

Barbieri (2007) também comenta sobre a evolução do posicionamento empresarial em relação às questões ambientais. O autor classifica a postura empresarial conforme o Quadro 2.3.

Abordagens Ambientais	Momentos / Influências
<i>O problema não existe</i>	Predominou até o final dos anos 1960. O meio ambiente é fonte inesgotável de recursos e estoque inesgotável de resíduo.
<i>O problema existe, mas não é meu</i>	Principalmente no início dos anos 1970. Reação do meio corporativo às pressões das comunidades e movimentos ambientalistas, normalmente contra as contaminações do ar e cursos d'água.
<i>O problema existe e eu sei resolvê-lo</i>	Final dos anos 70 e início dos anos 1980. Reação às pressões, mas já com soluções, no final do processo (end-of-pipe).
<i>O problema pode ser reduzido ou eliminado na origem</i>	Década de 90 e prossegue no século XXI. Movimento mais recente em direção à produção mais limpa. Mudanças de processo e de matérias-primas ou insumos.
<i>O problema pode ser reduzido ou eliminado com a inserção da indústria nos serviços ambientais regionais</i>	Final dos anos 90 e século XXI. Impulsionado pela visão sistêmica, busca a interconexão das atividades produtivas e do ambiente natural.

Quadro 2.2 – Evolução do posicionamento empresarial em relação às questões ambientais

Fonte: Lima, 2008(adaptado)

A evolução apresentada por Barbieri (2007) não está colocada em termos cronológicos. Segundo o autor, estas abordagens podem ser consideradas fases de um processo de implementação gradual de práticas ambientais. O autor alerta que o limite entre uma abordagem e outra nem sempre é nítido e que esta evolução deve ocorrer de modo análogo à evolução da gestão da qualidade. No entanto, cabe ressaltar o que destacam Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009): a abordagem estratégica das questões ambientais só existe quando todas as obrigações legais já estiverem satisfeitas, ou seja, implica em uma atitude proativa da empresa, de ir além do que é exigido e se antecipar aos problemas.

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) também comentam sobre a semelhança da evolução da gestão de qualidade e da gestão sócio-ambiental. De acordo com os autores, no passado uma empresa competitiva era aquela que trabalhava com menor preço. Com a ‘onda da qualidade’ as empresas tiveram que adequar processos focando na melhoria de bens e serviços. Atualmente, segundo os autores supracitados, “as empresas devem investir permanentemente no aperfeiçoamento de suas relações com todos os públicos dos quais dependem e interagem”, pois são responsáveis por todos os impactos que sua produção gera nos *stakeholders* (partes interessadas na atividade da empresa como acionistas, empregados, comunidade, ONG’s, consumidores, concorrentes, fornecedores e governo).

A mudança na postura das empresas vem sendo moldada, em parte, por diversas iniciativas internacionais que se transformaram em padrões, acordos, recomendações, códigos unilaterais e multilaterais, que ajudam a compreender e implementar ações empresariais que busquem a sustentabilidade. De maneira geral são documentos da ONU e seus organismos especiais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), além da OCDE, e ONG’s, como o Greenpeace (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009). Além disso, questões econômicas, como gerar valor agregado aos seus produtos e entrar em novos mercados, são também forças motivadoras para a implementação de ações ambientais nas empresas.

Características	Abordagens		
	Controle da poluição	Prevenção da poluição	Estratégica
Preocupação básica	Cumprimento da legislação e respostas às pressões	Uso eficiente dos insumos	Competitividade
Postura típica	Reativa	Reativa e proativa	Reativa e proativa
Ações típicas	Corretivas; Tecnologias de remediação e de controle no final do processo; Aplicação de normas de segurança.	Corretivas e preventivas; Conservação e substituição de insumos; Uso de tecnologias limpas.	Corretivas, preventivas e antecipatórias; Antecipação de problemas; Uso de tecnologias limpas.
Percepção dos empresários e administradores	Custo adicional	Redução de custo e aumento da produtividade	Vantagens competitivas

### Quadro 2.3 – Abordagens da gestão ambiental nas empresas

Fonte: Barbieri, 2007

#### 2.2.2 As questões ambientais e sociais no Brasil

Coral (2002) destacou que não existem dados conclusivos sobre a forma como as empresas brasileiras estão investindo nas questões ambientais e sociais. Segundo a autora, existem pesquisas pontuais e estudos de caso, em setores específicos ou em determinadas empresas, que buscam entender o relacionamento entre competitividade, meio ambiente natural e a responsabilidade das organizações. Ainda hoje, são poucos os trabalhos que identificam como, e principalmente, o quanto as empresas brasileiras estão investindo em questões sustentáveis.

No entanto, assim como em outros países, no Brasil as evidências, através da mídia, parecem mostrar que a preocupação com questões ambientais e sociais teve início com a pressão exercida seja pela legislação, consumidores e sociedade. A legislação nacional frente às questões ambientais iniciou na década de 1930 com o estabelecimento das primeiras regulamentações de caráter ambiental do Brasil, em reflexo ao interesse em garantir a manutenção dos recursos naturais que o país dispunha para futura exploração. Ao longo das quatro décadas seguintes, o país intensificou seu projeto desenvolvimentista acelerando a expansão urbana e industrial.

No intuito de alcançar o desenvolvimento o país cometeu erros ao comprar maquinário industrial obsoleto (com alto gasto de energia e extremamente poluentes), além de criar pólos de indústrias de base e extrativistas (siderúrgica, automotiva e petroquímica). Tais equívocos colaboraram para a multiplicação das áreas críticas de poluição industrial e, apesar das evidências, o setor industrial não assumia a responsabilidade de fonte poluidora, acelerando cada vez mais a produção através



de linhas de montagem que se pautavam na incorporação, cada vez maior, de recursos naturais (LIMA, 2008).

Em 1972, durante a Conferência de Estocolmo, o Governo brasileiro, então militar, posicionou-se contra o discurso dos países industrializados, que argumentavam para a necessidade de investimento em tecnologias despoluidoras, pois o crescimento da população, especialmente em países subdesenvolvidos, iria levar a exaustão dos recursos naturais do planeta, sendo então necessária a democratização de uso do meio ambiente. O Brasil se colocou contra, enfatizando que o objetivo dos países em subdesenvolvimento deveria ser em investimentos para a eliminação da pobreza. Utilizando como principal argumento “que a principal poluição é a miséria”, o então Ministro Costa Cavalcanti defendeu a posição de “desenvolver primeiro e pagar os custos da poluição mais tarde” (LIMA, 2008).

O período do Estado Militar foi de atuação ambiental restrita no país. O governo se restringiu ao desenvolvimento de tecnologias de controle de poluição industrial e preservação de paisagens naturais de importância ecológica. O maior destaque do período é a criação do primeiro órgão de regulamentação ambiental (SEMA – Secretaria Especial do Meio Ambiente), subordinada ao Ministério do Interior. Porém, o SEMA pouco pode realizar, pois não possuía equipe técnica diversificada, nem apoio político e tão pouco orçamento próprio para implementar uma política nacional de meio ambiente. O foco do Estado estava no desenvolvimento de ‘baixo custo ecológico’, ou seja, sem implicar muitos gastos na área ambiental. A opção do governo em atrair indústrias estrangeiras de todos os setores, sem muito rigor às restrições ambientais de estados e municípios, culminou no aumento das áreas críticas de poluição na década de 1980. Neste período, o setor produtivo começava a perceber os problemas ambientais, mais ainda de forma isolada e localizada, da mesma maneira que a legislação brasileira. Tanto o setor público, como o setor privado, abordavam o meio ambiente de forma segmentada, tratando problemas gerais, como problemas específicos, buscando soluções pontuais para solo, água e ar, como se um existisse sem o outro no entorno natural (LIMA, 2008).

Os autores Andrade, Tachizawa e Carvalho (2000) também relatam que somente nos anos 80 as empresas no Brasil, começaram a tratar de questões ambientais de maneira mais específica. De acordo com os autores, foi neste período que empresas líderes iniciaram ações

em gestão ambiental e responsabilidade social, como investimentos no futuro e como uma possível vantagem competitiva.

Lima (2008) considera que até os anos 80 o projeto desenvolvimentista do Brasil estava desconectado da sustentabilidade, principalmente pelo tardio processo de industrialização do país. Para a autora, a aprovação da Política Nacional de Meio Ambiente – PNMA (Lei Federal 9.638 de 31/08/1981) foi um passo importante para re-moldar o processo de desenvolvimento nacional. A nova política traça linhas de atuação para guiar ações do Estado e da coletividade na preservação do meio ambiente e combate aos danos ambientais. Esta pode ser considerada a primeira política ampla e sistematizada quando se trata de meio ambiente no Brasil. As ações ambientais de remediação e controle de poluição estavam baseadas no estabelecimento de critérios e padrões de qualidade ambiental e normas para a utilização dos recursos ambientais.

No entanto, de acordo com Barbieri (2007), as normas de controle definidas pela PNMA, embora sejam fundamentais, tendem a induzir um comportamento acomodado após o cumprimento das exigências legais, caso estas não sejam atualizadas com frequência. Além disso, estas normas de controle de comando incentivam a adoção de práticas de final-de-linha (*end-of-pipe*), as quais já estavam ultrapassadas no resto do mundo.

Coral (2002) ressalta que esta defasagem tecnológica, econômica e legal em relação às empresas dos países desenvolvidos, é resultado do tardio processo de industrialização do Brasil em relação aos países industrializados. De acordo com a autora estes países, que desde o início de sua industrialização extraíram da natureza todos os recursos de que necessitavam para produzir bens de consumo, poluíram os recursos naturais sem também se preocupar com a preservação ambiental. O desenvolvimento econômico atingido proporcionou uma melhoria da qualidade de vida da população e o atendimento de questões sociais. No entanto, somente quando os recursos se tornaram escassos e os níveis de degradação ambiental chegaram ao seu limite, é que os governos iniciaram planejamentos e programas de longo prazo, numa tentativa de reverter a situação. A grande diferença é que os países desenvolvidos já possuíam tecnologia e recursos para financiar os investimentos no desenvolvimento de tecnologias limpas, em decorrência de sua precoce industrialização, enquanto os países em desenvolvimento dependiam de recursos financeiros externos para fomentar a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias menos poluidoras.

No entanto, somente com a realização da Rio-92, Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento - CNUMA, no Rio de Janeiro em 1992, as questões sociais e ambientais entraram definitivamente em pauta no Brasil. Durante a Conferência, que envolveu governos de todos os países, foi construído um quadro de referência técnico-político sobre meio ambiente e desenvolvimento. O quadro, denominado de 'Agenda 21' é um guia norteador das políticas governamentais sobre o meio ambiente em nível internacional, nacional, regional ou local. O lançamento da Agenda 21, apesar de ser um programa focado prioritariamente nos governos, acabou por incentivar o setor industrial a buscar novas abordagens ambientais. Barbieri (2000) destaca as duas principais correntes de ação do setor empresarial: promoção de produção mais limpa e promoção da responsabilidade empresarial. Em 2002, o Brasil publicou sua própria Agenda 21, avançando nas discussões de diretrizes políticas de desenvolvimento sustentável.

O século XXI traz o que parece ser o comprometimento de parte do setor produtivo com a sustentabilidade sócio-ambiental. Segundo Lima (2008), é justamente neste período que indústrias passam “a tratar o tema não mais como custo, que onera o produto final, mas como investimento que cria um diferencial no mercado”. O entendimento sistêmico das questões ambientais e sociais permite a compreensão da interdependência dos processos produtivos e de seus fluxos de matéria e energia, assim como dos impactos que operam no entorno natural onde estão inseridos. Lima (2008) afirma que “ao longo do século 20, a indústria parte de respostas mitigadoras até as iniciativas preventivas”, e neste momento, início do século 21, o posicionamento do setor produtivo caminha para uma avaliação estrutural, procurando atuar de maneira mais próxima de um subsistema ecológico: um sistema fechado, ao contrário do que vinha ocorrendo com sociedade e da economia que funcionam como circuitos abertos, seqüenciais (ROSNAY, 1997).

Coral (2002) alerta que as empresas nacionais precisam sobreviver no mercado global, crescer, desenvolver e obter lucro. Agregar valor aos produtos, vendê-los a um preço superior ao custo de produção e, ainda, produzir de forma ecologicamente correta, seguindo os princípios da sustentabilidade, é o desafio daquelas empresas que pretendem sobreviver por longos períodos. Utilizar a sustentabilidade como estratégia é uma ferramenta para as empresas se tornarem mais competitivas no mercado.

### **2.2.3 As especificidades do desenvolvimento no setor agroindustrial**

Inicialmente, como afirma Wilkinson (1999), o conceito de agroindústria surgiu como um elemento para analisar o processo da modernização agrícola do país. O propósito era identificar a crescente subordinação da agricultura às forças econômicas exógenas à atividade agrícola em si. Mas, notadamente, estas empresas estavam associadas a propriedades de produção rural relacionadas à exploração econômica específica sobre atividades agrícolas, pecuárias ou extrativistas, e quase todas as tarefas necessárias eram desempenhadas no âmbito interno.

Para Pereira (1996), a empresa agroindustrial compreende a unidade produtiva que transforma o produto agropecuário natural ou manufaturado para sua utilização intermediária ou final. Batalha e Silva (2007) apresentam sistemas agroindustriais como “o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção de insumos (sementes, adubos, máquinas agrícolas etc.) até a chegada do produto final (queijo, biscoito, massas etc.) ao consumidor”. Os sistemas agroindustriais podem ser divididos em três macrosssegmentos: rural, industrial e de distribuição. O sistema agroindustrial é um dos segmentos mais importantes da economia brasileira. Até o século 20, a dinâmica econômica nacional era dada essencialmente pela sucessão de ciclos de exploração de produtos primários, em que já detinham certo nível de processamento, como no caso do açúcar (FAVERET FILHO; DE PAULA, 2002). Callado, Callado e Almeida (2008) consideram que a evolução do setor agrícola nacional passa pela incorporação de diversas práticas tradicionalmente já relacionadas a organizações, indústrias, comerciais e prestadoras de serviço tipicamente urbanas. Talvez por isso a história do Brasil e de como se formou o do setor agroindustrial se confundem.

Paulillo (2007) também dá destaque a este fato quando afirma que a produção agrícola fez parte de todo o desenvolvimento econômico do país. Primeiro com a economia agroexportadora e o predomínio da cultura cafeeira, impulsionada principalmente pelo comércio mundial do café. Depois de 1929, quando a grande depressão na economia mundial atingiu também os produtores nacionais, e até os anos 1950 não ocorreram grandes mudanças nos rumos da economia brasileira. No entanto, o plano político do Governo de JK representou um novo norte para o Brasil. As ações políticas do governo, em especial o Plano de Metas e o processo de substituição de importações, iniciaram uma nova dinâmica para a agricultura nacional. Mas foi na década seguinte, 1960, que as

questões agrícolas do país se confrontaram com os rumos pretendidos pela industrialização. O período de recessão econômica entre 1961 a 1967 ajudou a atrelar a idéia de atraso à agricultura nacional. A agricultura ‘atrasada’ desenvolvida no Brasil seria um empecilho para o desenvolvimento do país, ou seja, para o processo de industrialização nacional.

A estrutura política adotada para o desenvolvimento econômico do país condicionou a apropriação da terra por grandes monoculturas de exportação e a pecuária extensiva. O processo de industrialização da agricultura e, posteriormente, a agroindustrialização nacional proporcionaram ganhos consideráveis de produção e produtividade a partir dos anos 1970, principalmente nos cultivos que apresentavam vantagens comparativas significativas no comércio agrícola mundial. Este processo proporcionou a formação dos complexos agroindustriais ampliando a concentração da estrutura fundiária e, em contra partida, a queda no nível de renda dos pequenos produtores (PAULILLO, 2007).

Quando se trata das agroindústrias nacionais, Faveret Filho e De Paula (2002) afirmam que no início da industrialização, os produtos alimentícios e da área têxtil, respondiam por quase dois terços da produção. No entanto, com o modelo de industrialização pela substituição de importações, adotado pelo governo brasileiro, outros setores industriais foram priorizados. Foi durante este período que a agricultura ganhou conotação de atraso (econômico e político) e que a indústria alimentícia era considerada tradicional.

Nos anos 1980, a agricultura contribuiu para a geração de grandes superávits comerciais destinados a equilibrar o balanço de pagamentos atingido pela crise da dívida externa. O lema da política econômica nacional era “Exportar é o que importa”, e neste cenário, entre os anos de 1981 e 1984 a agroindústria teve então papel central como principal exportadora do país. No entanto, na década de 1990, o cenário mudou radicalmente. A globalização dos mercados mundiais eliminou a proteção de alguns segmentos agroindustriais, como trigo e algodão. Ainda que muitas indústrias tenham ficado pelo caminho, os produtores nacionais, junto com as agroindústrias brasileiras adaptaram-se ao novo ambiente competitivo (FAVERET FILHO; DE PAULA, 2002).

A maneira como se deu o desenvolvimento da agricultura, assim como das agroindústrias, no Brasil deixou influências em várias características ambientais, que vão desde a biodiversidade pela expansão das fronteiras agrícolas até a saúde da população como resultado da

qualidade do alimento produzido. O entendimento dos diversos aspectos relacionados a este processo é fundamental para a compreensão da situação atual do país, bem como para pensar soluções para o futuro (PÁDUA, 2002).

### 2.3 SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA DE COMPETIÇÃO

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) iniciam a discussão sobre a sustentabilidade nas empresas comentando sobre a imagem das organizações no ambiente dos negócios: “a reputação das organizações tem se tornado preponderante para o reconhecimento junto à sociedade. As transformações do ambiente apontam para estratégias preocupadas com os *stakeholders*, o crescimento, a sustentabilidade e a transparência dos negócios”. A rápida disseminação das informações, a crescente concorrência, e a comunicação instantânea são realidades do novo ambiente corporativo. Aspectos como preço, qualidade do produto, serviço que supera as expectativas do cliente e o controle dos custos, são atualmente condições mínimas de sobrevivência das empresas. Isoladamente aspectos como estes não são mais responsáveis por impulsionar o crescimento de uma organização. Comportamento ecologicamente correto, busca por qualidade de vida no trabalho, postura ética, diversidade da força de trabalho, são características cada vez mais observadas pelas partes interessadas na organização.

Epelbaum (2002) considera que o estudo mais abrangente sobre a influência da gestão ambiental na competitividade empresarial é de autoria da ‘SustainAbility’, uma organização de consultoria em gestão sustentável. A organização elaborou, utilizando como base relatórios e dados oriundos de estudos de casos, uma matriz-resumo correlacionando dez dimensões do desenvolvimento sustentável com dez indicadores de sucesso empresarial. O Quadro 2.4 apresenta os itens considerados no estudo da SustainAbility (2001).

Em 2003, Thorpe e Prakash-Mani publicaram um estudo semelhante, mas focado em empresas de países emergentes. O objetivo do trabalho foi auxiliar os gerentes de mercados emergentes a encontrar a medida de equilíbrio entre pressões financeiras e desenvolvimento sustentável. Foram estudados 240 casos em 170 empresas de todos os setores da economia de 60 países considerados emergentes pelo Banco Mundial.

O trabalho apresentado por Epelbaum (2002) reuniu autores que discutiram a relação entre gestão ambiental e indicadores de sucesso

empresarial. Dentre eles, ressaltam-se: Porter e Van der Linde (1995b) que afirmavam que o benefício da preservação para o aumento da competitividade empresarial podia ser expresso por meio do raciocínio equação (1):

$$\text{poluição} = \text{ineficiência} \Rightarrow \text{reduz produtividade de recursos} \Rightarrow \text{reduz competitividade} \quad (1)$$

Quando se trata de gestão da sustentabilidade, Epelbaum (2002) definiu sistemas de gestão ambiental associados a tecnologias ambientais mais limpas gerando melhores produtos, que agregam responsabilidade social, governança corporativa e comunicação transparente com os *stakeholders*, os dados mais citados, são organizações como: Dow Jones, SustainAbility, Instituto Ethos e CERES.

Dez medidas de sucesso empresarial		Dez dimensões do desempenho corporativo em desenvolvimento sustentável	
Desempenho financeiro	1 Valor aos acionistas	Governança	1 Ética, valores e princípios
	2 Receita		2 <i>Accountability</i> e transparência
	3 Eficiência operacional	Geral	3 Comprometimento do <i>triple bottom line</i>
	4 Acesso ao capital	Ambiente	4 Foco ambiental no processos 5 Foco ambiental dos produtos
Conduta financeira	5 Atração de clientes	Sócio-econômico	6 Desenvolvimento sócio-econômico
	6 Valor da marca e reputação		7 Direitos humanos
	7 Capital humano e intelectual	Envolvimento <i>stakeholder</i>	8 Condições do local de trabalho
	8 Perfil de risco		9 Parceiros comerciais
9 Inovação		10 Parceiros não-comerciais	
	10 Licença para operar		

Quadro 2.4 – Dez medidas de sucesso empresarial e dez dimensões do desempenho corporativo em desenvolvimento sustentável

Fonte: SustainAbility , 2001 (adaptado) - Livre Tradução

Em linhas gerais, os estudos das referidas instituições evidenciam que atuações alinhadas aos princípios do desenvolvimento sustentável têm impacto positivo no sucesso das empresas. Esta conclusão é direcionada apenas para empresas de países desenvolvidos, onde o valor da marca e da reputação são critérios que aparentemente estão mais positivamente correlacionados com o desempenho sustentável corporativo. Em países emergentes, percebe-se que o foco principal das ações sustentáveis está na redução de custos e na possibilidade de acessar mercados internacionais. Portanto, a gestão da sustentabilidade mostra-se positiva e de grande efeito competitivo (EPELBAUM, 2002).

Apesar do debate científico sobre este fator ainda ser confuso tem-se como certo que o desempenho em questões não-financeiras influencia a competitividade da companhia. Em resumo, o desempenho sustentável pode ser interpretado como o desempenho global na gestão

da empresa. A gestão da sustentabilidade requer a integração das gestões ambiental, social e econômica, sendo uma convergência entre questões financeiras e não-financeiras (SCHALTEGGER; WAGNER, 2006). E um possível dado desta convergência seria a ‘medida de reputação’ da organização.

Estratégias competitivas relacionadas à reputação ganham então uma dimensão nova para as empresas. A reputação das empresas, sustentada pelo comportamento socioambiental correto, além do efeito benéfico nas finanças da organização, tem também um efeito positivo no valor de mercado da empresa, devido aos menores riscos percebidos pelos investidores e potencialmente maiores oportunidades de marketing. Atrelar à marca uma imagem ética e socialmente responsável é um fator estratégico de competitividade moderna, conforme destacam Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009). Isso faz com que os padrões de decisão de uma empresa, que determinam seus objetivos, propósitos e metas, precisem ser repensados de forma a incluir estratégias de reputação e legitimidade ao mercado.

### **2.3.1 A competitividade empresarial**

Um autor de destaque quando o assunto é competitividade é Michael Porter. Grande parte dos trabalhos sobre competitividade, vantagens competitivas ou ainda estratégias competitivas, citam o autor como principal fonte. Porter definiu a competitividade sob diversos parâmetros, sendo que este trabalho irá considerar apenas a competitividade empresarial.

De acordo com Coral (2002), o modelo de análise das forças competitivas e a cadeia de valor, propostos por Porter ainda na década de 80 (PORTER, 1986 e 1989), estão entre as maiores contribuições para o entendimento dos fatores que atuam sobre a competitividade de uma empresa. A Figura 2.1 apresenta o modelo das forças competitivas de Porter. De acordo com o modelo, a competição entre as empresas é constante sendo resultado da interação entre cinco variáveis. A competitividade é determinada pela ameaça de entrada de novas empresas no setor e por produtos substitutos, pela rivalidade existente entre os demais concorrentes que atuam no mesmo mercado e pelo poder de negociação que a empresa tem tanto com seus clientes como com seus fornecedores.

No trabalho de Epelbaum (2002), Porter também é citado quando o assunto é vantagem competitiva. De acordo com a leitura de Epelbaum (2002), a vantagem competitiva surge pelo valor que uma empresa



consegue criar para seus compradores, devendo ser sempre maior do que seu custo de fabricação. Representa uma posição favorável em termos de lucratividade, representada por ganhos acima da média de mercado num setor específico (PORTER, 1986).

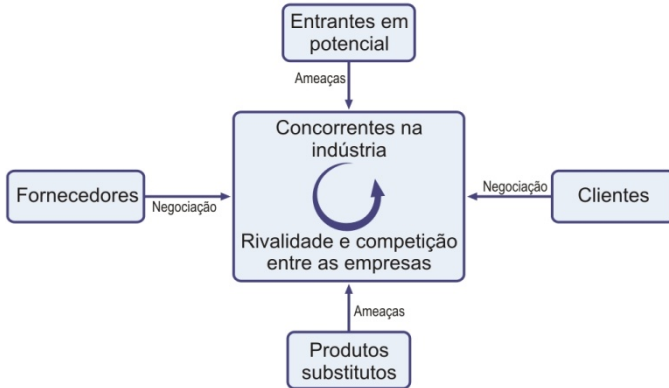


Figura 2.1 – Modelo das forças competitivas de Porter  
Fonte: Porter, 1986 (adaptado)

Na tentativa de compreender de que forma os fatores internos de uma empresa influenciam na sua competitividade, Porter (1989) propôs o conceito de cadeia de valor. O objetivo da metodologia é identificar quais atividades, em cada etapa do processo produtivo e das funções de apoio, influenciam positivamente no resultado da empresa, ou seja, agregam valor e são percebidos pelos clientes. Com essa ferramenta, é possível mapear quais as atividades operacionais que contribuem para a vantagem competitiva de uma empresa ou quais devem ser direcionadas para este fim. A Figura 2.2 é o esquema da metodologia proposta por Porter. Para Coral (2002):

A análise da cadeia de valores de uma empresa e a identificação e gestão dos elos existentes entre as diferentes funções operacionais é um aspecto importante para adequar a estrutura organizacional às necessidades de mercado, criar sinergia interna e estabelecer as relações entre as estratégias e a infraestrutura produtiva (CORAL, 2002).

A análise da cadeia de valor pode direcionar para onde as estratégias da empresa devem focar. O direcionamento varia entre setores produtivos, e também no tempo. Por exemplo, Porter (1999) destaca que o desempenho ambiental que era considerado pelos gestores como uma

variável que não agregava valor ao processo produtivo e, portanto, era um fator que ia de encontro aos princípios de lucratividade da empresa, passou a ser visto como uma vantagem competitiva, pois, embora possam ter resultado reduzido no curto prazo, esse resultado é readquirido pela melhoria do desempenho no médio e longo prazo.



Figura 2.2 – Cadeia de valores genérica  
Fonte: Porter, 1989 (adaptado)

A Figura 2.3 de Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) adaptada de Porter e Kramer (2006) que considera alguns aspectos que devem ser repensados na cadeia de valor das empresas com o impacto da responsabilidade socioambiental. Uma gestão sócio-ambientalmente responsável exige que todos os setores da empresa estejam conscientes das mudanças. Novos fatores devem ser considerados tanto para tomar decisões, como para atividades de rotina sejam elas operacionais ou de gerência.

Quando se trata especificamente de agroindústrias existem algumas estratégias competitivas já determinadas na literatura (BATALHA; SILVA, 2007). No entanto, as metodologias de análise tanto da opção estratégica da firma, como da competitividade da mesma, estão baseadas no estudo de toda a cadeia de produção agroindustrial. De acordo com os autores, com o corte vertical no sistema econômico, e a análise de toda a cadeia produtiva (do produtor rural ao consumidor final), é possível verificar os ganhos provenientes da coordenação dos diversos atores que compõe a cadeia, e que muitas vezes vão além da simples análise individual de cada um. Assim, os autores concluem que quando se trata da competitividade nos agronegócios, a competitividade de um setor produtivo é maior do que a soma da competitividade das firmas que compõe este setor, a coordenação eficiente das cadeias produtivas (arranjos contratuais especialmente adequados às condições dos

mercados que articulam a cadeia) pode levar a ganhos potenciais que devem ser considerados durante as análises.

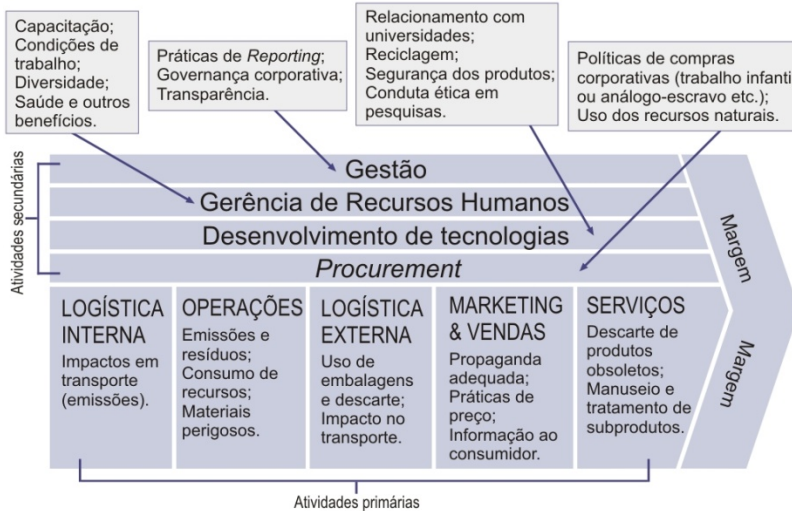


Figura 2.3 – O impacto da responsabilidade socioambiental na cadeia de valor da empresa

Fonte: Aligleri, Aligleri e Kruglianskas, 2009 (adaptado)

### 2.3.2 Estratégia empresarial

Batalha e Silva (2007) consideram que na cadeia produtiva agroindustrial os atores econômicos se posicionam “de forma a obter o máximo de margem de lucro em suas atividades, ao mesmo tempo em que tentam apropriar-se das margens dos outros atores presentes”. Assim, conforme citam os autores, “a definição de uma estratégia em face da concorrência tem por objetivo posicionar a firma na melhor situação possível para se defender contra as forças da concorrência ou transformá-las a seu favor”.

Segundo Porter (1989); Kotler e Armstrog (1998), estratégia competitiva é aquela definida para a busca de posição competitiva favorável em um setor industrial, visando resultados de lucratividade e de sustentabilidade contra as forças que determinam a concorrência. Ela é determinada pela atratividade do setor industrial, em termos de rentabilidade em longo prazo, e pela posição competitiva relativa dentro do setor (EPELBAUM, 2002).

A adoção de estratégias competitivas, ou seja, ações ofensivas e defensivas criam uma posição defensável para uma empresa, que pode ser importante para superar com sucesso as cinco forças competitivas. Mesmo que cada empresa empregue uma estratégia particular, Porter classificou três abordagens gerais que são potencialmente bem-sucedidas para outras empresas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A estratégia de liderança de custos total se tornou bastante comum nos anos 70. Esta estratégia exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custos, o controle as despesas gerais, sistema forte de vendas e publicidade, e a intensa atenção administrativa para o controle dos custos. Manter o menor custo proporciona vender com menor preço, o que garante uma defesa contra a rivalidade das concorrentes (PORTER, 1986).

A diferenciação é uma estratégia que visa criar alguma característica no bem ou serviço produzido pela empresa que seja exclusiva dentro de um setor industrial. A diferenciação pode assumir várias formas como: marca (Mercedes em automóveis) e tecnologia (MacIntosh em áudio e computador). A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva de outras empresas devido à lealdade de seus clientes, que detêm um sentimento de exclusividade com relação aos produtos. Este sentimento, ao mesmo tempo em que impossibilita a obtenção de uma grande parcela do mercado, confere menor sensibilidade dos consumidores fiéis com relação ao preço dos produtos (PORTER, 1986).

A terceira estratégia é dar enfoque a um determinado grupo de compradores. Ao contrário das estratégias anteriores que tinham como objetivo atingir toda a indústria, a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e este é o ponto principal. Uma empresa que atende um segmento especial é capaz de fazê-lo de maneira mais eficaz e eficiente do que as concorrentes que atuam de maneira mais ampla (PORTER, 1986).

Assim, Barney (2001) apresenta alguns aspectos que são características básicas de uma boa estratégia competitiva: valor percebido pelo cliente, raridade, dificuldade de imitação e de substituição. Porter (1986) destaca que as estratégias competitivas sustentáveis, baseiam-se na posse exclusiva de tecnologias de processo, em características especiais dos produtos e serviços e, ainda, em imagem de marca resultante de um contínuo investimento em marketing. Essas ações criam ativos

tangíveis e intangíveis sob a forma de reputação, relações com os clientes e conhecimentos inter-relacionados. A reputação de uma empresa possui, enquanto um ativo intangível, todos estes atributos. Como representado na Figura 2.4, a reputação da empresa depende da sua atuação em diversos setores, incluindo o meio ambiente e a dimensão social.



Figura 2.4 – Os componentes da reputação da empresa

Fonte: Barbero; Fischmann, 2004 (adaptado)

A evolução da sociedade culminou na própria evolução das estratégias empresariais, que hoje levam em conta o valor de elementos intangíveis como: marca, reputação, imagem, cultura corporativa, relacionamento com stakeholders, inovação, sustentabilidade e governança corporativa, dentre outros. Ou seja, atributos não-materiais, porém fundamentais, de toda organização que visa o lucro. Esses ativos são os verdadeiros diferenciais competitivos que cada agente econômico deve saber fazer acúmulo, uso e transação para sobreviver e prosperar em seus mercados (BARBERO; FISCHMANN, 2004).

### 2.3.3 A sustentabilidade nas empresas

Segundo Dias (2006) foi a partir da Conferência Rio 92 que as empresas passaram a discutir mais os assuntos relacionados ao meio ambiente. Durante a reunião, um conselho formado por 48 líderes empresariais de diversos países elaborou um documento que tratava especificamente da relação das empresas com o desenvolvimento sustentável. Logo no início do documento, este conselho reconhece que “o mundo se move na direção à desregulação, às iniciativas privadas e aos mercados globais”, o que exige que as empresas assumam maior responsabilidade social, econômica e ambiental ao definir seus papéis e ações.

O documento admite que o progresso em direção ao desenvolvimento sustentável é um bom negócio, pois consegue criar vantagens competitivas e novas oportunidades. Mas ressalta que para isso, são necessárias mudanças de amplo alcance na atitude empresarial, incluindo a criação de uma nova ética na maneira de fazer negócios (DIAS, 2006).

Epelbaum (2004) também apresenta uma idéia semelhante quando cita que a sustentabilidade e a perpetuidade das empresas no longo prazo se tornaram objetivos da mesma ordem de necessidade do lucro de curto prazo. Collins; Porras (1995) afirmam que as empresas “feitas para durar” mantêm valores e uma ideologia que privilegiam outras razões de ser, além da busca do resultado econômico, e lucram mais do que as empresas de comparação. Elkington (2001) considera algumas mudanças mundiais que estão moldando a necessidade de se buscar a sustentabilidade nos negócios, destacando-se a transformação dos valores humanos e sociais, a maior amplitude de visibilidade no ciclo de vida dos produtos (incluindo todos os elos da cadeia de fornecimento), a busca da venda de serviços em substituição aos produtos e a extensão dos prazos de referência da sociedade.

Elkington (2001) definiu a sustentabilidade empresarial como um resultado da gestão dos negócios aliado a teoria dos pilares do desenvolvimento sustentável: ecologicamente correto, socialmente justo e economicamente viável. Assim, de acordo com o autor a sustentabilidade empresarial pressupõe que “a sociedade depende da economia, e a economia depende do ecossistema global, cuja saúde representa o pilar derradeiro”. A estruturação em três sistemas (sociedade, economia e ecossistema) sobrepostos já foi discutida no início deste capítulo. Com essa visão, uma empresa pode ser considerada sustentável se gerenciar e conseguir bons resultados nas áreas econômica, ambiental e social, concomitantemente.

Young e Lustosa (2001) analisam a relação entre meio ambiente e competitividade através de duas vertentes: a primeira acredita na existência de um *trade-off*, em que de um lado ficam os benefícios sociais relativos a uma maior preservação ambiental como o resultado de padrões e regulamentações rígidas, do outro lado tais regulamentações levam ao aumento dos custos do setor industrial, elevando preços e reduzindo a competitividade das empresas. As regras ambientais são necessárias para melhorar a qualidade ambiental, mas seriam responsáveis pela elevação dos custos e queda da competitividade das indústrias.

A segunda vertente de análise vislumbra, conforme relatam Young e Lustosa (2001), sinergias entre competitividade e preservação do meio ambiente. Conhecida na literatura como a hipótese de Porter – pois foi baseada nos artigos de Michel Porter e Class Van der Linde (1995a e 1995b) – argumenta que a imposição de padrões ambientais adequados pode estimular empresas a adotarem inovações que reduzem os custos totais de um produto e aumentam seu valor, contribuindo para a competitividade das empresas.

Portanto, quando as empresas são capazes de visualizar nas regulamentações ambientais um desafio, passam a desenvolver soluções inovadoras e melhoram a sua competitividade. Com as inovações geradas para cumprir os padrões ambientais impostos, insumos (matérias-primas, energia e trabalho) são utilizados de modo mais produtivo, reduzindo custos e compensando os gastos com investimentos ambientais. Desta maneira, tem-se a preservação ambiental associada ao aumento da produtividade dos recursos utilizados na produção, e gerando aumento na competitividade empresarial.

As vertentes de análise de Young e Lustosa (2001) corroboram com as idéias de Schaltegger e Wagner (2006). Os autores argumentam que existem duas linhas de raciocínio sobre a relação entre desempenho sustentável, competitividade e sucesso econômico. A primeira é considerada uma visão mais comum e tradicionalista da economia neoclássica. Esta linha argumenta que a regulamentação ambiental deve ser usada para corrigir externalidades negativas geradas por empresas. Desta maneira a regulação ambiental corrige uma falha de mercado quando impõe custos adicionais às empresas. Trata-se da internalização dos custos ambientais de produção. Com aumento dos custos de produção as vantagens competitivas diminuem. A segunda linha, chamada de revisionista (*revisionist*), considera o desempenho sustentável como uma potencial fonte de vantagens competitivas, pois pode melhorar processos, reduzir custos, aumentar produtividade e criar novas oportunidades de mercado. No longo, ou até mesmo no curto prazo, empresas que investem em pesquisas inovadoras criam novas tecnologias, e assim podem apresentar vantagens que são determinantes para a competitividade e sucesso financeiro das mesmas. A Figura 2.5 apresenta o gráfico que ilustra as duas linhas definidas por Schaltegger e Wagner (2006).

Enquanto a visão tradicional é representada com uma linha que só decresce (relação entre desempenho sustentável e desempenho econômico), a curva que representa a visão revisionista é uma parábola, que

apresenta um ponto ótimo, onde o sucesso econômico é possível com o aumento da performance sustentável. O grande desafio das empresas que optarem por esse modelo de atuação é encontrar este ponto, onde o desempenho econômico é máximo mesmo atuando também na dimensão ambiental.

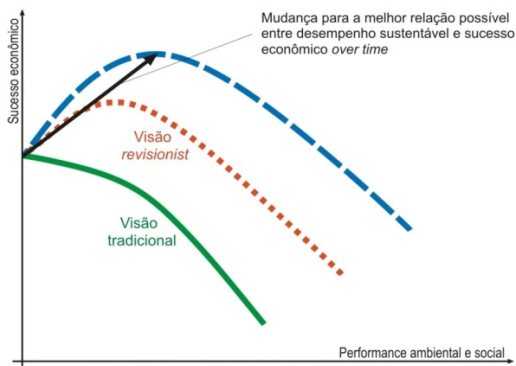


Figura 2.5 – Representação gráfica de relação sucesso econômico x performance ambiental e social

Fonte: Schaltegger; Wagner, 2006 (adaptado)

O ponto ótimo de Schaltegger e Wagner (2006) é chamado de “ponto doce da sustentabilidade” por Savitz e Weber (2007). Este ponto seria aquele em que as empresas encontram áreas de interesses mútuos, em que se faz o bem e se faz bem feito. Ou seja, geram benefícios para seus stakeholders e lucro para seus acionistas.

### 2.3.4 Avaliação da sustentabilidade empresarial

Norton e Kaplan (2000) defendem que enquanto a economia era dominada por ativos tangíveis, os indicadores financeiros eram adequados para medir a competitividade e o sucesso das empresas. No entanto, com a crescente importância dos ativos intangíveis (como a reputação da empresa), indicadores financeiros já não conseguem representar a realidade do mercado, sendo mais indicado o conjunto de indicadores financeiros e não financeiros.

Schaltegger e Wagner (2006) apontam para uma integração entre medidas de desempenho econômico e ambiental. As medidas de desempenho econômico são as mais antigas e mais consolidadas no mercado, e embora tenham sido estabelecidas há muito tempo, ainda têm grande eficiência prática. Assim, quando se trata de sustentabilidade



nas empresas, ao invés de criar um novo modelo de medida, os autores afirmam que talvez seja mais interessante adicionar dados ambientais e sociais nos indicadores econômicos já existentes. Ainda de acordo com os autores, existem muitas medidas apresentadas por instituições como GRI, ISO e SETAC, mas nenhuma é aceita amplamente, pois faltam pesquisas.

No Brasil, existem algumas metodologias que avaliam a sustentabilidade das organizações. Em geral trata-se de indicadores de sustentabilidade elaborados por instituições que trabalham para a sustentabilidade empresarial, e aferidos a partir de questionários e relatórios com dados fornecidos pela própria empresa. Os mais reconhecidos do país estão listados no Quadro 2.5, assim como um resumo da sua metodologia.

Indicador	Instituição	Resumo da Metodologia	Origem
Balanco Social	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas	Balanco social publicado voluntariamente pelas empresas interessadas. Os dados ficam a disposição do público em um banco de dados da organização. As empresas que aderem ao balanço recebem o Selo iBase.	1997
Relatório de Sustentabilidade	GRI - Global Reporting Initiative	Não se trata de um indicador, mas sim de uma metodologia de publicações de resultados. O modelo proposto pela GRI está baseado na transparência das informações e visa contemplar os aspectos econômicos, ambientais e sociais de uma organização em um único documento. O modelo é o mesmo no mundo, o que facilita os estudos de sustentabilidade empresarial.	1997
Indicadores Ethos	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social	Empresas associadas preenchem o questionário proposto pela organização. Um Relatório de Diagnóstico sobre responsabilidade social é publicado anualmente com a análise dos resultados obtidos. Além disso, a organização trabalha voluntariamente na orientação às empresas em ações de responsabilidade social.	1998
Guia Exame de Sustentabilidade	Revista Exame - Editora Abril	A metodologia de avaliação é proposta a empresas de médio e grande porte em atividade no Brasil. São quatro etapas de seleção: preenchimento de um questionário com perguntas gerais, econômicas, sociais e ambientais; a pontuação em cada dimensão do questionário, a aprovação dos dados por um conselho formado e por fim, a definição da Empresa Sustentável do Ano segundo um critério jornalístico definido pela redação da revista.	2000
Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE	BOVESPA	Questionário aplicado aos gestores das companhias emissoras das 150 ações mais negociadas na BOVESPA. A adesão ocorre de forma voluntária, e as respostas não são divulgadas. São eleitas no máximo 40 ações, mas até hoje o ISE nunca teve seu quadro completo. A renovação da carteira é anual.	2005

### Quadro 2.5 – Principais avaliadores de sustentabilidade empresarial no Brasil

Fonte: *Sites* iBASE, Ethos, BOVESPA, GRI, Revista Exame

Assim, entendendo que a sustentabilidade está na relação entre tendências sociais, ambientais e econômicas, avaliar a sustentabilidade de empresas também deve contar com indicadores que relacionem questões sociais, ambientais e econômicas, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros. Com a visão sustentável, as organizações podem evitar surpresas desagradáveis e descobrir oportunidades que não eram reconhecidas. Dessa forma, organizações sustentáveis se colocam a um passo a frente das empresas com as quais quer competir (HITCHCOCK; WILLARD, 2006).

Quando se trata da competitividade dos negócios, a primeira idéia é usar medidas de desempenho econômico de curto prazo, operacionalizadas conforme o desempenho financeiro. Isto porque existe grande dificuldade em definir medidas de competitividade em apenas uma dimensão. As medidas de desempenho econômico de curto prazo podem ser utilizadas em proporções para avaliar a relação entre ambiente e economia. No entanto, essa metodologia omite dados importantes e, principalmente, aspectos de longo prazo que influenciam na competitividade do negócio. Por essa dificuldade, muitos autores começaram a medir a competitividade sustentável como parte da competitividade da empresa que é diretamente determinada por ações de gestão social e ambiental. Dessa forma a competitividade sustentável é definida como uma parte da competitividade do desempenho econômico, influenciada por estratégias sustentáveis da corporação e gestão sustentável. Mesmo que ainda separe medidas econômicas de medidas de sustentabilidade, esta é uma das maneiras de se referir as dimensões: social e ambiental (SCHALTEGGER; WAGNER, 2006). Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) citam Drucker (1996) além de Porter e Kramer (2006) para destacar a importância da questão econômica quando se trata da sustentabilidade corporativa. Os autores alertam para a necessidade de um posicionamento bem definido das organizações em relação ao envolvimento em ações sociais e ambientais. Muitas vezes as abordagens dominantes de responsabilidade social são muito fragmentadas e desvinculadas do negócio da empresa, desviando o foco da sua atividade principal, desconsiderando o contexto competitivo em que a organização se insere. Quando a sustentabilidade é inserida como um valor corporativo da organização, todos os setores da empresa trabalham para aumentá-lo.

Assim, os autores Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) apresentam um modelo adaptado de Porter e Kramer (2006) para repensar as políticas internas da empresa e os fatores considerados na tomada de

decisão. O modelo é semelhante ao de Porter (1989) da cadeia de valor (ver Figura 2.4) e tem como objetivo focar ações de sustentabilidade que aumentem o valor da empresa como um todo.

A adoção de estratégias de sustentabilidade, preocupadas com a reputação e a imagem da empresa, mas sem desviar o foco do negócio, trabalhando de forma social e ambientalmente correta, pode ter efeito positivo no desempenho da empresa no mercado. Investidores, consumidores e clientes procuram empresas de menor risco e mais adaptadas aos novos valores da sociedade. Neste sentido, alguns estudos já publicados buscaram verificar se a característica de sustentabilidade das empresas resultam em algum tipo de desempenho superior econômico ou financeiro.

Costa (2007) verificou se as empresas de capital aberto que adotam práticas sustentáveis possuíam desempenho financeiro maior do que as demais. O autor utilizou a análise do Índice Retorno/Risco para estudar o desempenho das empresas no mercado. Apesar de verificar que não há perda de valor nas empresas que adotam práticas sustentáveis, a pesquisa de Costa (2007) se mostrou pouco conclusiva. Não foi encontrada uma relação estatisticamente significativa entre o desempenho financeiro e adoção de práticas sustentáveis.

Farias (2008) utilizou um conjunto de equações simultâneas para tentar encontrar uma relação entre o desempenho ambiental, divulgação ambiental e desempenho econômico. A autora testou a relação entre duas das variáveis e entre as três ao mesmo tempo. A autora conclui que não foi encontrada uma relação positiva entre desempenho econômico e o desempenho ambiental. No entanto, um resultado apontou que o desempenho ambiental pode ser explicado pelo desempenho econômico, por meio de uma relação negativa. Farias (2008) definiu que este resultado pode ser explicado pelo pensamento neoclássico do mercado nacional, que ainda identifica investimentos em melhorias ambientais como gasto, causando redução no desempenho econômico. Por fim, a autora não encontrou relação positiva entre as três variáveis estudadas simultaneamente.

Campos, Grzebieluckas e Selig (2009) pesquisaram em três diferentes grupos de empresas alterações na performance econômica e financeira. As empresas foram separadas conforme o sistema de gestão ambiental que utilizavam: certificação ISO 14001, outro modelo de gestão ou nenhum modelo de gestão ambiental. Os autores avaliaram o desempenho das empresas pelas variáveis: rentabilidade sobre o ativo,

rentabilidade sobre o patrimônio líquido e rentabilidade sobre o ativo operacional. As conclusões apontaram para a maior rentabilidade das empresas com a certificação ISO 14001, no entanto não foram encontradas diferenças estatísticas significativas entre os três grupos para nenhuma das variáveis estudadas.

Dentre as metodologias utilizadas para estudar o desempenho das empresas que estão inseridas no ISE BOVESPA, destaca-se o estudo de eventos. Alguns trabalhos publicados no Brasil utilizaram esta metodologia na tentativa de encontrar um retorno anormal positivo nas ações das empresas inseridas no ISE no período próximo a divulgação da carteira. Por exemplo, Bogéa, Campos e Camino (2008) realizaram um estudo de evento para verificar se ocorriam alterações incomuns no preço das ações das empresas do ISE após a divulgação anual do índice em 2005, 2006 e 2007. Nenhuma evidência estatística foi encontrada de retornos positivos anormais após a divulgação das empresas que fariam parte do ISE. Por outro lado, também não foram encontradas evidências de retornos negativos anormais.

Dias e Barros (2008) utilizaram o método de estudos de evento para verificar se o anúncio da empresa na carteira ISE gerava retornos anormais aos acionistas. Neste caso não foi encontrado nenhum retorno anormal positivo ou negativo. No entanto, os autores realizaram análises complementares com as empresas separadas por setor econômico. Em resumo, os autores compararam o desempenho de empresas inseridas no ISE com outras do mesmo setor, mas não incluídas no ISE, e neste caso, foram encontrados resultados estatisticamente significativos que comprovam um desempenho melhor das empresas do ISE. Segundo os autores, neste tipo de análise as empresas têm maior aderência entre si, justamente por estarem no mesmo setor econômico e, portanto, expostas aos mesmos fatores conjunturais.

Outros trabalhos, como o de Rezende et al. (2007) compararam o desempenho do ISE com outros índices de mercado: o Índice Brasil (IBrX), o Índice BOVESPA (Ibovespa) e o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC). A comparação foi realizada apenas com relação ao retorno médio das carteiras. Segundo os autores, apesar da carteira ISE ser uma carteira teórica diferenciada, voltada ao tema social, ambiental e ético, o seu retorno é semelhante aos demais índices de ações convencionais.

Cavalcante, Bruni e Costa (2009) utilizaram a metodologia de estudos de evento, além de testes de estacionariedade para concluir que

não há evidências de desempenho superior do ISE com relação a outros índices da BOVESPA, como Ibovespa e IBRX. Os autores também concluíram que o ISE se revelou mais volátil do que os demais índices no período estudado.

De acordo com o Relatório de Investimento Sustentável da Corporação Financeira Internacional - IFC (2009), a falta de resultados significativos neste tipo de estudo também ocorre com índices de sustentabilidade em outros países. No entanto, o relatório conclui que a ausência de resultados não significa a inexistência de relações positivas entre boas práticas de sustentabilidade e a criação de valor ao acionista. Na maioria dos casos os índices de boas práticas de sustentabilidade ainda são recentes e ainda não estão totalmente incorporados ao mercado.

Apesar dos resultados apresentados nos trabalhos citados, Rossi Junior (2008) afirma que empresas sustentáveis têm valor de mercado de até 19% superior ao de empresas que não se destacam em ações de sustentabilidade. O autor utilizou dados de 240 empresas não-financeiras em atividade na BOVESPA, e comparou o desempenho das empresas listadas no ISE com outras que não estavam inscritas. Os itens avaliados foram: tamanho das empresas, lucratividade, pagamento de dividendos aos acionistas e o Quociente de Tobin. O trabalho de Rossi Junior (2008) é semelhante ao publicado por Lo e Sheu (2007). Estes autores utilizaram dados de empresas que comercializam ações na Dow Jones para concluir que entre sustentabilidade corporativa e valor da empresa (*firm value*) existe uma correlação positiva. Nos dois trabalhos variáveis como: tamanho, acesso ao mercado financeiro, influência (*leverage*), lucro, vendas, investimentos, diversificação, entre outros, foram utilizadas para tornar o resultado obtido robusto.

Em ambos os trabalhos, o Quociente de Tobin foi utilizado como *proxy* de valor de mercado da empresa. O Quociente de Tobin, ou somente “q” de Tobin, é uma variável resultante da divisão entre valor de mercado de uma empresa e o valor de reposição dos seus ativos. Originalmente proposto por Tobin e Brainard (1968) e Tobin (1969), o quociente se consolidou como uma variável de indiscutível utilidade em diferentes aplicações em pesquisas nas áreas de economia e finanças (FAMÁ; BARROS, 2000). A proposta dos autores é uma definição mais ampla de valor de mercado da empresa e a consideração do valor de reposição dos ativos em lugar do seu valor contábil.

Famá e Barros (2000) destacam entre as inúmeras aplicações do “q” de Tobin, sua utilização como *proxy* para o valor da corporação. De acordo com os autores, expresso desta maneira, o “q” de Tobin assume o valor da empresa num sentido de performance, se tornando um indicador que possibilita a comparação entre diferentes empresas. Assumindo o “q” de Tobin como variável dependente, testes empíricos já foram realizados procurando encontrar relações de casualidade entre o valor da firma e um sem-número de outras variáveis, como por exemplo: estrutura de propriedade (MORCK, SHLEIFER, VISHNY, 1988; MCCONNELL, SERVAES, 1990), e estrutura de capital (MCCONNELL, SERVAES, 1990; BAJAJ, CHAN, DASGUPTA, 1998).

Os trabalhos que buscam identificar alguma relação entre o valor da firma e a adesão a práticas sustentáveis são recentes. Mas, conforme citam Lo e Sheu (2007), a responsabilidade social ou ambiental de uma empresa está relacionada com a reputação da mesma. A reputação e o valor da marca podem ser considerados ativos intangíveis da empresa, pois apesar de apresentarem valor, são de difícil quantificação. De acordo com os autores, esses intangíveis, relacionados com meio ambiente e a sociedade, são de interesse para a satisfação dos clientes e de outros *stakeholders*, e este interesse está ligado à capacidade dessas empresas em criar valor no longo prazo (FUNK, 2003).

Famá e Barros (2000) ressaltam para os desafios que pesquisadores interessados em aplicar a metodologia de Tobin devem focar sua atenção. Esses desafios estão relacionados às estimativas da variável que precisam ser feitas a partir dos dados reais, o que envolve importantes considerações metodológicas. Assim, é comum que os autores adotem a metodologia simplificada para determinar o “q” de Tobin. Nogueira, Lamounier e Colauto (2007), que pesquisaram o “q” de Tobin em companhias siderúrgicas americanas e brasileiras, utilizaram a metodologia simplificada de Chung e Pruitt (1994). De acordo com os autores a “principal vantagem deste método é ser consideravelmente mais conservador em relação às exigências de dados e esforços computacionais, quando comparado ao método tradicional proposto por Lindenberg e Ross (1981)”. A metodologia de Lindenberg e Ross (1981), apesar de considerada teoricamente mais correta, apresenta grandes dificuldades, pois são necessários alguns dados que não estão facilmente disponíveis pelas empresas, ou quando estão, envolvem demasiado esforço computacional.

A diferença entre os métodos citados está na aproximação do valor de substituição de recursos por seus valores nominais. Uma comparação (CHUNG; PRUITT, 1994) entre as duas metodologias em empresas norte-americanas entre 1978 e 1987, atestou a validade da proposta de Chung e Pruitt (1994) pela proximidade dos resultados alcançados. O método simplificado (CHUNG; PRUITT, 1994) define “q” de Tobin conforme a equação (2).

$$q = \frac{VMao + VMap + VCDlp + VCest + VCDcp - VCRcp}{AT} \quad (2)$$

onde:

q – valor aproximado do “q” de Tobin;

VMao – valor de mercado das ações ordinárias negociadas na Bolsa de Valores, sendo calculado multiplicando o número de ações ordinárias pela sua cotação da bolsa;

VMap – valor de mercado das ações preferenciais da firma, calculado da mesma forma que VMao;

VCDlp – valor contábil de dívidas de longo prazo da firma, ou seja, seu exigível de longo prazo;

VCest – valor contábil dos estoques (inventário) da firma;

VCDcp – valor contábil da dívida de curto prazo, ou seja, das obrigações atuais de firma (seu passivo circulante);

VCRcp – valor contábil dos recursos atuais da firma, ou seja, seu ativo circulante; e

AT é o valor contábil dos recursos totais da firma, ou seja, seu ativo total.

Desta forma, como enfatizam Nogueira, Lamounier e Colauto (2007) utilizam-se apenas dados contábeis, com exceção do valor de mercado das ações ordinárias (VMao) e preferenciais (VMap), para calcular o “q” de Tobin. Todos os dados contábeis estão facilmente disponíveis nas demonstrações contábeis das empresas, e o valor das ações é verificado diretamente na bolsa de valores, características que tornam a metodologia fácil de ser aplicada. No entanto, para garantir que o valor de mercado das ações represente, de fato, o que vale, Torggler (2009) ressalta a importância de utilizar ativos líquidos. Com essa medida o autor assegura que os títulos em análise estarão mais próximos da eficiência do mercado.

Tanto no trabalho de Lo e Sheu (2007), como em Rossi Junior (2008), entre todas as empresas pesquisadas, aquelas que estavam listadas nos índices de sustentabilidade empresarial, Dow Jones Sustainabi-

lity Indexes (DJSI) e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), respectivamente, obtiveram “q” de Tobin maiores em relação aquelas que não estavam na listagem. Rossi Junior (2008) concluiu que empresas com ativos intangíveis fortes, como reputação e marcas reconhecidas, tendem a ter o “q” de Tobin superior a 1 (um). Além disso, de acordo com os resultados apresentados pelo autor, no período entre 2005 e 2007, o “q” de Tobin das empresas listadas no ISE variou de 2,06 a 2,29. No entanto, as empresas da BOVESPA que não faziam parte do ISE tiveram uma variação do “q” de Tobin de 1,66 a 1,88. Lo e Sheu (2007) encontraram valores semelhantes. Em média o “q” de Tobin das empresas sustentáveis ficou em 2,55 enquanto a média das demais empresas foi de 1,66.

## 2.4 RESUMO DAS CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Com base na fundamentação teórica apresentada, algumas considerações importantes que resumem o que foi discutido anteriormente e definem os conceitos e hipóteses que serão utilizados no estudo devem ser revistas.

O conceito que norteia este trabalho é o da ‘sustentabilidade’. Assim, sustentabilidade neste trabalho é a qualidade de uma ação ou objeto que utiliza, mantém e realça os recursos e potencialidades do planeta, de tal forma que o meio natural, que garante a subsistência da sociedade, seja preservado e o desenvolvimento ocorra para a economia, para a sociedade e também para o ambiente.

Desta forma, o ‘desenvolvimento sustentável’ pode ser caracterizado como aquele que satisfaz as necessidades da sociedade no presente, mas não compromete a satisfação das necessidades das futuras gerações. Ou seja, é o desenvolvimento que utiliza os recursos e potencialidades do planeta sem degradá-los e possibilitando que as gerações futuras também os encontrem disponíveis.

Com relação ao setor produtivo, adotou-se o conceito de empresa sustentável para identificar aquelas empresas que aliam objetivos econômicos, sociais e ambientais na estratégia de atuação no mercado. Uma empresa sustentável será aquela que gera lucro para seus acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém relação (SAVITZ; WEBER, 2007). Para efeito deste trabalho, as empresas que compõem o ISE serão consideradas empresas sustentáveis.

A empresa sustentável utiliza a sustentabilidade como estratégia de atuação, isto é, estratégias que se baseiam na posse exclusiva de tec-



nologias de processo, em características especiais dos produtos e serviços e, ainda, em imagem de marca resultante de um contínuo investimento em marketing. Estas estratégias são reconhecidas por Porter como estratégias competitivas sustentáveis (PORTER, 1986). Ações que tem como foco as estratégias sustentáveis criam ativos tangíveis e intangíveis sob a forma de reputação, relações com os clientes e conhecimentos inter-relacionados.

As estratégias empresariais que levam em conta o valor de elementos intangíveis como: marca, reputação, imagem, cultura corporativa, relacionamento com *stakeholders*, inovação, sustentabilidade e governança corporativa, dentre outros, são fundamentais para toda organização que visa aumentar seu valor. Estes ativos são considerados vantagens competitivas.

Vantagens competitivas são aquelas que surgem pelo valor que uma empresa consegue criar para compradores do seu produto, devendo ser sempre maior do que seu custo de fabricação, e representam uma posição favorável em termos de lucratividade, representada por ganhos acima da média de mercado num setor específico (PORTER, 1986). Criar valor por meio da diferenciação de elementos de difícil reprodução pelas concorrentes garante mais tempo com uma posição favorável no setor de atuação.

Por essa razão, utilizou-se neste estudo o Quociente de Tobin como *proxy* do valor da empresa. Esta metodologia foi selecionada, pois, como Brealey e Myers (1992) destacam, o “q” de Tobin por utilizar variáveis de mercado, consegue avaliar empresas que se destacam no acúmulo de ativos intangíveis como: imagem da marca, reputação, confiabilidade, relação com *stakeholders*, etc. Além desse indicador, foram utilizados outros indicadores de desempenho, como o retorno sobre os ativos, retorno sobre patrimônio líquido e relação do retorno sobre o risco.

Assim, para resolver o problema de pesquisa proposto no primeiro capítulo, a presente dissertação elaborou um estudo não-experimental utilizando dados quantitativos, contábeis e de mercado, e qualitativos, que serão apresentados nos capítulos seguintes.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O termo “metodologia” trata do ramo da ciência que estuda os métodos aos quais ela própria recorre para os mais diversos propósitos. A metodologia inclui maneiras de formular problemas e hipóteses, métodos de observação e coleta de dados, a mensuração de variáveis e técnicas de análise de dados. Além disso, inclui também aspectos da filosofia da ciência e uma abordagem crítica geral à pesquisa. Determinar a metodologia a ser utilizada na pesquisa é de grande importância principalmente por dois motivos. Primeiro pela influência da metodologia na prática da pesquisa, e segundo por que a metodologia é um procedimento, um método, uma maneira de dirigir um assunto científico, de tal forma que se algum outro investigador em outra parte do mundo seguir os mesmos métodos, ele deve atingir o mesmo resultado (KERLINGER, 1979).

Desta forma, neste capítulo serão discutidos os métodos utilizados nesta dissertação. Como definiram Marconi e Lakatos (2009) o método é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”. A descrição do método traça o caminho que será seguindo pelo cientista, auxiliando na detecção de erros e nas tomadas de decisão.

Para facilitar o entendimento e a descrição dos métodos utilizados este capítulo foi dividido em três partes. A primeira apresenta a classificação da pesquisa situando-a nos paradigmas da metodologia científica. Na segunda parte estão descritos os procedimentos utilizados para atender os objetivos propostos. A última parte descreve quais as variáveis utilizadas na análise qualitativa das empresas.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O interesse em estudar a sustentabilidade no setor produtivo surgiu da recorrente disputa entre empresários do sistema produtivo e ambientalistas, bem como da necessidade de encontrar um “caminho” que possa satisfazer ambos: gerar benefícios e proteger o ambiente natural. O problema de pesquisa foi construído a partir dessa idéia. As agroindústrias foram selecionadas como foco da pesquisa pelos motivos discutidos nos capítulos anteriores. A partir do contexto apresentado, a pergunta feita nesta pesquisa está colocada da seguinte forma:

*As empresas agroindustriais do ramo alimentar, classificadas como sustentáveis, têm resultados superiores às demais para indicadores de desempenho?*

O objetivo deste estudo é encontrar evidências empíricas que respondam a pergunta de pesquisa. De acordo com Kerlinger (1979), o termo “empírico” significa: guiado por evidências obtidas em pesquisa científica, sistemática e controlada. A utilização de evidências empíricas freqüentemente controla o ato de fazer afirmações sobre as coisas, afirmações que podem ou não ser verdadeiras. Portanto, para construir uma evidência empírica é necessário que a questão de pesquisa possa ser cientificamente respondível por meio de variáveis que proporcionem a compreensão e o entendimento do fenômeno estudado.

Tratar-se, então, de uma **pesquisa exploratória** que, conforme definem Marconi e Lakatos (2009) busca investigar empiricamente um problema com pelo menos duas finalidades: desenvolver hipóteses de solução e aumentar a familiaridade com o assunto para a realização de futuras pesquisas. Selltiz et al. (1967) definiu pesquisas exploratórias como aquelas que têm como objetivo familiarizar-se com um fenômeno ou produzir nova compreensão sobre ele.

Conforme classificação de Kerlinger (1979), a pesquisa apresentada nesta dissertação é decorrente de um estudo **não-experimental**, pois não há “manipulação” de variáveis, ou seja, não há tentativa deliberada e controlada de produzir efeitos diferentes através de intervenção experimental. Ocorre apenas a descrição dos fenômenos e a busca por responder a pergunta proposta.

Com o intuito de compreender o fenômeno estudado, foram utilizados dados quantitativos e qualitativos para proporcionar uma melhor compreensão dos fatos. Assim, de acordo com Marconi e Lakatos (2009), esta dissertação pode ser também classificada como estudo **descritivo combinado**.

Por fim, a pesquisa proposta nesta dissertação é classificada como: uma pesquisa **exploratória não-experimental descritiva combinada**.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Nesta seção serão descritas as etapas da pesquisa realizada conforme visualizado na Figura 3.1.

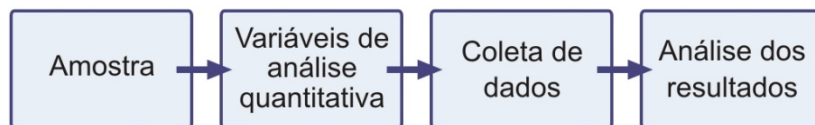


Figura 3.1 – Fases da pesquisa

Fonte: Da autora

### 3.2.1 Seleção da Amostra

O estudo desta dissertação considerou como universo de pesquisa as empresas agroindustriais em atividade na Bolsa de Valores de São Paulo. Dentre todas as agroindústrias listadas na BOVESPA, procurou-se selecionar aquelas que, de acordo com o conceito de Batalha e Silva (2007) apresentado ainda no primeiro capítulo (ver Figura 1.2), se caracterizavam como empresas pertencentes ao sistema agroindustrial alimentar. O Quadro 3.1 apresenta as empresas agroindustriais de acordo com a classificação da BOVESPA e segundo o conceito de sistema agroindustrial alimentar.

<b>Empresa</b>	<b>Segmento BOVESPA</b>	<b>Sistema Agroindustrial Alimentar</b>
Rasip Agro Pastoral		
Renar Marcas	Agropecuário	Macrossegmento Rural
SLC Agrícola		
Açúcar Guarani		
Cosan Alimentos		
Cosan Limited	Alimentos Processados -	
Cosan Industria e Com.	Açúcar e Alcool	
São Martinho		
Usina Costa Pinto		
Conservas Oderich		
J. Macedo		
Josapar	Alimentos Processados -	
M. Dias Branco	Alimentos Diversos	
Marambaia Energia Renovável		
Café Soluvel Brasília		
Cia. Cacique de Café Soluvel	Alimentos Processados -	Macrossegmento Industrial
Cia. Iguazu de Café Soluvel	Café	
BRF - Brasil Foods		
Excelsior Alimentos		
JBS		
Marfrig Alimentos	Alimentos Processados -	
Minerva	Carnes e Derivados	
Minupar Participações		
Sadia		
Clarion S.A. Agroindustrial	Grãos e Derivados	
Laep Investimentos		
Parmalat Brasil	Lactínicos	
Cia. Bebidas das Americas - AMBEV	Bebidas	
Agreco		
Cia Brasileira de Dist. Pão de Açúcar	Comércio e Distribuição	Macrossegmento de Distribuição

### Quadro 3.1 – Empresas do sistema agroindustrial segundo a segmentação da BOVESPA

Fonte: Dados de Pesquisa

A Figura 3.2 apresenta de forma gráfica as empresas que fazem parte do universo desta pesquisa. O universo de pesquisa deste estudo é formado por 28 empresas. A amostra de pesquisa, conforme definido por Marconi e Lakatos (2009), é uma porção da população total convenientemente selecionada para atender as necessidades da pesquisa. Neste caso, trata-se de uma amostra não-probabilística, o que diminui a possibilidade de generalizar os resultados obtidos na amostra para todo o universo de pesquisa.

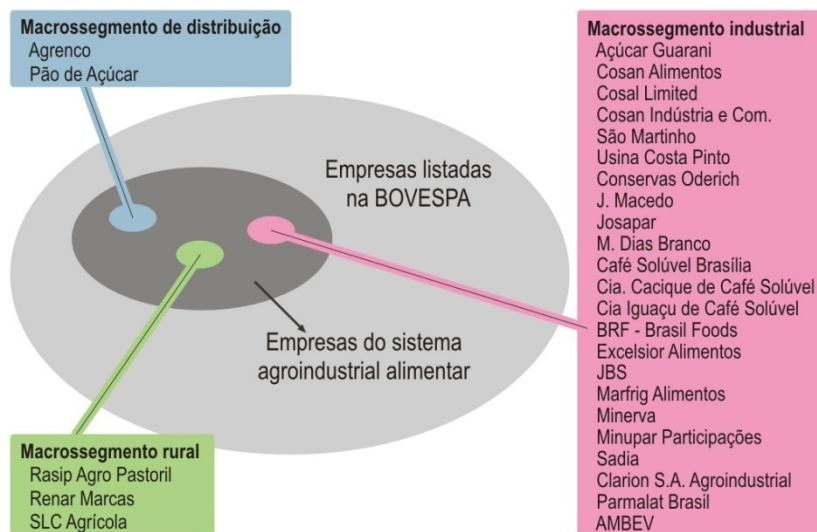


Figura 3.2 – Empresas do sistema agroindustrial em atividade na BOVESPA

Fonte: Da autora

Como um dos interesses desta pesquisa é definir o valor da empresa no mercado, entende-se que os títulos da empresa em negociação na BOVESPA devem ter liquidez, caso contrário pode-se não encontrar um valor coerente com a realidade.

Assim, de forma intencional, dentre das empresas no universo de pesquisa foram selecionadas a partir dos seguintes critérios: (i) divulgação dos relatórios contábeis dos anos de 2007 a 2009 e (ii) liquidez

das ações na BOVESPA. Neste trabalho, foram consideradas empresas com ações líquidas aquelas que estavam e permaneceram na carteira teórica do Ibovespa de set./dez. de 2009.

O Índice IBOVESPA foi escolhido, pois se trata de uma metodologia confiável e retrata o comportamento dos principais papéis negociados no mercado (BOVESPA, 2009). O IBOVESPA é formado pelos títulos mais negociados na bolsa, portanto, aqueles com maior liquidez. Desta forma, empresas listadas no IBOVESPA têm títulos com valor mais real, pois são resultado da interação de vários investidores. Títulos e ações pouco negociados, ao contrário, têm o seu valor final resultado da interação de poucos investidores, ou apenas de um grupo de investidores ou até mesmo especuladores. Ou seja, quando o valor das ações não é resultado da interação de muitos investidores, o valor desta ação pode não representar a realidade do mercado. Portanto considerou-se prudente não utilizar estas ações, pouco negociadas, para o este trabalho. Assim, o Quadro 3.2 apresenta as empresas do sistema agroindustrial alimentar que foram selecionadas para formar a amostra desta pesquisa.

<b>Amostra de Pesquisa</b>	<b>Segmento BOVESPA</b>	<b>Macrossegmento</b>
BRF - Brasil Foods		
Cosan Alimentos	Alimentos Processados	Industrial
JBS		
Sadia		
Cia. Bebidas das Americas - AmBev	Bebidas	
Cia Brasileira de Dist. Pão de Açúcar	Comércio e Distribuição	Distribuição

Quadro 3.2 – Amostra de pesquisa

Fonte: Da autora

Conforme cita Torggler (2009), o critério de liquidez tem por objetivo buscar ações de empresas que se apresentem mais enquadradas na condição de eficiência de mercado. Um mercado eficiente é aquele em que os preços dos ativos refletem as informações disponíveis e apresentem grande sensibilidade a novos dados.

Assaf Neto (2008) acrescenta que a eficiência de mercado não garante que os preços negociados sejam perfeitos. Ou seja, que os valores dos ativos negociados na bolsa sejam iguais aos seus valores reais. No entanto, espera-se que sejam produto da interação ativa de muitos investidores, de tal forma que os preços não sejam tendenciosos ou influenciados por apenas interesses de poucos investidores.

Nestas condições, apenas seis empresas do sistema agroindustrial alimentar estão aptas a comporem a amostra de pesquisa.

### 3.2.2 Variáveis de Análise

Para responder a pergunta de pesquisa buscou-se na literatura variáveis que representem o desempenho das corporações no mercado. Pressupõe-se que se o mercado dá mais valor aos produtos das empresas classificadas como sustentáveis, estas empresas se tornam mais rentáveis. Assim, optou-se pela utilização das variáveis: Quociente de Tobin, Rentabilidade do ativo, Rentabilidade do Patrimônio Líquido e Índice Retorno/Risco. No Quadro 3.3 estão alguns dos autores que utilizaram as variáveis selecionadas para compor a análise desta pesquisa.

Variáveis	Autores
q de Tobin	Dowel, Hart e Young (2000)
	King e Lenox (2002)
	Lo e Sheu (2007)
	Rossi Jr. (2008)
	Campos, Grzebieluckas e Selig (2009)
ROA	Russo e Fouts (1997)
	King e Lenox (2002)
	Alberton (2003)
	Jiangning (2006)
	Campos, Grzebieluckas e Selig (2009)
ROE	Russo e Fouts (1997)
	Alberton (2003)
	Campos, Grzebieluckas e Selig (2009)
IRR	Costa (2007)

Quadro 3.3 – Medidas de performance e os autores que as utilizaram  
Fonte: Da autora

O Quociente de Tobin, ou “q” de Tobin, é um indicador que compara o valor de mercado com custo de reposição de ativos de uma empresa. É considerado como o valor da empresa num sentido de desempenho ou performance e, se tomado como um indicador, possibilita a comparação entre diferentes empresas (FAMÁ; BARROS, 2000). Brealey e Myers (1992) destacam que se espera um “q” elevado para empresas com grandes vantagens competitivas, e estas, em geral, são empresas com uma forte imagem de marca. Ou seja, quanto maior for o valor desses intangíveis (imagem da marca, reputação, confiabilidade, etc.) maior será o valor do “q”.

Dentre as diversas formas de calcular o q de Tobin, como apresentado no capítulo 2, optou-se pelo modelo simplificado de Chung e Pruitt (1994). A facilidade de cálculo, utilizando apenas dados contábeis publicados por empresas de capital aberto, foi determinante para a escolha deste modelo.

O ROA (Retorno sobre o Ativo Total) revela o retorno produzido pelas aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos totais (ASSAF NETO, 2008). O ROE (Retorno sobre Patrimônio Líquido)

mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários. Ou seja, os indicadores medem o quanto é produzido de lucro por cada unidade monetária do ativo total (ROA) e do patrimônio líquido (ROE), avaliando a capacidade da empresa de produzir lucro.

O IRR (Índice Retorno/Risco) pretende complementar os dados analisados e possibilitar uma análise do desempenho das empresas que compõe a amostra de estudo no mercado de títulos. O IRR será calculado a partir da média dos retornos diários dividido pelo desvio padrão. Assim, tem-se uma variável formada somente por dados que refletem o comportamento das empresas na BOVESPA.

O Quadro 3.4 apresenta as variáveis utilizadas na análise, bem como os dados necessários para o cálculo. Para calcular o q de Tobin, assim como as demais variáveis deste estudo utilizaram-se dados contábeis e de mercado coletados diretamente do *software* Economática<sup>R</sup> em sua versão dezembro de 2009. O período de análise compreende os anos de 2007 a 2009. Tabelas com os valores utilizados nos cálculos desta dissertação estão disponíveis nos Apêndices A e B deste trabalho.

Variáveis	Fórmula	Elementos
q de Tobin	$q = \frac{V_{mao} + VCDlp + V_{cest} + VCDcp}{VCRcp} AT$	V <sub>mao</sub> - valor de mercado das ações ordinárias; V <sub>map</sub> - valor de mercado das ações preferenciais; VCDlp - valor contábil de dívidas de longo prazo; V <sub>cest</sub> - valor contábil dos estoques (inventário); VCDcp - valor contábil da dívida de curto prazo;
ROA	$ROA = LL/AT$	LL - Lucro Líquido; AT - Ativo Total.
ROE	$ROE = LL/PL$	LL - Lucro Líquido; PL - Patrimônio Líquido.
IRR	$IRR = R_m/\sigma$ $R = \ln(P_t - P_{t+1})$ $\sigma = DP(R)$	R <sub>m</sub> - Média dos retornos diários do período; $\sigma$ - Risco; DP - Desvio Padrão; P <sub>t</sub> - cotação do dia t; P <sub>t+1</sub> - cotação do dia t+1; Ln - Logaritmo Neperiano.

Quadro 3.4 – Variáveis para análise da performance

Fonte: Da autora

### 3.2.3 Análise estatística

Para testar as hipóteses formuladas nas pesquisas são utilizadas ferramentas estatísticas que buscam uma resposta satisfatória para os problemas elaborados. Em geral, os testes de hipótese podem ser divididos em dois grupos: testes paramétricos e testes não-paramétricos.

Enquanto os testes paramétricos exigem suposições sobre a natureza ou a forma das populações envolvidas na pesquisa, os testes



não-paramétricos não fazem qualquer suposição sobre a distribuição populacional, e por isso são também chamados de testes livres de distribuição (TRIOLA, 2005). As principais vantagens de aplicação dos testes não-paramétricos são: utilização possível em uma grande variedade de situações, possibilidade de aplicação em dados categóricos e a simplicidade da maioria dos cálculos, o que torna mais fácil o entendimento e a aplicação (TRIOLA, 2005).

Como o número de empresas da amostra utilizada nesta dissertação é reduzido, uma abordagem qualitativa foi incluída na pesquisa além da análise individual das empresas pela estatística descritiva.

### 3.3 ANÁLISE QUALITATIVA

Em posse dos resultados quantitativos, o presente estudo acrescenta uma análise qualitativa das empresas pesquisadas. A análise qualitativa é explicativa e pretende identificar semelhanças nas estratégias corporativas das empresas em análise.

Para tanto, foram utilizados os parâmetros estabelecidos por Savitz e Weber (2007). De acordo com os autores, mesmo considerando diferentes setores de atuação, uma empresa sustentável tem sua gestão baseada em três princípios básicos da sustentabilidade: atenção aos *stakeholders*, ecoeficiência na produção e inovação.

Estar atento aos *stakeholders* pode reduzir os riscos da empresa produzir alguma ação prejudicial aos clientes, empregados e as comunidades que a rodeiam. Identificar previamente os problemas que podem ser gerados com o lançamento de novos produtos ou em operações de compra e venda, pode evitar erros graves e de difícil correção.

O princípio da ecoeficiência é uma característica da gestão de empresas sustentáveis. Proporciona a redução da quantidade de recursos utilizados nos processos produtivos, aumentando o lucro, reduzindo o desperdício e, como consequência, o impacto ambiental gerado pela produção.

A inovação tem a função de promover o crescimento da empresa. Entrar em novos mercados, lançar produtos e serviços adequados com a realidade de cada mercado, conquistar novos clientes, traçar novas alianças, são ações possíveis quando a sustentabilidade está inserida nas estratégias de inovação das organizações.

Como forma de operacionalizar as variáveis de Savitz e Weber (2007) procurou-se identificar quais itens seriam relevantes para cada variável. Assim, o Quadro 3.5 foi construído para procurar informações relevantes sobre como a empresa se relaciona, comunica e divulga suas

informações para seus *stakeholders*. Além disso, procurou-se conhecer como a sustentabilidade está inserida nas estratégias da empresa.

O Quadro 3.6 apresenta os itens relacionados a ecoeficiência produtiva da empresa. Buscou-se identificar se a empresa tem preocupação com os resíduos de sua produção, bem como dos materiais utilizados no processo produtivo.

Variável	Descrição do Conteúdo (Informações coletadas)
Mapeamentos dos <i>Stakeholders</i>	Ter conhecimento de quem são os interessados e afetados por ações da empresa.
Comunicação com <i>Stakeholders</i>	Disponibilidade de canais de comunicação específicos para cada segmento de <i>stakeholder</i> .
Divulgação de Dados	A empresa divulga suas informações econômicas, sociais e ambientais seguindo algum padrão de divulgação.
Litígios, atuais e potenciais	Ações judiciais ou extrajudiciais realizadas hoje ou que podem vir a serem impetradas no futuro
Multas	Multas impostas pelos órgãos reguladores, possíveis multas ou ausência de incidências de multas relacionadas aos impactos gerados por atividades produtivas.
Incidentes	Acidentes ambientais ocorridos, como derramamento, vazamento, contaminação da terra, ar, água e recursos naturais de forma geral.
Política Ambiental ou Preocupação da Companhia com o Meio Ambiente	Política ambiental estruturada ou declaração de que a empresa tem preocupação com o impacto ambiental de suas atividades.
Metas e Objetivos	A declaração de metas e objetivos voltados à atuação da empresa no gerenciamento ambiental e na execução de programas de responsabilidade ambiental.
Prêmios	Prêmios recebidos pela empresa por sua atuação em questões ambientais e sociais, assim como menções honrosas.
Departamento, grupo e comitê	Presença na estrutura organizacional da empresa seja por diretoria, departamento, comitê ou grupo que trate das questões ambientais e sociais relacionadas a produção.
Envolvimento da empresa	Engajamento da empresa em projetos ambientais e sociais em conjunto com outras organizações industriais, ONGs, ou outros parceiros.

### Quadro 3.5 – Variáveis qualitativas de análise – Relação com *stakeholders*

Fonte: Da autora

No Quadro 3.7 estão os itens relacionados a inovação. Procurou-se observar como as empresas relatam suas inovações nos relatórios analisados, pois desta forma poderia se inferir sobre a importância que a empresa dá a este setor.

Cabe ressaltar que os quadros foram construídos para se tornar guias durante a análise qualitativa das empresas pesquisadas. Os itens listados foram retirados de trabalhos como o de Farias (2008), além dos relatórios de Balanço Social e Instituto Ethos.

Entende-se que se os itens listados nos quadros 3.5, 3.6 e 3.7 são encontrados nos meios de comunicação e divulgação da empresa, é possível inferir sobre características qualitativas relevantes que refletem o comportamento da empresa frente a questões sociais e ambientais. Os itens foram classificados como: “informado”, quando a informação é divulgada, e “não informado”, quando a informação não for encontrada nos veículos de comunicação da empresa. No capítulo 4 apresenta-se a discussão detalhada da condição de cada empresa.

Variáveis	Descrição do Conteúdo (Informações coletadas)
Sistema de Gerenciamento Ambiental	Presença de um sistema de gerenciamento ambiental.
Série ISO 14000	Presença de certificação ou do processo de certificação pela ISO.
Emissão de Poluentes	Emissões atmosféricas, decorrentes das atividades desenvolvidas pela empresa e ações para evitar ou minimizar seus impactos.
Descarga/Descarte	Descarga ou descarte de resíduos, efluentes ou emissões, decorrente das atividades da empresa e formas de reduzir ou eliminar tal procedimento.
Gestão de Resíduos	Como é feita a gestão de resíduos sólidos pela empresa, incluindo a quantidade de resíduos gerados, reciclados ou tratados e as formas de tratamento.
Instalações e Controle de Processos	As instalações e o controle de processos existentes e/ou necessários para gerenciar os resíduos, efluentes e emissões.
Ruídos e Odores	Ruídos e odores decorrentes das atividades da empresa e as atividades de eliminação e mitigação dessa interferência
Reciclagem	Reciclagem feita especificamente pela empresa em relação aos seus resíduos.
Informações sobre o Ciclo de Vida	O ciclo de vida do produto produzido, com informações referentes a incorporação de recursos naturais e possibilidade de reutilização.
Origem da Matéria-Prima	Utilização de matéria-prima certificada, ou com origem conhecida.
Redução de Consumo de Material Tóxico	Redução ou eliminação do consumo de matérias-primas tóxicas ou nocivas ao ambiente e aos funcionários.

Quadro 3.6 – Variáveis qualitativas de análise – Ecoeficiência

Fonte: Da autora

Os dados foram coletados nos relatórios da empresa disponíveis para *download* diretamente no *site*, e no próprio *site* da empresa. Entende-se que a empresa deve ter interesse em divulgar para o público em geral informações sobre sua atuação, por este motivo optou-se por trabalhar com dados que fossem publicamente acessíveis.

Variável	Descrição do Conteúdo (Informações coletadas)
Inserção em Novos Mercados	Colocação dos produtos da empresa em outros mercados.
Inovação em Produtos	Lançamento de produtos com características sustentáveis.
Inovação em Processos	Adoção de novos processos produtivos que reduzem o desperdício.
Informações sobre Inovação nos Relatórios	Divulgação das inovações inseridas pela empresa em relatórios ou sites.

### Quadro 3.7- Variáveis qualitativas de análise – Inovação

Fonte: Da autora

A análise foi realizada a partir de dados sobre os anos de 2007, 2008 e 2009, sendo especificado o ano em que houve a divulgação da informação requerida. Os documentos e sites utilizados para cada empresa estão apresentados no Quadro 3.8.

Empresa	Relatório	Site
AmBev	Relatório de Sustentabilidade 2007	www.ambev.com.br
	Relatório Anual 2008	
Brasil Foods	Perdigão - Relatório Anual 2007	www.perdigao.com.br http://www.perdigao.com.br/empresasperdigao/
	Perdigão - Relatório Anual de Sustentabilidade 2008	
Cosan	Relatório Anual 2007	http://www.cosan.com.br/
	Relatório Anual 2008	
Grupo Pão de Açúcar	Relatório Anual 2007	http://www.paodeacucar.com.br/institucional.asp
	Relatório de Sustentabilidade 2008	
JBS	Relatório Anual 2007 - <i>on line</i>	www.jbs.com.br
	Relatório Anual 2008	
Sadia	Relatório Anual 2007	http://www.sadia.com.br/
	Relatório Anual 2008	

### Quadro 3.8 - Documentos utilizados para pesquisa qualitativa

Fonte: Da autora

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo estão apresentados os resultados obtidos nas análises quantitativas e qualitativas das empresas pesquisadas. O capítulo está estruturado da seguinte forma: na primeira parte estão os resultados da análise quantitativa das empresas, a segunda parte contém os dados qualitativos e, por fim, estão descritas algumas limitações da pesquisa realizada.

### 4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA

Os resultados da parte quantitativa da pesquisa estão apresentados por variável estudada. No final tem-se uma discussão sobre os resultados de maneira agrupada.

#### 4.1.1 “q” de Tobin

A Tabela 4.1 traz os resultados obtidos na análise da variável “q” de Tobin.

Tabela 4.1 – Desempenho das empresas na variável “q” de Tobin

Empresa	2007	2008	2009	Média
AmBev	2,63	2,01	2,73	2,46
Brasil Foods	2,08*	1,19*	1,78*	1,68
Cosan	1,80	0,72	1,39	1,30
JBS	1,27	0,83	1,53	1,21
Pão de Açúcar	1,09	0,96	1,32	1,12
Sadia	1,28*	0,96*	1,08	1,11
Média Anual	1,69	1,11	1,64	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: \* indica a participação da empresa na carteira ISE

O “q” de Tobin faz a relação entre o valor de mercado de uma empresa e o custo de reposição dos seus ativos. Valores superiores a 1 indicam que a empresa é valorizada pelo mercado. De acordo com Brealey e Myers (1992), espera-se um “q” elevado para empresas que tenham grandes vantagens competitivas e com uma forte imagem de marca.

Na amostra pesquisada pode-se observar que, considerando todo o período (de 2007 a 2009), a AmBev foi a empresa com o maior valor de “q”. Analisando a empresa de forma mais detalhada, verifica-se que a AmBev possui marcas fortes de bebida no cenário nacional, principalmente de cervejas e refrigerante. Com isso, o elevado valor de “q” pode ser explicado.

É possível verificar, ainda, que no ano de 2008 houve queda do

“q” de Tobin em todas as empresas. Uma possível explicação é a crise enfrentada pelo mercado durante o período. De acordo com o *site* da BOVESPA, em 2008, o índice que afere a variação do mercado fechou em queda de 41,22%. Com a forte queda, todas as empresas do setor agroindustrial sofreram perda no seu valor de mercado. O desvio padrão calculado a partir dos valores de 2008 é menor do que nos outros períodos, como pode ser observado na Tabela 4.2, o que sustenta a idéia de redução homogênea no desempenho de todas as empresas. A AmBev novamente se mantém com o maior “q” durante este período.

O ano de 2009 já apresenta melhoras em relação a 2008. Todas as empresas se mostram em recuperação. Como fato relevante, cabe lembrar que a fusão entre a antiga Perdigão (Brasil Foods) e Sadia. Por este motivo, a Sadia já não aparece na lista da carteira ISE de 2009/2010. As empresas devem consolidar o nome Brasil Foods, ou BRF, a partir de 2010.

O processo de fusão pode ser uma explicação para o baixo desempenho do “q” de Tobin da Sadia em 2009. De acordo com a Tabela 4.2, que mostra valor mínimo da amostra, a Sadia é responsável pelo pior indicador deste ano. Ou seja, a empresa está se recuperando da crise de forma mais lenta do que as demais empresas, sendo que a variação de 2008 para 2009 é de 12%, a menor entre as empresas analisadas.

Quanto às empresas classificadas no ISE, percebe-se que mesmo estando no índice as empresas BRF e Sadia sofreram os efeitos da crise como as demais. Além disso, não há como inferir se o mercado reconhece a conduta sustentável, pois é possível observar que, apesar de ter um “q” maior que 1 (um), em nenhum momento a BRF ou a Sadia tiveram o maior valor de “q”. Considerando a média anual dos períodos analisados, apenas a AmBev e a BRF tiveram desempenho superior a média para o indicador “q” de Tobin.

Tabela 4.2 – Análise da variável “q” de Tobin

	2007	2008	2009
Média	1,69	1,11	1,64
Desvio Padrão	0,59	0,47	0,58
Máximo	2,63	2,01	2,73
Mínimo	1,09	0,72	1,08

Fonte: Dados da pesquisa

Em média, observa-se que o valor do “q” de Tobin das empresas analisadas foi superior a 1 (um) o que indica que são empresas que

tem como características vantagens competitivas e reconhecimento da marca sob a qual operam.

#### 4.1.2 ROA

Na Tabela 4.3 estão os dados referentes ao desempenho das empresas na variável Rentabilidade sobre o Ativo, o ROA. Assaf Neto (2008) considera o ROA um dos mais importantes indicadores de rentabilidade de uma empresa. Como este indicador é um reflexo do desempenho em duas outras medidas: margem operacional e giro total do ativo, este indicador pode auxiliar a administração da empresa a determinar os motivos para o retorno obtido.

Tabela 4.3 - Desempenho das empresas na variável ROA

Empresa	2007	2008	2009	Média
AmBev	0,054	0,069	0,133	0,086
Brasil Foods	0,100*	0,017*	0,005*	0,040
Cosan	0,052	-0,008	0,060	0,035
JBS	-0,005	0,030	0,00015	0,009
Pão de Açúcar	0,011	0,017	0,033	0,020
Sadia	0,055*	-0,042*	0,009	0,007
Média Anual	0,045	0,014	0,040	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: \* indica a participação da empresa na carteira ISE

Assim, a variável ROA indica o lucro obtido por cada unidade do ativo da empresa. Valores negativos, como no caso da JBS em 2007, Cosan e Sadia em 2008, indicam prejuízo no exercício.

O máximo valor de desempenho, considerando os três anos de análise, foi menor no ano de 2008. No mesmo ano, o valor mínimo foi o mais relevante quando comparado com os outros anos, conforme observado na Tabela 4.4. Estes dados reafirmam a idéia de queda geral no desempenho das empresas analisadas no período de crise.

Ao observar o desvio padrão da amostra nota-se que a variação se manteve igual nos dois primeiros anos. De 2007 para 2008, apesar da queda de rendimento observada na média do ROA das empresas, analisando os valores individualmente tem-se que três empresas (AmBev, JBS e Pão de Açúcar) tiveram aumento no desempenho. Este aumento pode ser explicado tanto pelo aumento do lucro líquido, ou seja, na margem operacional, como pela redução no ativo da empresa, afetando a medida do giro do ativo total. No entanto, não é possível concluir se a melhora no desempenho foi obtida graças à conjuntura econômica, que

se tornou favorável mesmo em durante a crise mundial, ou se foram decisões gerenciais corretas tomadas pela empresa.

De forma contrária, a Sadia foi a empresa que teve queda mais acentuada de desempenho, que culminou na decisão de venda da companhia no final de 2008. Em 2009 a empresa já demonstra recuperação no neste indicador de desempenho.

Tabela 4.4 - Análise da variável ROA

	2007	2008	2009
Média	0,045	0,014	0,040
Desvio Padrão	0,037	0,037	0,051
Máximo	0,100	0,069	0,133
Mínimo	-0,005	-0,042	0,00015

Fonte: Dados da pesquisa

Novamente não é possível inferir sobre um comportamento diferenciado das agroindústrias listadas no ISE sobre as demais. Pode-se apenas observar que a AmBev foi a única empresa que manteve seu desempenho acima da média em todos os períodos analisados para esse indicador.

#### 4.1.3 ROE

Os resultados obtidos para a variável do Retorno sobre Patrimônio Líquido, ROE, estão apresentados na Tabela 4.5. Assaf Neto (2008) cita que o ROE é o indicador que determina a relação existente entre o lucro líquido e patrimônio líquido da empresa, ou seja, informa a rentabilidade sobre o capital próprio investido na própria empresa. Da mesma forma que para o ROA, valores negativos indicam prejuízo no exercício do período.

Tabela 4.5 - Desempenho das empresas na variável ROE

Empresa	2007	2008	2009	Média
AmBev	0,098	0,131	0,227	0,152
Brasil Foods	0,100*	0,022*	0,007*	0,043
Cosan	0,124	-0,013	0,121	0,077
JBS	-0,009	0,056	0,000	0,016
Pão de Açúcar	0,020	0,033	0,062	0,038
Sadia	0,141*	-0,234*	0,239	0,049
Média Anual	0,079	-0,001	0,109	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: \* indica a participação da empresa na carteira ISE



Na média dos três anos, todas as empresas tiveram resultados positivos, sendo a AmBev a empresa com maior rentabilidade média 15,2%, e a única com desempenho superior a média anual nos períodos analisados. A menor rentabilidade média foi calculada para a JBS.

Assim como nos outros indicadores, não é possível concluir sobre o desempenho melhor das empresas listadas no ISE. Com exceção de 2009, nos outros anos analisados as empresas do ISE não tiveram desempenho superior às demais.

Em 2009, a Sadia foi a empresa com melhor rendimento sobre o patrimônio líquido, com é possível visualizar na Tabela 4.6. Uma explicação para este fato é a queda de quase 80% no patrimônio líquido da empresa de 2008 para 2009. De forma diferente, a Cosan, que também teve melhora significativa no seu rendimento, construiu esse resultado baseado, principalmente, no aumento do lucro líquido.

Tabela 4.6 - Análise da variável ROE

	2007	2008	2009
Média	0,079	-0,001	0,109
Desvio Padrão	0,060	0,124	0,105
Máximo	0,141	0,131	0,239
Mínimo	-0,009	-0,234	0,00031

Fonte: Dados da pesquisa

O expressivo resultado negativo da Sadia em 2008 (o pior resultado entre as empresas analisadas) puxou a média da amostra para baixo, apresentando um valor médio negativo para este ano.

O desvio padrão calculado para esta variável é maior do que aquele observado no ROA, o que indica maior variabilidade dos valores obtidos pelas empresas neste indicador. Ou seja, as decisões que geram impactos diretos no ROE, movimentação no patrimônio líquido das empresas, por exemplo, não obedeceram ao mesmo padrão nas diferentes empresas analisadas.

#### 4.1.4 IRR

A variável IRR, Índice Retorno Risco, indica o retorno obtido por unidade de risco de cada ação. Assim, tem-se uma medida focada no desempenho da empresa na bolsa de valores. Na Tabela 4.7 estão os resultados obtidos no cálculo de cada empresa. Para cada unidade de risco, as ações das empresas possuem o retorno mostrado na tabela. A AmBev e a Sadia possuem ações ordinárias e preferenciais, no entanto, para o cálculo do IRR foram consideradas somente as cotações das a-

ções preferenciais das duas empresas, pois estas são as ações que estão na composição do Ibovespa.

Na Tabela 4.7 é possível verificar os efeitos da crise ocorrida no ano de 2008. Todas as empresas apresentam resultados negativos para o IRR neste período. Em 2009 o mercado já apresenta melhoras, o que fica demonstrado pelos valores observados na referida tabela.

Analisando os dados do IRR, é possível verificar a recuperação do mercado no ano de 2009. O desvio padrão de 0,03 indica que a recuperação foi homogênea no setor, atingindo a todas as empresas da amostra.

Tabela 4.7 - Desempenho das empresas na variável IRR

Empresa	2007	2008	2009	Média
AmBev	0,051	-0,025	0,118	0,048
Brasil Foods	0,059	-0,040	0,036	0,018
Cosan	-0,098	-0,067	0,080	-0,028
JBS	-0,047	-0,014	0,090	0,010
Pão de Açúcar	-0,020	-0,007	0,148	0,040
Sadia	0,052	-0,081	0,103	0,025
Média Anual	0,000	-0,039	0,096	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: \* indica a participação da empresa na carteira ISE

O resultado expressivo da empresa Pão de Açúcar, valor máximo de IRR no ano de 2009 entre as empresas pesquisadas, deve-se a valorização da empresa ocorrida no entre os meses de novembro e dezembro, quando firmou acordo com a empresa de varejo Casas Bahia (BOVESPA, 2009). No entanto, novamente a empresa AmBev foi a única a obter desempenho superior a média quando comparada com a média anual dos períodos analisados.

Tabela 4.8 - Análise da variável IRR

	2007	2008	2009
Média	0,000	-0,039	0,096
Desvio Padrão	0,065	0,030	0,038
Máximo	0,059	-0,007	0,148
Mínimo	-0,098	-0,081	0,036

Fonte: Dados da pesquisa

Assim como nas demais variáveis analisadas, pode-se perceber que o resultado das empresas integrantes do ISE não é melhor do que as que não fazem parte do índice.

#### **4.1.5 Discussão dos Resultados Obtidos**

Seguindo a sugestão de Dias e Barros (2008), que comentaram sobre a necessidade de avaliar empresas do mesmo setor quando se trata de sustentabilidade, este trabalho estudou apenas do empresas do setor agroindustrial alimentar.

Sendo assim, após identificar todas as empresas do referido setor em atividade na BOVESPA, fez-se a amostra de pesquisa, baseado nos critérios já discutidos. Entre eles, o critério de liquidez foi aquele que excluiu a maior parte das empresas do setor agroindustrial alimentar.

Com estas restrições (de setor e liquidez) não foi possível observar um desempenho superior das empresas integrantes do ISE frente às demais, de maneira idêntica ao estudo de Rossi Junior (2008) analisando dados de 240 empresas. O período analisado pelo autor foi de 2005 a 2007. O “q” de Tobin calculado pelo autor variou entre 2,06 a 2,29 para empresas listadas no ISE, enquanto para as demais a variação ficou entre 1,66 a 1,88. Uma diferença semelhante aquela observada pelo autor não foi verificada nos dados analisados neste trabalho.

Analisando empresas de um único setor de atuação, Macedo et al. (2007) encontraram resultados significativos para empresas do setor de Papel e Celulose presentes no ISE. Os autores testaram três variáveis, Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido, Liquidez Geral e Participação de Acionistas. Apenas na Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido é que a média das empresas integrantes do ISE foi maior estatisticamente do que a média das outras empresas do setor. No entanto, os autores concluíram que este único indicador não era suficiente para concluir que as empresas do ISE têm desempenho superior no mercado.

Percebe-se com os resultados obtidos que o setor analisado neste trabalho responde, em geral, de forma semelhante às variações de mercado. Não foi possível identificar diferenças no desempenho de empresas listadas no ISE e empresas não listadas para nenhuma das variáveis analisadas. No entanto, cabe destacar a empresa AmBev que obteve desempenho superior a média anual em todos os períodos analisados e para todos os indicadores de desempenho utilizados.

Com relação especificamente à variável “q” de Tobin, observou-se que, em média, todas as empresas analisadas têm valor de mercado superior a reposição dos seus ativos. Assim, conclui-se que as empresas analisadas possuem vantagens competitivas dominantes no setor onde atuam, além de forte imagem da marca.

Uma análise qualitativa foi efetuada para estudar mais profundamente as empresas e tentar encontrar características de gestão que valores numéricos não conseguiram aferir.

## 4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

Os resultados da parte qualitativa da pesquisa estão apresentados por empresa. Ao final, faz-se uma discussão sobre a sustentabilidade no setor agroindustrial alimentar de maneira geral.

### 4.2.1 Empresa: AmBev

A AmBev é uma empresa de bens de consumo presente em 14 países do mundo. A empresa é responsável pela produção de bebidas alcoólicas, como cervejas, e não alcoólicas, como refrigerantes. Entre as marcas com maior reconhecimento comercializadas pela empresa estão: Antarctica, Brahma, Bohemia, Skol, Original, Stella Artois, Guaraná Antarctica, Soda, Sukita e H2OH!.

Os quadros 4.1, 4.2 e 4.3 apresentam resumidamente o que é discutido nos itens: relação com os stakeholders, ecoeficiência e inovação, respectivamente.

A empresa tem disponível para *download* em seu *site*, além de demonstrativos financeiros, dois documentos: um relatório de sustentabilidade de 2007 e um relatório anual de 2008, os quais foram utilizados para realização da análise.

#### a) Relação com os Stakeholders

A empresa divulgou um Relatório de Sustentabilidade referente ao exercício de 2007. Esta publicação conta com uma relação detalhada dos *stakeholders* da AmBev. Nesta lista a empresa cita qual é o seu compromisso específico com cada grupo de *stakeholder*. No entanto, a empresa não repetiu a publicação nos anos seguintes, e não divulgou em outros meios quem são seus *stakeholders*.

Atualmente a empresa conta com canais específicos de comunicação via email - Fale Conosco - para estudantes, fornecedores, consumidores, revendas, investidores e imprensa, além do serviço SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor - via telefone. No entanto, percebe-se que alguns grupos são esquecidos pela empresa, como, por exemplo, as comunidades do entorno de suas unidades fabris.

No Relatório de Sustentabilidade 2007 são citados alguns programas para melhoria da qualidade de vida destas comunidades, mas nos relatórios seguintes, assim como no *site* da empresa não são encontradas informações sobre a continuidade dos mesmos. O referido Relatório de

Sustentabilidade segue os padrões internacionais da GRI. No entanto, no ano seguinte a empresa divulgou um Relatório Anual 2008 sem a padronização GRI. Nota-se claramente a diferença tanto na forma de divulgação dos dados, como na seleção de dados divulgados. No relatório mais recente (2008) são poucas as informações sobre projetos sociais e ambientais, claramente exposto no relatório de 2007. Em 2008 a empresa publicou basicamente dados da expansão internacional de seus produtos e características dos produtos lançados.

As metas da empresa não estão colocadas de forma clara quando se tratam de padrões sociais, ambientais e econômicos em ambas as publicações analisadas. No *site* da empresa a meta divulgada é “A meta da AmBev é figurar entre as companhias de bebidas mais rentáveis do mundo”. Entretanto, em nenhum veículo de comunicação pesquisados foi encontrado metas quantitativas e mensuráveis que possam ser acompanhadas ao longo do tempo pelos *stakeholders*, o que pode deixar a comunicação entre empresa e a parte interessada não muito transparente. Percebe-se que a empresa faz questão de divulgar aquilo que a valoriza quando coloca os prêmios conquistados nos dois relatórios. Porém, o mesmo comportamento não ocorre quando se tratam de incidentes ambientais, por exemplo.

Variável	Resultado AmBev
Mapeamentos dos <i>Stakeholders</i>	Informado - Referente a 2007.
Comunicação com <i>Stakeholders</i>	Informado - Canais específicos, mas não para todos.
Divulgação de Dados	Informado - Padrão GRI apenas em 2007.
Litígios, atuais e potenciais	Informado - Apenas em 2007.
Multas	Não informado.
Incidentes	Informado - Apenas em 2007.
Política Ambiental ou Preocupação da Companhia com o Meio Ambiente	Não informado.
Metas e Objetivos	Informado - Colocados sem clareza.
Prêmios	Informados.
Departamento, grupo e comitê	Informado - Diretoria de Relações Corporativas que trata das relações da empresa com seus acionistas e investidores.
Envolvimento da empresa	Informado – No relatório de 2007 e no <i>site</i> .

Quadro 4.1 – Resultado da Análise Qualitativa da AmBev – aspectos de relacionamento com *stakeholders*

Fonte: Dados de pesquisa

## b) Ecoeficiência

Dados que se referem ao sistema produtivo da empresa são disponibilizados apenas no Relatório de Sustentabilidade 2007. Nesta publicação encontram-se dados sobre: a emissão de poluentes, o consumo de água durante a produção, a quantidade de material re-utilizado nas embalagens, a matriz energética da empresa, entre outros. Com o acompanhamento desses dados é possível verificar a seriedade da empresa com relação a questões sustentáveis, além de permitir o acompanhamento das atividades. No entanto, no relatório do ano seguinte (em 2008) estas informações não estavam apresentadas. Os dados também não foram encontrados no site da empresa.

Percebe-se que apesar de não disponibilizar os dados de forma transparente, a empresa cita, no Relatório de 2008, que suas atividades econômicas são desenvolvidas de maneira ecoeficiente, com a reciclagem de resíduos da produção e minimização dos impactos sobre a natureza.

Variável	Resultado AmBev
Sistema de Gerenciamento Ambiental	Informado - No <i>site</i> .
Série ISO 14000	Não certificado.
Emissão de Poluentes	Informado - No <i>site</i> .
Descarga/Descarte	Não informado.
Gestão de Resíduos	Informado - No <i>site</i> e no relatório de 2007.
Instalações e Controle de Processos	Informado - Relatório de 2007.
Ruídos e Odores	Não informado.
Reciclagem	Informado – Relatórios 2007 e 2008, e no <i>site</i> .
Informações sobre o Ciclo de Vida	Não informado.
Origem da Matéria-Prima	Informado - Relatório de 2007.
Redução de Consumo de Material Tóxico	Não informado.

Quadro 4.2 – Resultado da Análise Qualitativa da AmBev – aspectos de ecoeficiência

Fonte: Dados de pesquisa

## c) Inovação

A empresa conta com portfólio de novos produtos, lançados em diferentes países. Percebe-se, em todos os veículos de divulgação, que a empresa tem preocupação em atender as necessidades dos clientes nas diferentes regiões de atuação, lançando produtos direcionados para o mercado consumidor local.

No que se refere à inovação em processos, pode-se citar o contador de consumo de água disponível no site da empresa. O “Contador Ecológico” contabiliza quantidade de água é tratada e devolvida ao meio ambiente e a quantidade de resíduos e subprodutos reutilizados no período em que se está em navegação no *site*.

A empresa também apresenta inovações nas campanhas publicitárias de consumo consciente de bebidas alcoólicas, é o que a AmBev chama de “consumo responsável”. Além disso, a empresa afirma utilizar a criatividade para superar todas as imposições legais no que se refere à publicidade de bebidas alcoólicas.

Variável	Resultado AmBev
Inserção em Novos Mercados	Informado – 14 países
Inovação em Produtos	Informado – No <i>site</i> e no Relatório de 2008
Inovação em Processos	Informado – Contador Ecológico no <i>site</i>
Informações sobre Inovação nos Relatórios	Informado – mas não em locais específicos.

Quadro 4.3 – Resultado da Análise Qualitativa da AmBev – aspectos de inovação

Fonte: Dados de pesquisa

#### 4.2.2 Empresa: Brasil Foods

A companhia Brasil Foods surgiu a partir da fusão das empresas Perdigão e Sadia, duas líderes no setor de alimentos no Brasil. A Brasil Foods iniciou suas operações no início de 2009. A fusão ocorreu em 18 de agosto de 2009, quando a incorporação das ações da Sadia pela BRF – Brasil Foods – foi aprovada pelos acionistas das duas empresas. Apesar da Sadia se tornar subsidiária integral da BRF, as companhias permanecerão com operações e estrutura totalmente separadas até que o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) se posicione sobre a fusão.

Todo o material de divulgação ainda está em fase de reformulação, o que pode causar certa confusão na análise dos dados. O material analisado nesta dissertação refere-se ao que foi divulgado pela ainda empresa Perdigão, mas coletado no *site* da Brasil Foods.

Assim, no *site* estão disponibilizados os relatórios de sustentabilidade de 2007 e 2008, os quais foram utilizados neste trabalho, além das informações recolhidas diretamente no *site*. Nos Quadros: 4.4, 4.5 e 4.6 estão dispostas as informações encontradas de forma resumida

### a) Relação com os *Stakeholders*

O relatório da Perdigão de 2007, que não segue os padrões do GRI traz, principalmente, informação sobre o desempenho da empresa no mercado. Percebe-se a falta de informações sobre o processo produtivo e questões ambientais.

No relatório de 2008, seguindo o padrão de divulgação GRI, já foram observadas mudanças. Apesar ainda estar no nível inicial de divulgação (Nível de aplicação C das diretrizes GRI) a empresa coloca a disposição dados sobre o processo produtivo, como quantidade de matéria prima utilizada, e sobre as questões ambientais e sociais inerentes a atividade produtiva, como por exemplo, a utilização e reutilização da água e o modelo de gestão dos fornecedores – integração.

No entanto, informações detalhadas sobre os *stakeholders* da empresa ainda não estão disponíveis (em nenhum dos veículos estudados). Ter a consciência de quais são os *stakeholders* da empresa pode evitar sérios problemas, principalmente em questões de fusão e aquisição de empresas. Saber onde as decisões tomadas pela empresa vão gerar impacto, pode ser essencial evitar erros e problemas de relacionamento que podem causar prejuízo à imagem e reputação da marca.

Variável	Resultado BRF
Mapeamentos dos <i>Stakeholders</i>	Não informado.
Comunicação com <i>Stakeholders</i>	Informado – não específico.
Divulgação de Dados	Informado - Padrão GRI apenas em 2008.
Litígios, atuais e potenciais	Não informado.
Multas	Não informado.
Incidentes	Não informado.
Política Ambiental ou Preocupação da Companhia com o Meio Ambiente	Informado – Desde 2007 a empresa conta com um Instituto de Sustentabilidade.
Metas e Objetivos	Informado - Colocados sem clareza.
Prêmios	Informados.
Departamento, grupo e comitê	Informado – Comitê de Governança e Ética, e Diretoria de Finanças e Relação com os Investidores.
Envolvimento da empresa	Informado – No relatório de 2008, mas sem metas e objetivos claros.

Quadro 4.4 – Resultado da Análise Qualitativa da Brasil Foods – aspectos de relacionamento com *stakeholders*

Fonte: Dados de pesquisa



Por ainda não ter clareza sobre os stakeholders, é compreensível que a empresa não tenha canais de comunicação específicos. Toda a comunicação com a empresa é feita pelo serviço de telefonia, SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, e e-mail. Existe ainda, um canal específico de comunicação para os investidores da companhia.

Cabe ressaltar que por trabalhar com pequenos produtores como fornecedores, a empresa melhora a distribuição de renda nas localidades onde opera, sendo esta uma característica intrínseca às operações da Perdigão. Ao proporcionar melhores condições de renda e moradia para essas populações, a Perdigão colabora para elevar o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) das cidades onde está presente. Além disso, a empresa conta com programas de capacitação de jovens produtores rurais. O objetivo é fornecer a estes produtores capacidades administrativas de gerenciar suas propriedades e gerar lucro.

#### **b) Ecoeficiência**

Apenas no Relatório de 2008 é possível encontrar informações sobre o processo produtivo da empresa. No entanto, em nenhum momento o termo ecoeficiência é citado. A empresa divulga o capital investido em ações sustentáveis e garante que os recursos foram destinados ao desenvolvimento de projetos e ações para melhorar o ambiente organizacional e a qualidade de vida dos funcionários e da comunidade do entorno de suas unidades, e na busca por soluções que minimizem os impactos de suas atividades na natureza. Porém, não foram encontradas informações sobre quais são os impactos gerados pelas atividades da empresa, assim como de que forma a qualidade de vida das comunidades pode ser melhorada.

No *site* a empresa disponibiliza um resumo sobre os principais projetos desenvolvidos. Mas, novamente, faltam metas e objetivos claros que permitam o acompanhamento pelos interessados. Percebe-se que, tanto nos relatórios como no *site*, a empresa está mais preocupada em divulgar o que foi feito do que propor metas que deverão ser cumpridas.

A empresa divulga dados referentes a atividade produtiva, e portanto conclui-se que ela possui mecanismos de controle dos processos produtivos. Assim, acredita-se que internamente já existam metas de controle ambiental de seus processos, no entanto elas não estão divulgadas ao público.

Variável	Resultado BRF
Sistema de Gerenciamento Ambiental	Informado – Relatórios 2007 e 2008, e no <i>site</i> .
Série ISO 14001	Informado – Algumas unidades certificadas.
Emissão de Poluentes	Não informado.
Descarga/Descarte	Informa – Não apresenta a quantidade.
Gestão de Resíduos	Não Informa.
Instalações e Controle de Processos	Informado - Relatório de 2007 e 2008.
Ruídos e Odores	Não informado.
Reciclagem	Não informado.
Informações sobre o Ciclo de Vida	Não informado – Apenas informa a cadeia produtiva.
Origem da Matéria-Prima	Informado - Relatório de 2007 e 2008.
Redução de Consumo de Material Tóxico	Não informado.

Quadro 4.5 – Resultado da Análise Qualitativa da Brasil Foods – aspectos de ecoeficiência

Fonte: Dados de pesquisa

### c) Inovação

A Brasil Foods conta com um Centro Tecnológico de pesquisa que tem como objetivo produzir inovações em produtos e processos para serem incorporados no sistema produtivo da empresa. As pesquisas ocorrem em diversas áreas, seja para melhorar o desempenho zootécnico das unidades produtivas ou produzir alternativas que reduzam o custo e aumentem a produtividade da produção.

Variável	Resultado BRF
Inserção em Novos Mercados	Informado.
Inovação em Produtos	Informado - Apresentados no site e no relatório de 2008.
Inovação em Processos	Informado - Relatório de 2008.
Informações sobre Inovação nos Relatórios	Não informado.

Quadro 4.6 – Resultado da Análise Qualitativa da Brasil Foods – aspectos de inovação

Fonte: Dados de pesquisa

Pode-se citar como produto inovador a linha de produtos “Pense Light”. Os produtos têm como característica principal a redução do sódio e gordura em sua composição. Além disso, as embalagens para esta linha foram desenvolvidas a partir do conceito de *design* ecológico.

Isto é, tem maior índice de reciclagem, resultando em menor impacto ao meio ambiente.

### 4.2.3 Empresa: Cosan

A Cosan, no segmento de alimentos, produz açúcar cristal, açúcar refinado granulado, açúcar orgânico, amorfo, líquido sacarose e líquido invertido, além de etanol e energia elétrica produzida a partir do bagaço da cana-de-açúcar. A Cosan tem destaque no cenário mundial, onde é a terceira maior produtora de açúcar.

A produção de cana-de-açúcar no Brasil é um assunto controverso, pois, apesar de ser reconhecido pela produção de combustível verde – o etanol, algumas práticas produtivas, como a queimada da palha que precede a colheita, causa problemas em todo o país.

Nos Quadros 4.7, 4.8 e 4.9 serão resumidas as informações discutidas nos itens relação com *stakeholders*, ecoeficiência e inovação respectivamente. Para análise das informações foram utilizados os relatórios anuais de 2007 e 2008, além das informações disponibilizadas no *site* da empresa.

#### a) Relação com *Stakeholders*

Variável	Resultado Cosan
Mapeamentos dos <i>Stakeholders</i>	Não informado.
Comunicação com <i>Stakeholders</i>	Informado – No <i>site</i> , e específico.
Divulgação de Dados	Informado – sem padrão.
Litígios, atuais e potenciais	Não informado.
Multas	Não informado.
Incidentes	Não informado.
Política Ambiental ou Preocupação da Companhia com o Meio Ambiente	Informado – No <i>site</i> e nos relatórios de 2007 e 2008.
Metas e Objetivos	Informado – Colocados sem clareza.
Prêmios	Informado – No <i>site</i> .
Departamento, grupo e comitê	Não informado.
Envolvimento da empresa	Informado – No <i>site</i> e relatórios, através da Fundação Cosan.

Quadro 4.7 – Resultado da Análise Qualitativa da Cosan – aspectos de relacionamento com *stakeholders*

Fonte: Dados de pesquisa

A Cosan não disponibiliza um mapa dos seus *stakeholders* nos veículos de divulgação da empresa. De certa forma, pode-se acreditar que os interessados pela empresa se restringem a seus funcionários,

acionistas. No entanto, quando se trata de uma atividade que impacta diretamente na qualidade do ar, devido à queima da palha da cana, a empresa tem muito mais *stakeholders*, a começar pela sociedade.

Vários canais de comunicação com a empresa estão disponíveis no site. São *e-mails* específicos de acordo com a área de interesse que se pretende atingir. Entre elas estão: assessoria de imprensa, assuntos financeiros, comerciais, comunicação corporativa e recursos humanos. Percebe-se que falta comunicação direta com fornecedores e comunidade do entorno onde se localizam as unidades produtivas da empresa.

A empresa apresenta uma estrutura de gestão ambiental e responsabilidade social consolidada. Porém, nota-se que faltam metas quantitativas que alinhem objetivos produtivos, financeiros, ambientais e sociais. Conforme está divulgado a empresa entende metas produtivas e financeiras desconectadas de problemas ambientais e sociais.

Além disso, faltam dados mais claros que permitam acompanhar a evolução da empresa. Por exemplo, a Fundação Cosan é a responsável pelos programas sociais da empresa, porém poucas informações sobre ela estão disponibilizadas.

#### **b) Ecoeficiência**

<b>Variável</b>	<b>Resultado BRF</b>
Sistema de Gerenciamento Ambiental	Informado – Relatórios 2007 e 2008, e no <i>site</i> .
Série ISO 14001	Informado – Algumas unidades certificadas.
Emissão de Poluentes	Não informado.
Descarga/Descarte	Informa – Não apresenta a quantidade.
Gestão de Resíduos	Não Informa.
Instalações e Controle de Processos	Informado - Relatório de 2007 e 2008.
Ruídos e Odores	Não informado.
Reciclagem	Não informado.
Informações sobre o Ciclo de Vida	Não informado – Apenas informa a cadeia produtiva.
Origem da Matéria-Prima	Informado - Relatório de 2007 e 2008.
Redução de Consumo de Material Tóxico	Não informado.

Quadro 4.8 – Resultado da Análise Qualitativa da Cosan – aspectos de ecoeficiência

Fonte: Dados de pesquisa

A empresa busca alcançar e exceder melhores práticas produtivas para as áreas de qualidade, meio ambiente, saúde, segurança e responsabilidade social. Para isso e por primar pelo aperfeiçoamento de seus produtos, processos e serviços, a empresa implementou o SIG - Sistema Integrado de Gestão.

O SIG foi construído a partir de normas reconhecidas internacionalmente, como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, PDV-GMP B2, de acordo com as informações coletadas no site da empresa.

No caso da Cosan, percebe-se que a empresa divulga informações sobre o processo produtivo e sobre como ele pode ser melhorado. Porém, como não são determinados objetivos e prazos para implementação, as informações da empresa são colocadas mais como uma intenção, do que como uma forma de ação.

### **c) Inovação**

A Cosan, diferentemente das empresas já analisadas, tem uma produção com menor grau de industrialização. O produto principal da empresa, considerando a parte alimentar, é o açúcar.

A empresa se associa com instituições de pesquisa e desenvolvimento para gerar inovações no seu processo produtivo. Entre os exemplos pode ser citado o controle biológico de pragas, combatendo as pragas da cana com insetos predadores, substituindo, assim o uso de agrotóxicos.

Quando se trata da queima da cana, a empresa utiliza imagens de satélite para controlar o fogo em suas propriedades, e disponibiliza para um portal – Portal de Comunicação da Queima Controlada – que disponibiliza informações que permite ao interessado verificar se a queimada em determinado lugar está agendada e controlada pela empresa. Este modelo facilita a denúncia de queimadas irregulares, comuns no período da colheita.

A empresa garante que está preparada para cumprir com o acordo assinado com a Secretaria do Meio Ambiente e da Agricultura do Estado de São Paulo, inclusive com a redução do prazo para eliminação da queima da cana. De acordo com o Relatório de 2008, a empresa pretende até 2014 ter em todas as suas unidades a colheita mecânica da cana.

A utilização dos subprodutos da cana também pode ser considerada um aspecto de inovação, principalmente porque a empresa pode gerar energia mais limpa através do uso desses materiais. Projetos de geração de energia, por meio da queima do bagaço da cana, são passí-

veis de conversão em créditos de carbono, segundo as regras do Protocolo de Kyoto. No Relatório de 2008, a empresa apresenta alguns dados e propostas de novos projetos semelhantes.

Variável	Resultado Cosan
Inserção em Novos Mercados	Informado.
Inovação em Produtos	Informado – Apresentados no <i>site</i> e no relatório de 2007 e 2008.
Inovação em Processos	Informado – No <i>site</i> .
Informações sobre Inovação nos Relatórios	Informado – Mas não de forma detalhada.

#### Quadro 4.9 – Resultado da Análise Qualitativa da Cosan – aspectos de inovação

Fonte: Dados de pesquisa

Com relação à inovação de produto, a empresa é produtora de açúcar orgânico. Os produtos orgânicos são produzidos sem a utilização de agrotóxicos, e tem se tornado símbolo de saúde e vida saudável para a sociedade. O produto é certificado por uma série de empresas internacionais e exportado para mais de três países conforme informações apresentadas o *site* da Cosan. No entanto, não são encontradas informações sobre a cadeia produtiva deste produto.

#### 4.2.4 Empresa: JBS

A empresa JBS – Friboi atua nos segmentos de alimentos e transporte. Dentre os alimentos, a JBS produz carnes *in natura* e industrializados. A empresa tem acesso a 100% dos mercados consumidores do mundo e divide sua produção nos 4 principais países produtores de carne bovina (Brasil, Argentina, EUA e Austrália). A JBS é líder em exportação neste setor, sendo a primeira no mundo em capacidade de abate - 47,1 mil cabeças por dia – é maior multinacional brasileira de alimentos, e atua também no mercado de carne suína.

Nos Quadros 4.10, 4.11 e 4.12 serão resumidas as informações discutidas nos itens relação com *stakeholders*, ecoeficiência e inovação respectivamente. Para pesquisar as informações da empresa foram utilizados os relatórios anuais de 2007 e 2008, além das informações disponibilizadas no *site* da empresa.

##### a) Relação com *Stakeholders*

A JBS cita em seu relatório de 2008 como ocorre o relacionamento da empresa com alguns stakeholders, entre os citados estão: for-

necedores, investidores, funcionários, clientes e consumidores, comunidades e imprensa.

No site estão disponíveis canais de comunicação específicos para fornecedores, investidores, clientes e consumidores. O Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC – via telefone também está disponibilizado. Para a imprensa são colocados a disposição *clippings* e *releases*, que indicam onde a empresa aparece na mídia e os principais lançamentos da JBS.

Variável	Resultado JBS
Mapeamentos dos <i>Stakeholders</i>	Informado – Relatório 2008.
Comunicação com <i>Stakeholders</i>	Informado – No <i>site</i> , específico.
Divulgação de Dados	Informado – sem padrão.
Litígios, atuais e potenciais	Não informado.
Multas	Não informado.
Incidentes	Não informado.
Política Ambiental ou Preocupação da Companhia com o Meio Ambiente	Informado – No Relatório de 2008 – Programa de sustentabilidade adequado para cada unidade produtiva.
Metas e Objetivos	Informado – Colocados sem clareza.
Prêmios	Não Informado.
Departamento, grupo e comitê	Informado – No Relatório de 2008 – As questões de sustentabilidade ficam sob responsabilidade do Comitê de Estratégia Empresarial.
Envolvimento da empresa	Informado – No <i>site</i> e Relatório 2008.

Quadro 4.10 – Resultado da Análise Qualitativa da JBS – aspectos de relacionamento com *stakeholders*

Fonte: Dados de pesquisa

Assim como nas outras empresas, a JBS não segue nenhum padrão de divulgação, o que prejudica a clareza e acompanhamento dos dados.

Um aspecto relevante da gestão da JBS é colocar as questões de sustentabilidade sob a responsabilidade de um Comitê de Estratégia Empresarial. Este fato pode revelar que a empresa está preocupada em alinhar sua produção aos princípios da sustentabilidade. No entanto, quando são expressas as metas e objetivos da empresa, esta ligação com a sustentabilidade não aparece.

O Programa de Sustentabilidade de JBS é elaborado de acordo com as necessidades de cada unidade produtiva. Dentro do programa estão inseridos: política ambiental, procedimentos adotados, política de

informações, relacionamentos e investimentos, utilização de recursos naturais, ações socioambientais e tratamento de resíduos.

Tanto no Relatório de 2008 como no site da empresa, os programas são apresentados, no entanto, com relação às ações socioambientais, por exemplo, não foram encontradas informações como: quanto é investido, quantos são os beneficiados e quais as metas para os anos seguintes.

### **b) Ecoeficiência**

Pelos dados apresentados no Relatório de 2008, percebe-se que a empresa tem consciência que a sustentabilidade é um caminho para a redução de custos e aumento da eficiência produtiva.

<b>Variável</b>	<b>Resultado JBS</b>
Sistema de Gerenciamento Ambiental	Informado – Relatório de 2008 e <i>site</i> .
Série ISO 14001	Não informado.
Emissão de Poluentes	Informa – Não apresenta a quantidade.
Descarga/Descarte	Informa – Não apresenta a quantidade.
Gestão de Resíduos	Informa – Não apresenta detalhes.
Instalações e Controle de Processos	Informado - Relatório de 2008.
Ruídos e Odores	Informado – Relatório de 2008, mas sem especificar dados.
Reciclagem	Informado – Relatório de 2008, mas sem especificar dados.
Informações sobre o Ciclo de Vida	Não informado.
Origem da Matéria-Prima	Informado – Relatório de 2007 e 2008, assim como no <i>site</i> .
Redução de Consumo de Material Tóxico	Informado – Relatório de 2007, mas sem apresentar dados.

Quadro 4.11 – Resultado da Análise Qualitativa da JBS – aspectos de ecoeficiência

Fonte: Dados de pesquisa

O Relatório de 2008 apresenta algumas iniciativas de responsabilidade socioambiental adotadas pela JBS com relação a efluentes, resíduos sólidos, emissões e ruídos. Na publicação, a empresa afirma que tem indicadores para cada um destes itens, e que tem metas pré-estabelecidas para redução dos problemas. Porém, nem os indicadores e nem as metas são colocadas a disposição do público nos veículos de comunicação da empresa.



Diferentes das outras empresas, como a AmBev, por exemplo, a JBS não demonstra preocupação especial com a água. A empresa cita que tem programas para utilização eficiente e tratamento da água que retorna ao meio ambiente. No entanto, entende-se que a empresa poderia ser mais clara sobre a utilização da água no seu processo produtivo, visto que é a quantidade de água utilizada para o abate de animais é elevada.

### c) Inovação

Assim como a Cosan, a JBS investe nos produtos orgânicos como principal inovação. A marca “Organic Beef” é composta por 15 opções de corte de carne *in natura*. No site da empresa, o consumidor tem todas as informações sobre a produção, certificação e locais de venda dos produtos dessa linha. De acordo com a JBS, a “Organic Beef” é a ‘opção de quem gosta de ter a consciência tranqüila quando o assunto é o meio ambiente’.

No Relatório de 2008 a empresa apresenta a inovação como uma ferramenta para, por meio de lançamento de produtos, atender às necessidades dos consumidores nos diferentes mercados que atua. No entanto, no relatório não são encontrados as inovações desenvolvidas pela empresa.

Variável	Resultado JBS
Inserção em Novos Mercados	Informado.
Inovação em Produtos	Informado – Apresentados no <i>site</i> .
Inovação em Processos	Informado – No Relatório de 2008, mas não especificado.
Informações sobre Inovação nos Relatórios	Informado – Citado no Relatório de 2008 como uma ferramenta para se manter líder.

Quadro 4.12 – Resultado da Análise Qualitativa da JBS – aspectos de inovação

Fonte: Dados de pesquisa

### 4.2.5 Empresa: Pão de Açúcar

O Grupo Pão de Açúcar é o único da amostra pesquisada que se caracteriza por ser do ramo varejista. Ou seja, diferente das outras empresas analisadas, a Pão de Açúcar não tem foco na produção de alimentos, mas sim na comercialização e distribuição dos mesmos. O Grupo Pão de Açúcar se divide em oito bandeiras: Pão de Açúcar, Sendas, Compre bem, Extra, Extra Eletro, Extra Fácil, Extra Perto e Assai. Cada

bandeira tem características específicas e atende públicos com características distintas.

As informações pesquisadas foram coletadas no *site* de relação com os investidores da empresa. Neste espaço estão disponíveis relatórios anuais, relatórios de vendas por trimestre, demonstrativos financeiros e relatórios enviados a CVM.

Os quadros 4.13, 4.14 e 4.15 apresentam, de forma resumida, as informações discutidas nos itens relação com *stakeholders*, ecoeficiência e inovação respectivamente. Para pesquisar as informações da empresa foram utilizados os relatórios anuais de 2007 e 2008, além de um Relatório de Sustentabilidade (RS) de 2008. O *site* da empresa também foi utilizado para a pesquisa.

#### **a) Relação com Stakeholders**

O Grupo Pão de Açúcar já publica relatórios anuais desde 2003 (estão disponíveis no site), no entanto foi a partir do ano de 2008 que a empresa decidiu publicar seus relatórios seguindo os indicadores do GRI. O primeiro Relatório de Sustentabilidade do grupo é autodeclarado e de Nível C.

<b>Variável</b>	<b>Resultado Pão de Açúcar</b>
Mapeamentos dos <i>Stakeholders</i>	Informado – Relatório de Sustentabilidade 2008.
Comunicação com <i>Stakeholders</i>	Informado – Relatório de Sustentabilidade 2008 e no <i>site</i> , específico.
Divulgação de Dados	Informado – Relatório de Sustentabilidade 2008 segue os indicadores do GRI.
Litígios, atuais e potenciais	Informado – Citado no Relatório de Sustentabilidade 2008.
Multas	Informado – Citado no Relatório de Sustentabilidade 2008.
Incidentes	Não informado.
Política Ambiental ou Preocupação da Companhia com o Meio Ambiente	Informado – Programa Causas - Somar Qualidade de Vida, Multiplicar a consciência de consumo e Dividir com a Comunidade.
Metas e Objetivos	Informado – Colocados sem clareza.
Prêmios	Informado.
Departamento, grupo e comitê	Informado – No relatório de 2008 – As questões de sustentabilidade ficam sob responsabilidade do Comitê de Estratégia Empresarial.
Envolvimento da empresa	Informado – No <i>site</i> e relatório 2008.

Quadro 4.13 – Resultado da Análise Qualitativa do Grupo Pão de Açúcar – aspectos de relacionamento com *stakeholders*

Fonte: Dados de pesquisa

Além disso, o Grupo Pão de Açúcar em 2001 foi uma das primeiras empresas brasileiras a se tornar signatárias do Pacto Global. O Pacto Global tem como principais objetivos estimular as empresas a adotarem em suas operações produtivas valores relativos aos direitos humanos e trabalhistas, à proteção do meio ambiente e combate a corrupção. Como signatária, a empresa tem o dever de comunicar anualmente o seu progresso na implementação das medidas a favor dos princípios do pacto. A empresa publica o COP – Comunicação de Progresso – diretamente no *site* apresentando os resultados das ações realizadas para cada princípio do Pacto Global.

Outro que pode ser citado é o número de patrocínios da empresa em eventos esportivos e culturais. Estes dados são apresentados no site e nos relatórios. Entende-se que patrocinar atletas e eventos esportivos, e culturais, é uma forma de aproximar a empresa da sociedade, colaborando para melhorar a imagem do Grupo Pão de Açúcar.

#### **b) Ecoeficiência**

O Grupo Pão de Açúcar avança em questões relacionadas à gestão ambiental por meio de melhoria dos processos de controle principalmente no consumo de água e energia. Além disso, a empresa busca a redução do volume de resíduos gerados, bem como sua destinação adequada.

Com relação ao consumo de água, a empresa cita que instalou redutores de vazão nas torneiras da maioria das lojas e mantém monitoramento diário do consumo, com o objetivo de que um vazamento seja detectado rapidamente. No Relatório de Sustentabilidade a empresa cita que 89% da água utilizada é enviada para as Estações de Tratamento de Efluentes das concessionárias estaduais, o restante é lançado diretamente no meio ambiente.

Com relação a energia utilizada, o Grupo Pão de Açúcar divulga que mantém monitorados os níveis de consumo, e compõe sua matriz energética com uma parcela de energia proveniente de fontes renováveis adquirida no Mercado Livre de Energia Elétrica. Como ponto negativo, a empresa cita que ainda utiliza diesel como insumo combustível em horários de alto consumo. No entanto, de acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2008, a empresa considera esta situação uma fragilidade de operação, e atesta que medidas para solucionar esta questão são estudadas.

Variável	Resultado Pão de Açúcar
Sistema de Gerenciamento Ambiental	Informado – Relatórios e sites.
Série ISO 14001	Não informado.
Emissão de Poluentes	Informado – Relatório de Sustentabilidade 2008 relativo a resultados da Loja Verde.
Descarga/Descarte	Informado.
Gestão de Resíduos	Informado.
Instalações e Controle de Processos	Informado.
Ruídos e Odores	Não informado.
Reciclagem	Informado.
Informações sobre o Ciclo de Vida	Informado – Relatório de Sustentabilidade 2008, sem detalhes.
Origem da Matéria-Prima	Informado – Nos relatórios de 2007 e 2008, assim como no <i>site</i> .
Redução de Consumo de Material Tóxico	Informado – Relatório de Sustentabilidade de 2008.

#### Quadro 4.14 – Resultado da Análise Qualitativa do Grupo Pão de Açúcar – aspectos de ecoeficiência

Fonte: Dados de pesquisa

Outro ponto que cabe destacar é a preocupação da empresa com o vazamento de gases poluentes utilizados nos sistemas de refrigeração (câmaras frigoríficas, ar condicionado, geladeiras e freezers) das lojas. A empresa afirma que alguns equipamentos foram trocados por modelos mais modernos que utilizam gases menos nocivos. Além disso, a empresa utiliza equipes de monitoramento para identificar possíveis vazamentos nas lojas.

#### c) Inovação

Em 2008 o Grupo Pão de Açúcar iniciou uma nova política de atuação em sustentabilidade. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade, a nova política tem o objetivo de estruturar as ações da empresa de uma única forma, alinhar metas e fortalecer a eficiência nas práticas desenvolvidas. Assim, foram elaborados indicadores que possibilitaram a mensuração, avaliação e aperfeiçoamento das ações desenvolvidas nas lojas e na gestão da empresa.

Como inovação em processos, pode-se citar o desenvolvimento desta política. Com o objetivo de incorporar a sustentabilidade em todas as operações da empresa, um comitê interno foi formado a partir de representantes de diversas áreas. Desta forma, o chamado “Grupo de

Trabalho” teve a contribuição de vários pontos de vista, e pode formular ações que abrangeram toda a empresa.

Outro destaque quando se trata de inovação é a Loja Verde, construída pelo Grupo Pão de Açúcar em Indaiatuba, Estado de São Paulo. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2008, a construção desta unidade seguiu padrões de certificação Leed (*Leadership in Energy and Environmental Design*) para proporcionar o menor impacto possível ao meio ambiente. Dentre as inovações em funcionamento nesta loja, estão o Caixa Verde, utilização de sacolas retornáveis, equipamentos de menor consumo de energia e dispositivos que diminuem o consumo de água.

O projeto Caixa Verde é pioneiro na reciclagem pré-consumo no varejo. Trata-se do recolhimento de embalagens, que o consumidor não tem interesse de levar para casa, feito diretamente no caixa da loja. O Caixa Verde está presente em 20 lojas do Grupo Pão de Açúcar, e já recolheu mais de 60 mil unidades de embalagens.

De maneira geral, observa-se que o Grupo Pão de Açúcar possui projetos de disseminação dos conceitos de consumo consciente e da sustentabilidade, assim como da importância da reciclagem de materiais. Porém, assim como foi observado nas outras empresas, o Grupo Pão de Açúcar não coloca metas claras quanto à expansão destes projetos. A utilização de metas torna mais clara a evolução do desempenho da empresa, e facilita o acompanhamento pelos *stakeholders*.

Variável	Resultado Pão de Açúcar
Inserção em Novos Mercados	Não Informado.
Inovação em Produtos	Informado – Nos relatórios 2007 e 2008, e no <i>site</i> .
Inovação em Processos	Informado – Informado com mais detalhes no Relatório de 2008.
Informações sobre Inovação nos Relatórios	Informado – No Relatório de 2008.

Quadro 4.15 – Resultado da Análise Qualitativa do Grupo Pão de Açúcar – aspectos de inovação

Fonte: Dados de pesquisa

#### 4.2.6 Empresa: Sadia

A Sadia é uma empresa do segmento alimentício que atua na produção de produtos industrializados congelados, resfriados e de margarinas. A empresa foi fundada em 1944 e pode ser considerada uma das maiores empresas de alimentos da América Latina, sendo uma das maio-

res exportadoras do Brasil. Em agosto de 2009, a Sadia passou por um processo de fusão, onde se tornou subsidiária da empresa Brasil Foods.

A Sadia tem foco na internacionalização dos seus produtos, assim como na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados – produtos com alto valor agregado.

Nos Quadros 4.16, 4.17 e 4.18 serão resumidos as informações discutidas nos itens relação com *stakeholders*, ecoeficiência e inovação respectivamente. Para pesquisar as informações da empresa foram utilizados os relatórios anuais de 2007 e 2008, além das informações disponibilizadas no *site* da empresa.

#### **a) Relação com Stakeholders**

No ano de 2007 a Sadia foi incluída no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA. Este fato pode indicar que a empresa já tinha reconhecido a importância da sustentabilidade para o desempenho da companhia no mercado.

As questões sustentáveis estão inseridas na gestão da empresa pelo menos desde 2007, quando em seu relatório anual a Sadia cita a presença de um Comitê Estratégico de Sustentabilidade e um Comitê de Sustentabilidade e Desenvolvimento, ambos ligados a diretoria da empresa. No Relatório de 2008, a sustentabilidade é colocada sob responsabilidade de duas diretorias executivas: Diretoria de Qualidade e Sustentabilidade e Diretoria de Sustentabilidade. De acordo com as informações do *site*, as questões sustentáveis estão a cargo da Diretoria de Controle de Qualidade e Sustentabilidade. Ou seja, percebe-se que a sustentabilidade está nas discussões das estratégias corporativas da empresa.

O relacionamento com os *stakeholders* é um dos princípios da gestão da sustentabilidade. Ter conhecimento, e proporcionar o diálogo, com os *stakeholders* é uma característica da Sadia. A empresa foi a única que, entre as pesquisadas, publicou em seu Relatório Anual de 2008 um mapa dos seus *stakeholders*, indicando o número e o segmento que pertencem. No *site*, além dos canais exclusivos para investidores, consumidores, imprensa, a empresa disponibiliza um contato específico para patrocínios e outro para apoio a estudantes.

Assim como o Grupo Pão de Açúcar, a Sadia patrocina eventos esportivos e equipes de atletas, conforme descritos em ambos os relatórios analisados. Além disso, a empresa possui o Instituto Sadia que é o responsável por todo o investimento social da empresa. Por meio do instituto, a empresa realiza projetos com foco em: saúde, meio ambiente,

geração de trabalho e renda, esporte, cultura e artes, educação, desenvolvimento comunitário e defesa dos direitos. Os projetos são desenvolvidos com apoio das comunidades locais através do trabalho dos Comitês Locais de Investimento Social nas cidades em que a Sadia atua no Brasil. No Relatório de 2008, a empresa apresenta dos valores investidos em cada área, assim como as localidades onde nos projetos são desenvolvidos.

Variável	Resultado Sadia
Mapeamentos dos <i>Stakeholders</i>	Informado – No Relatório de 2008.
Comunicação com <i>Stakeholders</i>	Informado – Relatórios de 2007 e 2008, e no <i>site</i> , específico.
Divulgação de Dados	Informado – Relatório de 2008 segue os indicadores do GRI.
Litígios, atuais e potenciais	Informado – Relatório de 2008 – No item Gestão de Riscos.
Multas	Não informado.
Incidentes	Não informado.
Política Ambiental ou Preocupação da Companhia com o Meio Ambiente	Informado – Relatórios de 2007 e 2008, e no <i>site</i> .
Metas e Objetivos	Informado – Nos Relatórios de 2007 e 2008, item Investimentos e Perspectivas.
Prêmios	Informado – Nos Relatórios de 2007 e 2008.
Departamento, grupo e comitê	Informado – Relatórios e <i>site</i> .
Envolvimento da empresa	Informado – Relatórios e <i>site</i> .

Quadro 4.16 – Resultado da Análise Qualitativa da Sadia– aspectos de relacionamento com *stakeholders*

Fonte: Dados de pesquisa

Apesar de não colocar dados numéricos a empresa apresenta, também no Relatório de 2008, o foco e as metas dos projetos para o ano seguinte. No item Investimentos e Perspectivas dos relatórios de 2007 e 2008 são encontrados metas e objetivos da empresa para os setores financeiro e operacional.

Nos dois relatórios analisados, a Sadia descreve os principais riscos de suas operações e afirma que tem realizado ações para reduzir os riscos e minimizar os impactos. No entanto, tais ações não são apresentadas em nenhum veículo de divulgação analisado.

## **b) Ecoeficiência**

Como forma de operacionalizar a inserção da sustentabilidade nas operações da empresa, a Sadia assinou cerca de oito acordos, entre

nacionais e internacionais, que primam pela produção responsável das empresas. Os acordos estão apresentados no relatório de 2007, e principalmente no relatório de 2008, no item ‘Compromissos Externos’.

Assim, como o Grupo Pão de Açúcar, a Sadia é signatária do Pacto Global (de acordo com o Relatório de 2008), no entanto não foi encontrado o Comunicado de Progresso da empresa.

Dentre os vários projetos para tornar as operações da empresa ecoeficientes, pode-se citar o Programa Suinocultura Sustentável, que tem como objetivo final contribuir para a redução da emissão de gases de efeito estufa (GEE) por meio da adoção de tecnologias inovadoras.

Outra iniciativa nesse sentido foi a adesão da empresa ao Programa Brasileiro GHG Protocol, que busca o desenvolvimento de capacidade técnica e institucional para medição, relato e gerenciamento das emissões de gases de efeito estufa. No Relatório de 2008, a empresa apresenta um gráfico que detalha a emissão de CO<sub>2</sub> por produto finalizado. De acordo com o gráfico, o consumo de CO<sub>2</sub> tem reduzido no decorrer dos anos (de 2006 a 2008).

No Relatório de 2008 também são apresentados dados quanto a utilização de água e energia, assim como os efluentes e resíduos gerados, e informação sobre a reciclabilidade das embalagens dos produtos da Sadia. Com o objetivo de assegurar a responsabilidade da empresa ao longo do ciclo de vida do produto, a Sadia opta pelo uso de materiais recicláveis. Em 2008, o índice de reciclagem chegou a 93,5% em materiais derivados de celulose e 8,28% em plásticos. As tintas, os solventes e os diluentes utilizados na produção desses materiais não são recicláveis. A empresa apresenta dados sobre quais materiais podem ser reciclados, e qual o destino dos resíduos não recicláveis. Do total de resíduos sólidos gerados pelas fábricas 98,1% foram reaproveitados em soluções de reciclagem, compostagem, como biofertilizante, ou até mesmo na fabricação de rações, seguindo as regras do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e do Serviço de Inspeção Federal (SIF).

No que diz respeito aos fornecedores, a Sadia oferece um plano de Gestão Integrada de Fornecedores. Neste modelo, os fornecedores da empresa inspecionados e contratados de acordo com as práticas desenvolvidas na sua produção. As informações estão disponibilizadas de forma resumida nos relatórios. No *site* encontram-se informações mais detalhadas sobre: a Cartilha Gestão Integrada de Fornecedores, o Cód-



go de Boas Práticas para Fornecedores, o Manual Prático do Fornecedor de Materiais Indiretos e Prestação de Serviços.

Todas as ações da Sadia no sentido da sustentabilidade são guiadas pela Política de Qualidade e Meio Ambiente da empresa, que estabelece diretrizes com relação à segurança e qualidade dos seus processos, produtos e serviços, bem como de preservação do meio ambiente. O documento de aprovação da Política, bem como as diretrizes que devem seguir as operações da empresa, esta disponível no *site* da Sadia. De acordo com o Relatório de 2008, com a aprovação dessa Política a Sadia reafirma o seu comprometimento com a qualidade, o respeito ao meio ambiente e, acredita que dessa forma, se torna mais produtiva.

Variável	Resultado Sadia
Sistema de Gerenciamento Ambiental	Informado – Relatórios 2007 e 2008.
Série ISO 14001	Informado – Relatório 2007 e no <i>site</i> (três unidades produtivas).
Emissão de Poluentes	Informado – Relatório 2007 e 2008.
Descarga/Descarte	Informado – Relatório 2008.
Gestão de Resíduos	Informado – Relatório 2008.
Instalações e Controle de Processos	Informado – Relatório 2008.
Ruídos e Odores	Não informado.
Reciclagem	Informado – Relatório 2008.
Informações sobre o Ciclo de Vida	Informado – Relatório 2008.
Origem da Matéria-Prima	Informado – Relatório 2008.
Redução de Consumo de Material Tóxico	Informado – Relatório 2008.

Quadro 4.17 – Resultado da Análise Qualitativa da Sadia – aspectos de ecoeficiência

Fonte: Dados de pesquisa

### c) Inovação

A empresa tem sido pioneira no setor de alimentos. A Sadia foi a primeira a disponibilizar embalagens em braille (no ano 2000) para facilitar a comunicação destinada a deficientes visuais. Em 2008 a empresa desenvolveu invólucros ambientalmente corretos, certificados com o selo do *Forest Stewardship Council* (FSC – Conselho de Manejo Florestal), entidade internacional que atesta o manejo responsável das florestas em todo o mundo. Estas informações estão disponíveis no Relatório de 2008.

O Programa de Suinocultura Sustentável também pode ser considerado uma inovação no setor produtivo. O programa consiste na instalação de biodigestores para tratamento dos dejetos da suinocultura, com possibilidade de geração de créditos de carbono. De acordo com os dados do Relatório de 2008, 1.065 integrados são beneficiados com os sistemas de tratamentos (biodigestores e *flares*) mantidos pelo projeto – que está em fase de registro na ONU e foi o primeiro a adotar a metodologia programática (PoA). De acordo com a ONU, o projeto representa uma maneira de reduzir a pobreza e melhorar o meio ambiente, pois investe na qualidade de vida do produtor para melhorar a qualidade de vida da sociedade. Além disso, o projeto reduz os custos da empresa em relação aos riscos ambientais dos resíduos com alta concentração de matéria orgânica.

Com relação a expansão para novos mercados, a Sadia em 2008, instalou a primeira fábrica fora do país, na Rússia. Além disso, a empresa exporta seus produtos para mais de 100 países. Entre eles, podem ser destacados os países de religião islâmica. Para exportar seus produtos para estes países, a empresa teve que realizar algumas mudanças nas unidades produtivas de tal forma que os preceitos religiosos fossem atendidos.

Assim como algumas outras empresas analisadas, a Sadia também investe em uma linha de alimentos saudáveis. No entanto, além da linha de produtos, a empresa disponibiliza um *site* de Vida Saudável. Neste espaço a Sadia coloca receitas, dicas de exercícios físicos, entre outros itens relacionados a uma vida saudável.

Variável	Resultado Sadia
Inserção em Novos Mercados	Informado – Relatório 2007 e 2008.
Inovação em Produtos	Informado – Nos relatórios 2007 e 2008, e no <i>site</i> .
Inovação em Processos	Informado – Relatório de 2008.
Informações sobre Inovação nos Relatórios	Informado – Relatórios de 2007 e 2008, mas sem especificação.

Quadro 4.18 – Resultado da Análise Qualitativa da Sadia– aspectos de inovação

Fonte: Dados de pesquisa

O Relatório de 2008 relata que os investimentos feitos em 2008 para pesquisa e desenvolvimento foram direcionados para desenvolver produtos e embalagens inovadores ou melhorias nas formas de acondicionamento e apresentação dos produtos. A empresa apresenta como

destaques o hambúrguer grelhado e as margarinas saborizadas, além da pizza de micro-ondas, cuja embalagem foi premiada em pela Organização Mundial de Embalagem (WPO).

#### **4.2.7 Discussão dos Resultados Obtidos**

De acordo com o Relatório de Investimento Sustentável do IFC (2009) é crescente o número de empresas brasileiras que produzem relatórios anuais de sustentabilidade, e muitas delas utilizam as diretrizes do GRI em suas publicações. Para o IFC, este aumento está relacionado com os contínuos esforços de organizações não-governamentais e outras instituições no sentido de promover a transparência das gestões do setor privado.

Ao tomar a decisão de divulgar as informações em relatórios anuais, a maioria das empresas enfrenta o desafio de coletar informações dispersas e organizá-las para abranger todo o âmbito da organização em uma única divulgação (SAVITZ; WEBER, 2007). Neste sentido, as diretrizes do GRI podem auxiliar a empresa neste processo.

De acordo com o Guia Exame de Sustentabilidade (2009), tão importante quanto desenvolver estratégias sustentáveis é encontrar maneiras de padronizá-las e divulgá-las. Para a publicação, a ferramenta mais eficiente neste sentido é o padrão desenvolvido pela GRI. A publicação de informações de forma padronizada é importante tanto para empresa como para os *stakeholders*, principalmente por que proporciona uma referência para a avaliação das estratégias de sustentabilidade desenvolvidas. Assim, torna-se mais fácil a comparação com outras empresas e o acompanhamento da estratégia de sustentabilidade da própria empresa.

Nos relatórios analisados, é possível perceber a evolução quando as diretrizes do GRI são seguidas. Mesmo que os relatórios das empresas analisadas estejam classificados no Nível C (indica que a empresa responde aos indicadores referentes ao perfil e ao modelo de gestão e mais dez indicadores de desempenho conforme selecionado, e que as informações são autodeclaradas), nota-se maior clareza nas informações divulgadas e a divulgação de informações que nem sempre favoráveis a empresa, como por exemplo: indicação de prejuízos, aumento de acidentes de trabalho, multas decorrentes de infrações e incidentes ambientais.

Na amostra pesquisada, quatro empresas (AmBev em 2007, e BRF, Pão de Açúcar e Sadia em 2008) adotaram ou adotam voluntariamente as diretrizes de divulgação emitidas pelo GRI. Savitz e Weber (2007) consideram a as diretrizes do GRI padrão mundial para a mensu-

ração, monitoramento e divulgação dos resultados da empresa. Desenvolvida em 1997, o GRI tenta colocar os relatórios sociais, ambientais e econômicos no mesmo nível dos relatórios financeiros, em termos de riqueza, clareza, exatidão, utilidade, comparabilidade e influência sobre os investidores (SAVITZ; WEBER, 2007).

Percebe-se que as empresas dão importância à divulgação de informações sobre sua gestão. No entanto, ainda é difícil verificar um padrão. Mesmo entre as empresas que seguem as diretrizes do GRI, como fazem parte do nível inicial, é responsabilidade de cada empresa definir quais serão os indicadores utilizados para a divulgação.

No entanto, a análise dos relatórios verificou que todas as empresas da amostra se preocupam em atuar nas três áreas da gestão da sustentabilidade. Três delas, Brasil Foods, Pão de Açúcar e Sadia, dedicam mais atenção com relação a questões sustentáveis, principalmente por possuírem dentro da empresa comitês, institutos e, até mesmo, diretorias específicas para inserir a sustentabilidade nas operações da empresa.

Acredita-se que desta forma, a empresa consegue uma visão ampla dos resultados, sem ficar limitado a produzir lucro para acionistas. Um exemplo, de como resultados positivos são obtidos aliando sustentabilidade às operações da empresa, pode ser verificado na empresa Natura. Diferente do que ocorre nos relatórios da maioria das empresas, a Natura não possui duas estratégias de ação, uma para parte econômica e outra de responsabilidade social. Ao analisar os relatórios da empresa percebe-se que a Natura considera a responsabilidade social, assim como os desafios ambientais e sociais inerentes as operações da empresa, não como entrave a produção, mas sim como alavanca para a inovação e a diferenciação de seus produtos (LEITE; MENEZES, 2009).

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) destacam a importância de um posicionamento bem definido das organizações quando se trata do envolvimento em ações sociais e ambientais. Na maioria das vezes, os projetos que dominam a área de responsabilidade social, bem como de sustentabilidade, são muito fragmentadas e desvinculadas do negócio da empresa, desviando o foco da sua atividade principal, desconsiderando o contexto competitivo em que a organização se insere. Somente quando a sustentabilidade é inserida como um valor corporativo da organização, como no caso da Natura, todos os setores da empresa trabalham em busca do mesmo objetivo, aumentar o valor da corporação. Dessa forma, organizações sustentáveis se colocam a um passo a frente

das empresas com as quais quer competir (HITCHCOCK; WILLARD, 2006).

Dentre as empresas analisadas, alguns projetos merecem destaque justamente por que conseguem inserir a sustentabilidade na atividade principal da empresa. A BRF apresenta um projeto de capacitação de pequenos produtores rurais. Ou seja, a empresa oferece a capacitação para os produtores e ganha com o estabelecimento de melhores relações comerciais com seus fornecedores, além de melhorar a qualidade de vida das cidades onde opera.

Neste mesmo sentido, cita-se ainda o projeto para o controle biológico de pragas da cana-de-açúcar desenvolvido pela Cosan. A empresa investe em pesquisa e melhora os resultados financeiros com a comercialização do açúcar orgânico (livre de agrotóxicos), um produto de alto valor agregado. O Grupo Pão de Açúcar inova com o projeto Caixa Verde. Por meio do projeto, a empresa coleta as embalagens que o consumidor não deseja levar para casa e acaba reduzindo o uso de sacolas plásticas. E, por fim o exemplo da Sadia que alia os objetivos operacionais da empresa com os princípios da sustentabilidade através do Programa de Suinocultura Sustentável. Desta forma a empresa consegue melhorar a qualidade e a produtividade dos fornecedores e reduzir os riscos de acidentes ambientais com os efluentes da suinocultura.

Um dos fundamentos estratégicos da sustentabilidade empresarial é se abrir aos problemas ambientais e sociais gerados pela empresa. Não se trata, neste ponto, de encontrar soluções para todos os problemas, mas sim de não negá-los. As empresas devem estar prontas para assumir os problemas que causam e buscar parcerias para resolvê-los (LAVILLE, 2009). O Guia Exame de Sustentabilidade (2009) também apresenta essa idéia, afirmando que é cada vez maior o número de empresas que envolvem seus *stakeholders* na elaboração das estratégias para solucionar conflitos. Este foi um ponto relevante na análise das empresas pesquisadas. Todas elas apresentam interesse em formar parcerias para resolver problemas com universidades, ONG's, ou até mesmo com a própria comunidade que é afetada.

De maneira geral, os relatórios indicam que as empresas já reconhecem a importância das partes social e ambiental para sua atividade produtiva. No entanto, foi possível observar que em alguns casos, aquilo que é divulgado, não passa de uma intenção, sem, necessariamente, haver real comprometido da empresa com as questões da sustentabilidade. Espera-se que as empresas sejam transparentes, comunicando seus

sucessos e fracassos, suas ações e seus objetivos, de tal forma que os stakeholders possam acompanhar o desenvolvimento da empresa e participar dele.

Por fim, depois de analisar e discutir os relatórios das empresas propõe-se um quadro comparativo entre os pontos fracos e fortes da amostra. Como pontos fracos, foram considerados informações colocadas sem clareza ou itens não abordados nos veículos analisados. Os pontos fortes representam elementos que podem ser destacados da gestão da empresa. O resultado está colocado no Quadro 4.19.

Empresa	Pontos Fracos	Pontos Fortes
<b>AmBev</b>	Retrocesso na padronização dos relatórios.	Gestão das marcas comercializadas pela empresa; Ações de Marketing.
<b>Brasil Foods</b>	Falta de discussão sobre sustentabilidade dentro da empresa.	Projetos sociais e ambientais desenvolvidos pelo Instituto de Sustentabilidade da empresa.
<b>Cosan</b>	Falta de padrão de divulgação.	Clareza ao tratar dos problemas do cultivo da cana-de-açúcar e propostas para reduzir os impactos.
<b>JBS</b>	Descaso na divulgação da utilização de água; Falta de padrão de divulgação.	As questões de sustentabilidade ficam sob responsabilidade do Comitê de Estratégia Empresarial.
<b>Pão de Açúcar</b>	Falta de metas claras quanto à expansão dos projetos em execução.	Programa Causas - Somar Qualidade de Vida, Multiplicar a consciência de consumo e Dividir com a Comunidade, e projetos desenvolvidos pelo programa.
<b>Sadia</b>	Falta de metas claras quanto à expansão dos projetos em execução.	Sustentabilidade inserida na diretoria executiva da empresa; Programas desenvolvidos pelo Instituto Sadia, incluindo o Programa de Suinocultura Sustentável.

Quadro 4.19 – Pontos fracos e fortes das empresas analisadas

Fonte: Dados de pesquisa

#### 4.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa possui algumas limitações, das quais podem ser destacadas as seguintes:

- Nem todas as empresas do setor agropecuário estão inscritas na BOVESPA. No entanto, este estudo delimita-se a estas pela facilidade de acessar seus dados. Assim, a capacidade de generalização dos resultados encontrados para outras empresas do setor agroindustrial do país pode ficar comprometida.
- A pesquisa se limitou a estudar fontes de dados secundárias, sem o contato direto com o responsável pela empresa. Neste sentido, os dados foram retirados de documentos e publicações oficiais das empresas, e assumidos como verdades. Não existe a intenção de investigar

a realidade dos dados divulgados, portanto se houver equívocos nos documentos e publicações oficiais das empresas, o resultado do trabalho ficará comprometido.

- A análise qualitativa foi realizada apenas considerando divulgações voluntárias das empresas. Entende-se que somente quando a empresa realiza ações que ultrapassam ao que é obrigatório, é que tem uma gestão proativa no sentido da sustentabilidade.
- A amostra utilizada no trabalho ficou restrita a seis empresas. Esta pode ser a razão para não obter os resultados quantitativos encontrados por outros autores como Rossi Junior (2008).
- A análise dos dados ficou restrita ao período compreendido entre 2007 e 2009. Esta delimitação justifica-se pelo volume de informações e tipo de análise (qualitativa) das mesmas. Além disso, a ampliação do período de análise quantitativa foi testada, e como não provocaria diferenças nas análises realizadas, o período anterior a 2007 foi desconsiderado.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este último capítulo apresenta as conclusões obtidas com esse estudo, bem como algumas recomendações para trabalhos futuros. Para tanto, o capítulo foi dividido em duas partes. A primeira discute as conclusões obtidas com relação aos objetivos propostos ainda no capítulo 1. A segunda parte propõe algumas recomendações para trabalhos que venham a ser desenvolvidos a partir do que foi, aqui, apresentado.

### 5.1 CONCLUSÕES

Este trabalho foi proposto pois entende-se, assim como Kinlaw (1997) que não basta mais que as empresas demonstrem uma contínua melhoria de seus serviços e produtos. Atualmente, elas estão pressionadas a demonstrar sua capacidade de atuação de forma “amistosa” com o meio ambiente.

O desenvolvimento do setor agroindustrial no Brasil é, segundo Paulillo (2007), parte fundamental do desenvolvimento econômico do país, e assim como ele deixou influências em várias características ambientais, que vão desde a biodiversidade pela expansão das fronteiras agrícolas até a saúde da população como resultado da qualidade do alimento produzido. Portanto, o setor agroindustrial foi definido como foco desta pesquisa, por entender que, se não é possível apagar os erros cometidos no passado, é necessário pensar em soluções para o futuro (PÁDUA, 2002).

As soluções para o futuro passam, ao que tudo indica, por uma rota alternativa que concilie metas produtivas e de rentabilidade, com interesses sociais e preservação ambiental. Assim, foi objetivo principal desse trabalho verificar se o mercado premia empresas agroindustriais com comportamento sustentável. Além disso, procurou-se analisar algumas características das empresas que tiveram valor agregado pelo mercado.

Como objetivos específicos, este trabalho se propôs a identificar quais são as agroindústrias do segmento alimentar em atividade na BOVESPA, analisar o valor de mercado das agroindústrias identificadas, e analisar quais as principais características qualitativas das empresas que têm valor agregado reconhecido pelo mercado.

Com relação a estes objetivos, pode-se citar que esta dissertação atingiu os objetivos propostos no capítulo 1 e realizou aquilo que se propôs a fazer. Por meio de uma busca no site da BOVESPA, foram identificadas 28 empresas agroindustriais de capital aberto. No entanto, não foi possível utilizar essa totalidade para a realização da pesquisa. A



maioria, 22 empresas identificadas não tem a liquidez necessária para possibilitar um cálculo consistente de valor de mercado. Por essa razão, optou-se por seguir a pesquisa apenas com uma amostra formada pelas empresas agroindustriais com maior liquidez no mercado. O critério estabelecido foi estar presente no Ibovespa em sua configuração básica de setembro a dezembro de 2009.

As empresas da amostra foram analisadas a partir de quatro variáveis: “q” de Tobin, ROA, ROE e IRR. O “q” de Tobin procurou identificar a relação entre o valor de reposição dos ativos das empresas e o valor de mercado das mesmas. O resultado desta análise comprovou que todas as empresas têm o reconhecimento do mercado, pois, considerando a média do período analisado, o valor de mercado das mesmas foi superior ao valor de seus ativos.

Em seguida, utilizou-se a segunda e a terceira variáveis, ROA e ROE, para verificar o desempenho financeiro destas empresas. Pelos resultados obtidos identifica-se um período de crise e problemas financeiros para as empresas durante o ano de 2008. No entanto, o ano de 2009 já indica a recuperação das empresas analisadas.

O IRR foi calculado para verificar como é a relação de retorno pelo risco das ações das empresas da amostra. Na média das empresas, apenas a Cosan apresentou retorno negativo para o período analisado. Na análise por período, o ano de 2009 se apresenta como o melhor em termos de retorno médio das empresas analisadas.

Na pesquisa com dados quantitativos não foi possível verificar um desempenho superior das empresas listadas no ISE em relação as que não estão inseridas no índice. Os valores observados na variável “q” de Tobin indicam que o mercado agrega valor as empresas analisadas, pois em média todas tiveram desempenho superior a 1 (um), mas não é possível identificar se este “prêmio” tem relação com o fato de a empresa ser, ou não, sustentável. Ou seja, nas empresas da amostra analisada, não foi possível identificar algum benefício de estar inserida no Índice de Sustentabilidade Empresarial.

Para cumprir o último objetivo específico determinado, foram estabelecidos os parâmetros para analisar qualitativamente as empresas da amostra. Estes parâmetros procuraram investigar como as empresas se comportam frente às questões sociais e ambientais inerentes a sua operação produtiva a partir das informações divulgadas em relatórios anuais e nos *sites* da empresa.

Os resultados mostraram que, em geral, as empresas reconhecem a importância das partes social e ambiental para sua atividade produtiva. No entanto, foi possível observar que na maioria dos casos, não são divulgadas metas claras quanto aos objetivos que se pretende cumprir. As empresas indicam uma intenção de realizar as ações, sem, necessariamente, haver real comprometimento da empresa em realizar o que foi divulgado. O fato de não serem divulgadas metas quantitativas para evolução dos projetos pode dificultar o acompanhamento dos mesmos pelas partes interessadas, ou seja, os *stakeholders* da empresa.

Além disso, cabe destacar a necessidade de padronização dos dados divulgados. O padrão desenvolvido pelo GRI tem sido utilizado por empresas de todo o mundo, e pode ser apontado como uma tendência para as empresas do setor, a partir do que foi analisado na amostra pesquisada. De 2007 para 2008 três empresas passaram a adotar as diretrizes do GRI para divulgação de seus relatórios. Acredita-se que depois dos investimentos realizados para promover essa padronização, pode ser considerado um retrocesso, e um gasto, voltar a publicar relatórios fora das bases determinadas pela instituição.

Assim, pode-se concluir que não há indícios de que o sucesso empresarial tenha ligação com sustentabilidade nas empresas do sistema agroindustrial alimentar analisadas. No entanto, é possível perceber que a sustentabilidade de forma forçada ou espontânea integra os negócios de um número cada vez maior de empresas neste segmento. Diversos fatores têm impulsionado esse processo, de acordo com o Guia Exame de Sustentabilidade (2009). Entre eles, pode-se citar a pressão de ONG's, investidores e consumidores, mas, sobretudo o senso de urgência quando se trata das mudanças climáticas ocorridas no mundo nos últimos dez anos.

Por fim, assim como citam Savitz e Weber (2007), este trabalho conclui que ainda não existe uma linha demarcatória clara quanto à sustentabilidade ou insustentabilidade de empresas e seus produtos. O que deve ser assimilado pelas empresas é que a sustentabilidade deve ser vista como uma direção à qual as empresas responsáveis se movimentam em busca de lucratividade e sucesso. Portanto, a atenção deve estar focada nos impactos gerados para atingir este objetivo. Acima de tudo, as relações sociais, da empresa com os funcionários, fornecedores, consumidores e clientes, geram ações e impactos, que direta ou indiretamente afetam a economia, e por consequência o sistema natural onde se está inserido.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Com base nas limitações encontradas para realização deste trabalho propõem-se algumas recomendações para outros pesquisadores que tenham interesse em seguir esta temática.

Entende-se que esta é uma investigação preliminar, e que o objetivo posterior será analisar um número maior de empresas consideradas sustentáveis. Além das empresas com atividade na BOVESPA, seria interessante pesquisar a sustentabilidade em uma região geográfica em que a produção agroindustrial (ou outro setor produtivo) seja predominante. Desta forma, a coleta de dados seria mais fácil, pela proximidade das empresas e os resultados trariam um mapa da sustentabilidade do setor estudado no local selecionado para a pesquisa. Com isso, seria possível comparar o desenvolvimento dos setores e das diferentes regiões produtivas.

Acredita-se que a sustentabilidade será cada vez mais inserida nas empresas. Com isso, resultados interessantes podem ser conquistados observando a evolução dos relatórios divulgados pela empresa. Esta dissertação trabalhou com um período, de 2007 a 2009, portanto poucos resultados foram destacados.

Este trabalho considera que mais pesquisas devem ser desenvolvidas com o intuito de compreender como algumas empresas tiram proveito da gestão sustentável de suas organizações. Seria uma maneira de incentivar empresas concorrentes a desenvolverem ações nesse sentido de tal forma que, no final, empresa e sociedade sejam beneficiadas.

## Referências

- ALBERTON, A. **Meio Ambiente e Desempenho Econômico – Financeiro**: impacto da ISO 14001 nas Empresas Brasileiras. 2003. 285f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão Socioambiental**: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A. B. **Gestão ambiental**: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BAJAJ, M.; CHAN, Y.; DASGUPTA, S. The Relationship Between Ownership, Financing Decisions and Firm Performance: a Signaling Model. **International Economic Review**, v.39, n.3, 1998.
- BANERJEE, S. B. Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly. **Critical Sociology**, v.34, n.1, 2008.
- BARBERO, E. R.; FISCHMANN, A. A. Estratégias de Negócios e Papel Social das Empresas: Perspectivas e Influências. **Alcance**, v.16, 2004.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007
- BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**: as estratégias de mudanças da Agenda 21. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, 1991.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. Disponível em: <[www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)>. Acesso em: 20 de Julho de 2009.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. Análise da Performance Financeira. In: \_\_\_\_\_ . **Princípios de Finanças Empresariais**. Lisboa, Portugal: McGraw-Hill, 1992.

BRUNDTLAND, G. H. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987. (Relatório de Brundtland).

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. A utilização de indicadores de desempenho não-financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.10, n.1, 2008.

CAMPOS, L. M. de S.; GRZEBIELUCKAS, C.; SELIG, P. M. As empresas em certificação ISO 14001 são mais rentáveis? Uma abordagem em companhias abertas no Brasil. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, edição 62, v.15, n.1, jan./abr., 2009.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

CAVALCANTE, L. R. M. T.; BRUNI, A. L.; COSTA, F. J. M. Sustentabilidade empresarial e valor das ações: uma análise na bolsa de valores de São Paulo. **RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.3, n.1, jan./abr., 2009.

CHAMORRO, A. La gestión medioambiental como ventaja competitiva. 2000. Disponível em: < <http://www.5campus.org/leccion/gestmed> > Acesso em: 29 de Junho 2009.

CHUNG, K. H.; PRUITT, S.W. A Simple Approximation of Tobin's q. **Financial Management**, v.23, n.3, 1994.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para sustentabilidade empresarial**. 2002. 275f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

COSTA, F. J. M. **Sustentabilidade e desempenho financeiro**: uma análise do mercado brasileiro de ações. 2007. 106f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

DELÉAGE, J. P. **História da Ecologia**: uma ciência do homem e da natureza. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote, 1993.

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.

DJSI - Dow Jones Sustainability Indexes. Disponível em:  
<<http://www.sustainability-indexes.com>> Acesso em: 30 de Julho 2009.

DOWELL, G.; HART, S.; YEUNG, B. Do corporate global environmental standards create or destroy market value? **Management Science**, v.46, n.8, 2000.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUMMOND, J. A. Desenvolvimento sustentável: debates em torno de um conceito problemático. **História, Ciências, Saúde-Manguinhos**, v. 5, n. 3, 1999.

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

EMMERIJ, L. **Tensions sociales et réforme sociale en Amérique Latine**. Comunicação apresentada no Fórum Internacional sobre as Perspectivas Latino-Americanas, organizado pelo BID e o Centro de Desenvolvimento da OCDE, Paris, 2-4, nov. 1994.

EPELBAUM, M. A influência da gestão ambiental na competitividade empresarial setorial no Brasil: o caso do setor eletro-eletrônico. In: SIMPÓSIO DE GERENCIAMENTO AMBIENTAL NA INDÚSTRIA NISAN, 5., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo, CD-Rom.

EPELBAUM, M. **Influência da gestão ambiental na competitividade e no sucesso empresarial**. 2004. 190f. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade de São Paulo, São Paulo: USP, 2004.

ERIKSSON, K.E. Physical foundations of ecological economics. In: HANSSON, L. O.; JUNGEN, B. (Org.). **Human responsibility and global change**. Göteborg, 1992.

FAMÁ, R.; BARROS, L.A.B.C. Q de Tobin e seu uso em finanças: aspectos metodológicos e conceituais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.7, n.4, outubro/dezembro, 2000.

FARIAS, K. T. R. **A relação entre divulgação ambiental, desempenho ambiental e desempenho econômico nas empresas brasileiras de capital aberto**: uma pesquisa utilizando equações simultâneas. 2008. 193f. Dissertação

tação (Mestrado em Contabilidade). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

FAVERET FILHO, P.; DE PAULA, S.R.L. A Agroindústria. In: **BNDES 50 Anos – Histórias Setoriais**. RIBEIRO, A.D. (Ed.). BNDES, Dezembro, 2002. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Paginas/livro\\_bndes\\_setorial.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Paginas/livro_bndes_setorial.html)>. Acesso em: 20 julho de 2009.

FIG, D. Manufacturing amnesia: corporate social responsibility in South Africa. **International Affairs**, v.81, n.3, 2005.

FREY, K. A dimensão político-democrática nas teorias de desenvolvimento sustentável e suas implicações para a gestão local. **Ambiente & Sociedade**, v.9, n.1, 2001.

FUNK, K. Sustainability and performance. **Mit Sloan Management Review**, v.44, n.2, winter, 2003.

FURTADO, C. **O mito do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Nacional, 2004.

GARGIONI, P. da C. **Marco Conceitual para a Responsabilidade Corporativa**. 2009. 278f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

GRI – Global Reporting Initiative. Disponível em: <[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)>. Acesso em: 20 de Julho de 2009.

GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE. São Paulo: Abril, v.10, nov. 2009.134p.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E. Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**, v.42, n.5, out. 1999.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v.20, n.4, 1995.

HAWKEN, P.; LOVINS, A. B.; LOVINS, L. H. **Capitalismo natural: criando a próxima revolução industrial**. São Paulo: Cultrix, 1999.

HIRSCHMAN, A. The rise and decline of development economics. In: **Essays in Trespassing**, Cambridge University Press, 1981.

HITCHCOCK, D.; WILLARD, M. Sustainability as a Strategic Issue. In: **The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations**. London, UK: Earthscan, 2006.

HOUAISS, Instituto Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

**IBASE** – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. Disponível em: <[www.ibase.br](http://www.ibase.br)>. Acesso em: 27 de julho de 2009.

**Instituto Ethos**. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em: 21 abril de 2009

IUCN - International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources. **World conservation strategy: living resource conservation for sustainable development**, 1980. Disponível em: <<http://data.iucn.org/>>. Acesso em: 10 de agosto de 2009.

JIANGNING, Z. **The effect of the ISO 14001 environmental management system on corporate financial performance**. 2006. 199f. Tese (Doutorado) University of Management Fairfield, Iowa, 2006.

JUNQUEIRA, E. R. **Indicadores Econômico-financeiros e Desempenho Ambiental: um estudo exploratório**. 2002. 141f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais** – Um tratamento conceitual. São Paulo: EPV-EDUSP, 1979.

KING, A.; LENOX, M. Exploring the locus of profitable pollution reduction. **Management Science**, v.48, n.2, feb. 2002.

KINLAW, D.C. **Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental**. Trad. Lenke Peres Alves Araújo. São Paulo: Makron Books, 1997.

KISHINAME, R.; GRAJEW, O.; ITACARAMBI, P.; WEINGRILL, C. Artigo-base sobre Responsabilidade Socioambiental das Empresas. Instituto Ethos. In: CAMARGO, A.; CAPOBIANCO, J. P. R.; OLIVEIRA, J. A. P. (Org.). **Meio Ambiente Brasil: avanços e obstáculos pós-Rio-92**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.



KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

LATOUCHE, S. **La mégamachine**: raison techno scientifique, raison économique et mythe du progrès. Paris, França: La Découverte, 1995.

LAVILLE, E. **A empresa verde**. Tradução: Denise Macedo. São Paulo: ÔTE, 2009.

LEBRET, L.J. (Ed.). **Economie et humanisme**. Lyon, França: Regards, 1986.

LEITE, L.; MENEZES, E. A. A sustentabilidade agrega valor às empresas? In: SEMINÁRIO SOBRE SUSTENTABILIDADE, 4., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: FAE, 2010.

LEZANA, A. G. R. Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2008. (Apostila da disciplina EPS 7013).

LIMA, J. C. F. **Abordagens Industriais Ambientais**: solucionar problemas de poluição ou buscar sustentabilidade ambiental? 2008. 94f. Dissertação (Mestre em Engenharia Civil). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

LINDENBERG, E. B.; ROSS, S. Tobin's ratio and industrial organization. **Journal of Business**, v.54, n.1, 1981.

LO, S. F.; SHEU, H. J. Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? **Corporate Governance - an International Review**, v.15, n.2, 2007.

MALAN, P. S. Uma crítica ao Consenso de Washington. **Revista de Economia Política**, edição 43, v.11, n.3, julho/setembro, 1991.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCCONNELL, J.; SERVAES, H. Additional evidence on equity ownership and corporate value. **Journal of Financial Economics**, v.27, n.2, 1990.

MELLO, R. F. L. **Sociologia Ambiental**: a breve história da concepção da sociedade sustentável. São Paulo: LCTE, 2007.

MORANDI, S.; GIL, I. C. **Tecnologia e ambiente**. São Paulo: Codi-part, 2000.

MORCK, R.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Management ownership and market valuation: an empirical analysis. **Journal of Financial Economics**, v.20, 1988.

NOGUEIRA, I. V.; LAMOUNIER, W. M.; COLAUTO, R. Q de Tobin e Medidas Financeiras Tradicionais em Companhias Siderúrgicas Brasileiras e Americanas com ações na BOVESPA e na NYSE. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2007.

NORTON, D.; KAPLAN, R. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987. (Relatório Brundtland).

PACHECO JUNIOR, W.; PEREIRA, V. L. D. doV.; PEREIRA FILHO, H. do V. **Pesquisa científica sem tropeços**: abordagem sistêmica. São Paulo: Atlas, 2007.

PÁDUA, J. A. Artigo-base sobre agricultura sustentável. In: CAMARGO, A.; CAPOBIANCO, J. P. R.; OLIVEIRA, J. A. P. (Org.). **Meio Ambiente Brasil: avanços e obstáculos pós-Rio-92**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

PAULILLO, L. F. Sobre o desenvolvimento da agricultura brasileira: concepções clássicas e recentes. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007

PEDERSEN, E. R. Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice? **Business and Society Review**, vol. 111, n. 2, 2006.

PEREIRA, E. Controladoria, gestão empresarial e indicador de eficiência em agribusiness. In: MARION, J. C. (Coord.). **Contabilidade e controladoria em agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1996.

PETIICK J. A.; SCHEIEI R. F.; BIODZINSKI, J. D.; QUINN J. F.; AININA M. Global leadership skills and reputational capital: intangible

resources for sustainable competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v.13, n.1, 1999.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTEGOMERY, C. A.; PORTER, M. (Ed.) **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 11ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v.84, n.12, Dec., 2006.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Green and Competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, v.73, n.5, Sept./Oct., 1995b.

PORTER, M.E.; VAN DER LINDE, C. Toward a new conception of the Environment - Competitiveness relationship. **Journal of Economic Perspectives**, v.9, n.4, Fall, 1995a.

PRUGH, T.; COSTANZA, R.; DALY, H. E. **The local politics of global sustainability**. Whashington: Island Press, 2000.

QUIVY, R.; VAN CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa, Portugal: Gradiva, 2005.

RODRIGUEZ, M. A.; RICART, J. E.; SANCHEZ, P. Sustainable Development and Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm. **Creativity and Innovation Management**, vol. 11, 2002.

ROSNAY, J. **O homem simbiótico**: perspectivas para o terceiro milênio. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

ROSSI JUNIOR, J. L. What is the Value of Corporate Social Responsibility? An answer from Brazilian Sustainability Index. **Working Paper IB-MEC**, n.95, 2008.

RUSSO, M.V.; FOUTS, P.A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, v.40, n.3, 1997.

RUTKOWSKI, J. E. Desenvolvimento Sustentável: muito além da Gestão Ambiental. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 3., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.

SACHS, I. Da civilização do petróleo a uma nova civilização verde. **Estudos Avançados**, v.19, n.55, 2005.

SACHS, I. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. **Estudos Avançados**, v. 9, n. 25, 1995.

SACHS, I. Sociedade, Cultura e Meio Ambiente. **Mundo & Vida**, v.2, n.1, 2000.

SANCHES, C. S. Gestão Ambiental Proativa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1, 2000.

SAVITZ, A.W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Managing and measuring the business case for sustainability. In: \_\_\_\_\_ (Coord.) **Managing the Business Case for Sustainability: the integration of social, environmental and economic performance**. London, UK: Greenleaf, 2006.

SCOTTO, G.; CARVALHO, I. C. M.; GUIMARAES, L. G. **Desenvolvimento sustentável**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

SEIFFERT, M. E. B. **Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental**. São Paulo: Atlas, 2007.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUSTCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução: Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: Herder, 1967.

STAVENHAGEN, R. Etnodesenvolvimento: uma dimensão ignorada no pensamento desenvolvimentista. **Anuário Antropológico**, n.84, 1985.

STEGER, U. Building a business case for corporate sustainability. In: SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. (Coord.) **Managing and measuring the business case for sustainability: the integration of social, environmental and economic performance**. London, UK: Greenleaf, 2006.

**SUSTAINABILITY** - Buried treasure: uncovering the business case for sustainability, 2001. UNEP. Disponível em: <www.sustainability.com>. Acesso em: 20 de Julho de 2009.

TEIXEIRA, S. Gestão das organizações. Lisboa, Portugal: McGRAW-HILL, 1998.

THORPE, J.; PRAKASH-MANI, K. Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Markets. **Greener Management International**, v.44, Winter, 2003.

TIEZZI, E. **Tempos históricos, tempos biológicos**: a terra ou a morte: os problemas da nova ecologia. São Paulo: Nobel, 1988.

TOBIN, J. A. General Equilibrium Approach to Monetary Theory. **Journal of Money, Credit and Banking**, v.1, n.1, p.15-29, feb. 1969.

TOBIN, J.A.; BRAINARD, W. Pitfalls in financial model building. **American Economic Review**, v.58, n.2, may, 1968.

TORGGLER, S. P. **Estudo de correlação entre valores de  $q$  de Tobin obtidos pelo método de Chung e Pruitt e por fluxo de caixa descontado**. 2009. 109f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

VAN BELLEN, H.M. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2005.

VEIGA, J. E. da. **Meio Ambiente & Desenvolvimento**. Série Meio Ambiente; n. 5, Coordenação José Ávila Aguiar Coimbra. São Paulo: SENAC, 2006.

WAGNER, M.; SCHALTEGGER, S. How Does Sustainability Performance Relate to Business Competitiveness? **Greener Management International**, v. 44, Winter, 2003.

WILKINSON, J. Cadeias produtivas para a agricultura familiar. **Revista de Administração da UFPA**, Lavras, v.1, n.1, Jan./Jun. 1999.

YOUNG, C. E. F. Sustentabilidade e competitividade: o papel das empresas. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 5, n. 5, 2007

YOUNG, C. E. F.; LUSTOSA, M. C. J. Meio Ambiente e Competitividade na Indústria Brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**, v.5, edição especial, 2001.

ZADEK, S. **The civil corporation: the new economy of corporate citizenship**. London, UK: Earthscan, 2004.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Cálculo das variáveis utilizadas na pesquisa.

<b>AmBev</b>	30/09/2007	30/09/2008	30/09/2009
Ativo total	31.080.920	30.267.475	31.675.869
Patrimonio liquido	17.164.512	16.021.290	18.606.891
Lucro liquido	1.684.393	2.094.943	4.226.621
ROA	0,0542	0,0692	0,1334
ROE	0,0981	0,1308	0,2272
q de Tobin	2,63	2,01	2,73
IRR ON	0,078	-0,048	0,118
IRR PN	0,051	-0,025	0,118

<b>Brasil Foods</b>	30/09/2007	30/09/2008	30/09/2009
Ativo total	2.298.000	5.603.800	19.000.935
Patrimonio liquido	2.296.007	4.192.752	13.245.246
Lucro liquido	228.995	94.203	94.231
ROA	0,0996	0,0168	0,0050
ROE	0,0997	0,0225	0,0071
q de Tobin	2,08	1,19	1,78
IRR	0,0593	-0,0403	0,0363

<b>Cosan</b>	31/01/2007	31/01/2008	30/09/2009
Ativo total	3.686.083	5.476.010	8.503.098
Patrimonio liquido	1.554.891	3.331.070	4.220.472
Lucro liquido	192.544	- 42.505	510.636
ROA	0,0522	-0,0078	0,0601
ROE	0,1238	-0,0128	0,1210
q de Tobin	1,80	0,72	1,39
IRR	-0,098	-0,0674	0,0802

<b>JBS</b>	30/09/2007	30/09/2008	30/09/2009
Ativo total	6.143.784	10.639.734	10.640.974
Patrimonio liquido	3.208.152	5.763.270	4.942.721
Lucro liquido	- 28.933	322.914	1.554
ROA	-0,0047	0,0303	0,0001
ROE	-0,0090	0,0560	0,0003
q de Tobin	1,27	0,83	1,53
IRR	-0,047	-0,014	0,090

<b>Pão de Açúcar</b>	30/09/2007	30/09/2008	30/09/2009
Ativo total	9.323.416	10.642.653	12.151.028
Patrimonio liquido	4.946.799	5.430.943	6.456.679
Lucro liquido	98.227	179.019	397.633
ROA	0,0105	0,0168	0,0327
ROE	0,0199	0,0330	0,0616
q de Tobin	1,09	0,96	1,32
IRR	-0,0201	-0,00720	0,1485

<b>Sadia</b>	30/09/2007	30/09/2008	30/06/2009
Ativo total	7.081.307	12.738.357	12.104.132
Patrimonio liquido	2.760.094	2.288.593	459.504
Lucro liquido	390.519	- 534.900	109.614
ROA	0,0551	-0,0420	0,0091
ROE	0,1415	-0,2337	0,2385
q de Tobin	1,28	0,96	1,08
IRR ON	0,060	-0,094	0,067
IRR PN	0,052	-0,081	0,103



## APÊNDICE B – Cálculo do “q” de Tobin.

<b>AmbEv</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Num. Pref.	271.694	268.600	269.524
Cot. Pref	117,4725897	96,9545597	165,52
V.Mercado Pref.	31.916.598	26.041.995	37.509.655
Num. Ord.	343.864	345.403	346.470
Cot. Ordinária	113,5474215	80,8652891	137,99
V. Mercado Ord.	39.044.871	27.931.113	41.590.259
VC exigível	7.271.487	6.615.363	6.142.274
VC passivo circ.	5.711.760	8.890.575	7.830.325
VC estoque	604.930	718.983	685.194
VC ativo circ.	4.101.146	4.205.066	4.924.952
VC Ativo Total	30.561.464	32.784.076	32.567.902
Q de Tobin	2,63	2,01	2,73

<b>Brasil Foods</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Num. Pref.	-	-	-
Cot. Pref	-	-	-
V.Mercado Pref.	-	-	-
Num. Ord.	185.527	206.528	376.415
Cot. Ordinária	43,55	29,74	39,82
V. Mercado Ord.	8.079.254	6.142.143	14.988.845
VC exigível	101	1.048.289	3.332.342
VC passivo circ.	72.837	1.217.093	3.036.917
VC estoque	-	286.560	1.299.037
VC ativo circ.	1.290.453	1.059.572	4.116.251
VC Ativo Total	3.302.859	6.403.008	10.387.780
Q de Tobin	2,08	1,19	1,78

<b>Cosan</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Num. Pref.	-	-	-
Cot. Pref	-	-	-
V. Mercado Pref.	-	-	-
Num. Ord.	272.548	327.205	372.242
Cot. Ordinária	20,35	11,24	22,17
V. Mercado Ord.	5.546.055	3.677.784	8.252.605
VC exigível	1.858.369	1.918.866	2.998.560
VC passivo circ.	272.823	226.074	969.657
VC estoque	431.987	495.251	314.292
VC ativo circ.	1.465.164	2.361.736	1.437.015
VC Ativo Total	3.686.083	5.476.010	8.008.884
Q de Tobin	1,80	0,72	1,39

<b>JBS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Num. Pref.	-	-	-
Cot. Pref	0	0	0
V.Mercado Pref.	0	0	0
Num. Ord.	1.077.400	1.403.853	1.400.939
Cot. Ordinária	5,983257163	4,923235671	9,95
V. Mercado Ord.	6.446.361	6.911.499	13.939.343
VC exigível	1.478.721	3.372.391	3.565.365
VC passivo circ.	1.375.402	2.069.290	2.359.743
VC estoque	604.225	539.510	285.585
VC ativo circ.	2.394.904	3.230.846	3.206.735
VC Ativo Total	5.908.711	11.576.092	11.094.708
Q de Tobin	1,27	0,83	1,53

<b>Pão-de-Açúcar</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Num. Pref.	128.240	135.569	137.859
Cot. Pref	33,47	30,61	62,49
V.Mercado Pref.	4.292.163	4.149.690	8.614.809
Num. Ord.	99.680	99.680	99.680
Cot. Ordinária	38,32	33,59	32,51
V. Mercado Ord.	3.819.738	3.347.952	3.240.597
VC exigível	2.899.208	3.056.884	2.883.921
VC passivo circ.	2.478.610	2.691.612	2.633.174
VC estoque	1.154.303	1.128.730	1.188.873
VC ativo circ.	3.318.364	3.653.414	3.887.163
VC Ativo Total	10.389.810	11.156.212	11.152.300
Q de Tobin	1,09	0,96	1,32

<b>Sadia</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Num. Pref.	415.741	420.651	420.651
Cot. Pref	9,84	3,75	6,42
V. Mercado Pref.	4.091.755	1.577.441	2.700.579
Num. Ord.	257.000	252.300	252.300
Cot. Ordinária	9,72	4,35	6,42
V. Mercado Ord.	2.499.038	1.097.505	1.619.766
VC exigível	2.100.367	5.827.945	5.491.538
VC passivo circ.	2.749.828	6.452.069	6.153.090
VC estoque	1.086.944	1.660.685	1.491.743
VC ativo circ.	2.577.520	4.503.360	4.346.139
VC Ativo Total	7.767.412	12.558.148	12.104.132
Q de Tobin	1,28	0,96	1,08

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)