

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

RAFAEL CORAZZA MARQUES

**Discursos sobre a sustentabilidade na pecuária bovina  
promovidas pelos maiores frigoríficos brasileiros: um estudo de  
casos múltiplos**

São Carlos

2022



RAFAEL CORAZZA MARQUES

**Discursos sobre a sustentabilidade na pecuária bovina  
promovidas pelos maiores frigoríficos brasileiros: um estudo de  
casos múltiplos**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo

Coorientador: Prof. Dr. Silvio Eduardo Alvarez Candido

VERSÃO CORRIGIDA

São Carlos

2022

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

C357d Corazza Marques, Rafael  
Discursos sobre a sustentabilidade na pecuária bovina promovidas pelos maiores frigoríficos brasileiros: um estudo de casos múltiplos / Rafael Corazza Marques; orientador Mateus Cecílio Gerolamo; coorientador Silvio Eduardo Alvarez Candido. São Carlos, 2022.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2022.

1. Sustentabilidade. 2. Indústrias brasileiras de processamento de carne. 3. Pecuária. 4. Sociologia Econômica. 5. Desmatamento da Amazônia. I. Título.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

<b>Candidato:</b> Rafael Corazza Marques
<b>Título do TCC:</b> Discursos sobre a sustentabilidade na pecuária bovina promovidas pelos maiores frigoríficos brasileiros: um estudo de casos múltiplos
<b>Data de defesa:</b> 20/01/2022

<b>Comissão Julgadora</b>	<b>Resultado</b>
Professor Associado Mateus Cecílio Gerolamo (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Adjunto Sílvio Eduardo Alvarez Cândido	Aprovado
Instituição: UFSCar - DEP	
Professor Doutor Martin Mundo Neto	Aprovado
Instituição: FATEC	

Presidente da Banca: **Professor Associado Mateus Cecílio Gerolamo**



## DEDICATÓRIA

*A todos aqueles que compreendem o mundo para além da insignificância humana.*





## EPÍGRAFE

“A vida é o que interessa, não a morte. Todos nós vamos morrer e não estamos preocupados com isso. Temos que nos preocupar com nossa qualidade de vida enquanto vivos”

Francisco Milanez (2014)

“Minha vida vale 10 hectares de terra”

Cosme Capistano da Silva (2021)



## RESUMO

MARQUES, R. C. **Discursos sobre a sustentabilidade na pecuária bovina promovidas pelos maiores frigoríficos brasileiros: um estudo de casos múltiplos.** Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2022.

O setor de processamento de carne bovina é reiteradamente vinculado a impactos socioambientais relevantes, principalmente por conta da atividade pecuária. Em 2009, as maiores empresas brasileiras do ramo comprometeram-se com os “Critérios mínimos para operações com gado e produtos bovinos em escala industrial no bioma Amazônia”, promovido pelo *Greenpeace*, que pressionou as empresas a implementarem práticas contra o desmatamento, rejeitarem o uso de trabalho escravo e a invasão de terra indígena, bem como instituírem o monitoramento do bioma amazônico e a rastreabilidade da cadeia de suprimentos. A partir desse cenário, o presente estudo visa compreender e analisar os discursos de sustentabilidade empreendidas pelas empresas JBS, Marfrig e Minerva, no período de 2010 a 2020. Para o embasamento do estudo, a revisão bibliográfica realizada compreendeu conceitos e teorias da sociologia econômica, como campos, mercadoria fictícia, duplo movimento, mercado como política e teoria dos movimentos sociais. Além disso, aplicou-se os métodos de estudo de casos múltiplos e a análise de conteúdo, utilizando como base os relatórios de sustentabilidade divulgados por cada empresa. Assim, os seguintes pontos foram analisados: cultura organizacional, visão de sustentabilidade, governança, compromissos institucionais, risco socioambiental e as práticas de sustentabilidade voltadas ao monitoramento dos fornecedores e a promoção da pecuária sustentável. Com isso foi possível verificar as diferentes visões de sustentabilidade e os graus de aplicação de sustentabilidade nas operações de cada empresa, principalmente, no monitoramento e na gestão da pecuária bovina.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Indústrias brasileiras de processamento de carne. Pecuária. Sociologia Econômica. Desmatamento da Amazônia.



## ABSTRACT

MARQUES, R. C. **Speeches about sustainability in cattle ranching promoted by the largest Brazilian slaughterhouses: a multiple case study.** Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2022.

The beef processing sector is repeatedly linked to relevant social and environmental impacts, mainly through cattle raising. In 2009, the largest Brazilian companies in the sector committed to the Minimum Criteria for Industrial Scale Cattle Operations in The Brazilian Amazon Biome, promoted by Greenpeace, which pressured them to implement practices against deforestation, reject the use of slave labor and invasion of indigenous land, as well as to realize a monitoring of the Amazon biome and the traceability of the supply chain. With this scenario, this study aims to understand and analyze the sustainability speeches developed by the companies JBS, Marfrig and Minerva, from 2010 to 2020. To support the study, a literature review was made comprehending concepts and theories of economic sociology as fields, fictitious commodity, double movement, market as politics and theory of social movements. In addition, multiple case study methods and content analysis were applied, using the sustainability reports published by each company. Thus, the following points were analyzed: organizational culture, sustainability vision, governance, institutional commitments, socio-environmental risks and practices aimed at monitoring suppliers and promoting sustainable cattle raising. Based on this, it was possible to verify the different visions of sustainability and the degrees of sustainability management in the operations of each company, especially in the monitoring and management of cattle raising.

Keywords: Sustainability. Brazilian Beef Industry. Cattle raising. Economic Sociology  
Amazon deforestation



## LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Desenvolvimento dos órgãos de governança .....	74
Figura 2 – Compromissos institucionais estabelecidos até 2020.....	83
Figura 3 – Relação com organizações setoriais estabelecidos até 2020.....	84
Figura 4 – Porcentagem do compromisso da pecuária cumprido e empresa auditora do processo.....	84
Figura 5 – Desenvolvimento dos programas de sustentabilidade focados na pecuária.....	85
Figura 6 – Comparação do ano de instauração de práticas de monitoramento de fornecedores.....	91
Figura 7 – Porcentagem de fornecedores diretos mapeados.....	91
Figura 8 – Número de fazendas afiliadas ao Marfrig Club.....	98
Figura 9 - Comparação do ano de implementação de práticas de promoção da pecuária sustentável.....	100





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Participação das três maiores empresas de processamento de carne no abate de bovinos (em cabeças de gado).....	54
Quadro 2 – Desenvolvimento das categorias na análise de conteúdo.....	57
Quadro 3 – Desenvolvimento da cultura organizacional da JBS de 2010 a 2020.....	60
Quadro 4 – Desenvolvimento da cultura organizacional da Minerva de 2010 a 2020.....	61
Quadro 5 – Desenvolvimento da cultura organizacional da Marfrig de 2010 a 2020.....	62



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIEC	–	Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne
ABIPECS	–	Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína
ABNT	–	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABPA	–	Associação Brasileira de Proteína Animal
ABRA	–	Associação Brasileira de Reciclagem Animal
Abrafrigo	–	Associação Brasileira dos Frigoríficos
Abrasca	–	Associação Brasileira das Companhias Abertas
Assocon	–	Associação Nacional dos Confinadores
BNDES	–	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAR	–	Cadastro Ambiental Rural
CCIR	–	Certificado de Cadastro de Imóvel Rural
DETER	–	Sistema de Detecção de Desmatamentos em Tempo Real
EMBRAPA	–	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FUNAI	–	Fundação Nacional do Índio
GHG	–	<i>Greenhouse Gas</i>
GRSB	–	<i>Global Roundtable for Sustainable Beef</i>
GTA	–	Guia de Transporte Animal
GTPS	–	Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável
IBAMA	–	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ICMBio	–	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
ICV	–	Instituto Centro de Vida
IFC	–	International Finance Corporation
IMAFLOA	–	Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola
INCRA	–	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
InPACTO	–	Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo
INPE	–	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
MAPA	–	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MMA	–	Ministério do Meio Ambiente

MPF	–	Ministério Público Federal
MTE	–	Ministério do Trabalho e Emprego
NGO	–	<i>Non-Governmental Organisation</i>
PRODES	–	Projeto de Monitoramento do Desflorestamento na Amazônia Legal
RCA	–	<i>Rainforest Alliance</i>
SCNR	–	Sistema Nacional de Cadastro Rural
SINDICARNE	–	Sindicato de Industria de Carne nos Estados
Sindifrio	–	Sindicato da Indústria do Frio no Estado de São Paulo
Sindirações	–	Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal
TAC	–	Termo de Ajustamento de Conduta
TNC	–	<i>The Nature Conservancy</i>
TPS	–	Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável
TRA	–	<i>Tropical Forest Alliance</i>
UN	–	<i>United Nations</i>
UNIEC	–	União Nacional da Indústria e Empresa de Carne
WCED	–	<i>World Commission on Environment and Development</i>
WFI	–	<i>World Resources Institute</i>
WWF	–	<i>World Wide Fund for Nature</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>21</b>
1.1	QUESTÃO NORTEADORA DA PESQUISA .....	23
1.2	OBJETIVOS .....	23
1.2.1	Objetivo geral .....	23
1.2.2	Objetivos específicos .....	23
1.3	JUSTIFICATIVA .....	24
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>27</b>
2.1	SOCIOLOGIA ECONÔMICA.....	27
2.2	SOCIEDADE DE MERCADO .....	33
2.2.1	Mercadorias Fictícias.....	35
2.2.2	Duplo movimento .....	36
2.3	MERCADO COMO DISPUTA POLÍTICA .....	37
2.3.1	Campo econômico .....	38
2.3.2	O “mercado como política” .....	42
2.3.3	Influência dos movimentos sociais nos mercados .....	47
2.4	SINTESE DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	50
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>53</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA.....	53
3.1.1	Delimitação das unidades de caso .....	54
3.1.2	Coleta e análise de dados .....	55
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSÕES .....</b>	<b>59</b>
4.1	PROPOSTAS DE SUSTENTABILIDADE DOS FRIGORÍFICOS.....	59
4.1.1	Cultura organizacional.....	59
4.1.2	Visão de sustentabilidade.....	63
4.1.3	Governança e instituições dedicados a sustentabilidade.....	71
4.1.4	Risco socioambiental .....	75
4.1.5	Compromissos institucionais .....	78
4.2	PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NA PECUÁRIA E NOS FRIGORÍFICOS	85
4.2.1	Práticas de monitoramento socioambiental focada nos fornecedores .....	86
4.2.2	Práticas focadas na promoção da pecuária sustentável.....	92
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>

5.1	CONCLUSÃO .....	103
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	105
5.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	105
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A 26ª Conferência das Nações Unidas Sobre as Mudanças Climáticas (COP26), sediada na Escócia em 2021, evidenciou de maneira global o tema sustentabilidade. O Brasil, por sua vez, concluiu a conferência assumindo o Compromisso Global de Metano para reduzir as emissões globais de metano em 30% até 2030 e o compromisso pela proteção e restauração de ecossistemas e a gestão sustentável da terra, o qual pretende reduzir a vulnerabilidade climática, promover a biodiversidade e aumentar os meios de subsistência, de forma a deter e reverter o desmatamento e a degradação da terra e conservar as zonas tropicais (UNITED NATIONS CLIMATE CHANGE, 2021).

No entanto, com o título de maior exportador de carnes do mundo, chegando em 2020 a comercializar 2,2 milhões de toneladas de carne - 14,4% do mercado internacional - (EMBRAPA, 2021), o Brasil consta na lista dos 10 maiores países emissores de metano do mundo (UNITED NATIONS CLIMATE CHANGE, 2021). Isso porque, a proteína bovina é apontada como o alimento que mais contribui para emissões de gases do efeito estufa e desmatamentos na Amazônia e no Cerrado (PASSARINHO, 2021).

A agropecuária brasileira, conforme pesquisa do Observatório do Clima (2020), foi responsável por 598,7 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub> em 2019. Essas emissões diretas do setor, fortemente ligadas ao rebanho bovino, representaram 28% do total de gases de efeito estufa do Brasil (OBSERVATÓRIO DO CLIMA, 2020). Além disso, a pecuária está ligada ao desmatamento, tendo se tornado o maior gerador de desmatamento da Floresta Amazônica brasileira (BARRETO et al. 2008). Outros impactos socioambientais também podem ser verificados no setor, uma vez que é uma atividade de alto uso intensivo de recursos, exigindo mais de 14 mil litros de água por quilo de carne (EMBRAPA, 2021), e, ainda, cerca de um quarto da indústria pecuária não é abatido legalmente e, portanto, não é suscetível às demandas ambientais do mercado (WALKER; PATEL; KALIF, 2013).

A pecuária bovina, que atingiu 10% de representativa no PIB brasileiro em 2020 (ABIEC, 2021), não deixa de ter sua relevância, sendo presente em várias cadeia produtivas, visto que quase todas as partes do animal - de sua carne a seu sangue e ossos - são usadas como insumos para diversos setores, como moda, automotivo, farmacêutico e, claro, alimentos (WALKER et al., 2013). Além disso, atualmente, a pecuária é a atividade econômica que ocupa a maior parte do território brasileiro (SCHLESINGER, 2010), sustentando uma poderosa e transnacional indústria de processamento de alimentos. (GOMES, 2014). O setor cresceu de tal maneira que, atualmente, são as multinacionais brasileiras JBS, Minerva e Marfrig que

controlam o mercado internacional de carne bovina e de processamento de alimentos (GOMES, 2014). Esse fato, pode ser compreendido de maneira positiva, uma vez que à medida que as exportações aumentam, com maior consciência do consumidor e da empresa sobre a cadeia de abastecimento de gado e melhor governança florestal, a proporção restante da indústria pecuária pode estar mais propensa a tomar medidas para reduzir o desmatamento em sua cadeia de abastecimento (WALKER; PATEL; KALIF, 2013). Ademais, com a projeção internacional das empresas e entrada na bolsa de valores, elas passam a compreender um nível de governança relevante de modo a exercerem em diferentes graus “os pilares da governança corporativa”. Num nível alto de generalidade, tais pilares da governança corporativa, podem ser definidos como: respeito aos direitos dos acionistas minoritários, transparência nos procedimentos das empresas e possibilidade de aquisição do controle acionário das empresas através da compra de suas ações nos mercados financeiros (GRUN, 2005).

Apesar dos frigoríficos terem atingido proporções globais, desde 2009, *Greenpeace*, JBS, Marfrig e outras empresas, e o Estado brasileiro lutam pela ideia de ‘sustentabilidade’ e sua materialização em práticas dentro do setor (GOMES, 2014). Nesse ano, o *Greenpeace* expos a partir do relatório *Slaughtering the Amazon* (2009) que, propulsionado pelas empresas frigoríficas, o Brasil é o quarto maior produtor mundial de emissões de gases de efeito estufa (GEE), sendo que a maioria das emissões vem da eliminação e queima da floresta amazônica. Nesse sentido, o setor pecuário na Amazônia brasileira é o maior gerador de desmatamento no mundo, responsável por um em cada oito hectares destruídos globalmente. (GREENPEACE, 2009a). Tal destruição da floresta tropical é responsável por cerca de 20% das emissões globais de GEE. (GREENPEACE, 2009a). Não obstante, a ONG (2019a) afirma que dados comerciais revelam comércio com fazendas que usam a escravidão moderna, bem como atividades agropecuárias ligadas a invasão de terras indígenas e de áreas de preservação ambiental.

Como consequência dessas más exposições, os frigoríficos brasileiros perderam contratos internacionais e sofreram pressão de grandes marcas, como *Timberland*, *Walmart*, *Nike*, entre outras, para limpar a mancha de desmatamento amazônico de seus produtos. (GOMES, 2014). Além disso, as denúncias desencadearam uma série de respostas, como ações civis, expedidas pelo Ministério Público Federal (MPF) no Brasil, contra as empresas denunciadas, compromissos multilaterais entre o *Greenpeace* e essas empresas, novas organizações emergentes desse contexto e ações judiciais contra o *Greenpeace* (GOMES, 2014). Dessa maneira, ainda em 2009, o *Greenpeace* concebeu o compromisso público: Critérios mínimos para operações com gado e produtos bovinos em escala industrial no bioma Amazônia (2009). A partir desse, as empresas Marfrig, Minerva e JBS comprometeram-se a



realizar as seguintes políticas: desmatamento zero na cadeia de fornecimento, rejeição de invasão de terras indígenas e áreas protegidas, rejeição do trabalho escravo, rejeição de aproximação de terrenos e conflitos de terra e sistema de rastreamento monitorável, verificável e reportável (GREENPEACE, 2009b).

## 1.1 QUESTÃO NORTEADORA DA PESQUISA

A fim de compreender as ações socioambientais tomadas pelos frigoríficos brasileiros após o ano de publicação do relatório do *Greenpeace*, a presente pesquisa visa responder a seguinte questão: “Como a dinâmica os discursos socioambientais focados na pecuária bovina desenvolveram-se nas três maiores empresas brasileiras processadoras de carne a partir de 2009?”

## 1.2 OBJETIVOS

Com a finalidade de responder o problema de pesquisa exposto, são apresentados neste capítulo os objetivos a serem atingidos ao longo do trabalho.

### 1.2.1 **Objetivo geral**

O presente estudo, portanto, tem por objetivo analisar os discursos formais de sustentabilidade focadas na pecuária bovina, de 2010 a 2020, das maiores empresas frigoríficas brasileiras, a saber: JSB-Friboi, Marfrig e Minerva.

### 1.2.2 **Objetivos específicos**

O objetivo geral desdobra-se nas seguintes proposições detalhadas:

- Analisar a visão de sustentabilidade empregadas pelas empresas de processamento de carne e o desenvolvimento desse conceito, bem como compreender as motivações de cada empresa para seu empenho em questões socioambientais;
- Analisar os compromissos públicos e entidades setoriais vinculadas as empresas, bem como verificar os riscos socioambientais apresentados pelo setor;

- Compreender as recentes transformações das ações e práticas dos frigoríficos relacionadas ao monitoramento dos fornecedores no bioma amazônico e a promoção da pecuária sustentável;
- Analisar as transformações nas estruturas de governança e práticas de gestão dessas empresas em relação a temática de sustentabilidade.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo desenvolvido é relevante do ponto de vista teórico e empírico. Primeiramente, o campo de estudo da Sociologia Econômica (SE) tem uma literatura brasileira escassa, principalmente em relação as análises a partir da compreensão do “mercado como político” e da dinâmica dos movimentos sociais. A Sociologia Econômica, a partir da década de 1970 experimentou um crescimento explosivo, e agora é um dos subcampos mais conspícuos e vitais de sua disciplina original (SMELSER; SWEDBERG, 2005). Dessa forma, pretende-se corroborar com o fortalecimento e propagação de conceitos fundamentais da área. Enquanto que essa propicia embasamento teórico na medida uma vez que a 'sustentabilidade' é o resultado de uma negociação política, é uma concepção contestada, que é o resultado de uma luta de hegemonia em um contexto situado, no qual os atores exercem sua agência (ou seja, mudando o contexto) enquanto lutam por significados (criando significado) (GOMES, 2014).

No âmbito empírico, os frigoríficos brasileiros estão entre alguns dos maiores do mundo, tendo impacto econômico global, ao passo que o Brasil ainda é um país com grande relevância para as questões ambientais. Destaca-se a questão da conservação da floresta Amazônica, cujo principal vetor de desmatamento é a pecuária, sendo cerca de três quartos do desmatamento na Amazônia brasileira causado pela expansão do gado (WALKER; PATEL; KALIF, 2013).

Por um lado, as exportações de carne bovina crescem continuamente sendo a China, a Rússia e os EUA os maiores importadores (em valor) de produtos pecuários brasileiros (WALKER; PATEL; KALIF, 2013), enquanto que a política ambiental do Estado brasileiro tem se modificado conforme os governos recentes. Na gestão do presidente Michel Temer, após o impeachment de Dilma Rousseff em 2016, o grupo ruralista e os interessados na exploração predatória da Amazônia ganhou força (PEREIRA et al., 2019). No governo subsequente, além do apoio dos ruralistas, o presidente Bolsonaro compartilha da visão militar do desenvolvimento da Amazônia (DE AREA LEÃO PEREIRA et al., 2020). Dessa forma, o então presidente segue a visão idealizada pelo governo militar a partir de preocupações geopolíticas:

pecuária e ocupação agrícola para garantir a soberania e a exploração de minerais, energia hidrelétrica e combustíveis fósseis como motores do desenvolvimento econômico (NOBRE; NOBRE, 2018)

Por outro lado, os investimentos socio e ambientalmente responsáveis têm ganhado espaço no cenário dos acionistas. Isso porque, o setor financeiro, a partir da incorporação da sustentabilidade em seu discurso, tem o potencial de realizar uma reconfiguração no espaço das práticas sociais dos empresários por meio do aparecimento de novos atores e novas formas de expressão que tornam mais claras as disputas no espaço das suas práticas sociais (SARTORE, 2012). Ao passo que o movimento ambientalista, continuamente, expõe a falta de cumprimento das questões socioambientais do setor. A exemplo do *Greenpeace* (2020) que reiterou em 2020 que frigoríficos brasileiros têm sido repetidamente vinculados a fornecedores que se envolvem em práticas ilegais desmatamento na Amazônia e operação ilegal em áreas protegidas e em terras indígenas, bem como, seus fornecedores estão implicados na escravidão moderna e seus matadouros ligados a trabalho inaceitável condições.

Dessa forma, a partir de todas as pressões e contradições existentes ao setor, bem como de sua relevância internacional, o estudo em questão pretende esclarecer a dinâmica das estratégias e práticas socioambientais focadas na pecuária desempenhadas pelos grandes frigoríficos, uma vez que, essas empresas tem seus interesses particulares definidos e geram impactos ambientais que repercutem na sociedade como um todo.



## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As Ciências Sociais, a partir de seus conceitos e métodos, buscam compreender fatos sociais, os quais são realidades complexas, multidimensionais, dinâmicas e interrelacionadas. Backhouse & Fontaine (2010) defendem que as ciências sociais fazem parte de um complexo "projeto de compreensão da vida social", o que demanda a complementaridade das perspectivas de suas disciplinas. Nesse sentido, as trocas entre as disciplinas das ciências sociais, qualquer que seja a forma que tenham assumido, são constitutivas de suas identidades (BACKHOUSE; FONTAINE, 2010). Logo, o processo de convergência, de cooperação e de diálogo entre disciplinas concebe distintas interdisciplinaridades e, portanto, campos de pesquisa profícuos, como a Sociologia Econômica (SE). Essa será utilizada nesse trabalho, uma vez que seu foco será a compreensão do comportamento e das práticas empresariais, enquanto a Economia encarrega-se da análise sobre a acumulação de riqueza em contextos de limitados recursos.

Tais áreas do conhecimento suportam e conciliam-se a engenharia de produção, uma vez que esta compreende os fatores humanos e econômicos a partir da concepção e gestão de sistemas produtivos. Isso porque, ao engenheiro de produção compete especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas para a sociedade e meio ambiente, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências humanas e sociais, juntamente com os princípios e métodos de análise e projeto da engenharia (FARIA; DIAS; ANNA, 2017). Para além disso, a engenharia, como um todo, faz com que o homem possa explorar toda a sua capacidade criativa e intelectual, transpondo do campo das ideias para a realidade os seus desejos e aspirações, por meio de inovações tecnológicas que possam contribuir cada vez mais com o desenvolvimento da humanidade (FARIA; DIAS; ANNA, 2017).

Dessa forma, para o trabalho em questão será utilizado uma base teórica da Sociologia Econômica, iniciando com uma perspectiva histórica, em que os principais conceitos, abordagens, obras e autores serão apresentados. Posteriormente, serão aprofundados as teorias e conceitos que melhores figuram para a sustentação e, logo, a resolução da problemática de pesquisa.

### 2.1 SOCIOLOGIA ECONÔMICA

A Sociologia Econômica é um campo de estudo interdisciplinar que pode ser definido como a aplicação de métodos sociológicos em fenômenos econômicos. Mais especificamente, trata-se da aplicação de conceitos, variáveis e modelos da sociologia em um complexo de

atividades que se ocupam da produção, distribuição, troca e consumo de bens e serviços escassos (SMELSER; SWEDBERG, 2005). Não obstante, segundo Swedberg (1998), o propósito do campo de estudo, como proposto por Weber em “Economia e Sociedade”, é mostrar como a sociologia, com uma perspectiva distinta dentre as ciências sociais, pode ser usada para analisar fenômenos socioeconômicos e, assim, introduzir uma dimensão social na análise de ações orientadas pelo interesse.

Desde que o termo foi cunhado por W. Stanley Jevons em 1879, vários autores contribuíram com conceitos e pesquisas relevantes para a Sociologia Econômica, havendo dois períodos de destaque: de 1890 a 1920, com os teóricos clássicos, e a partir da década de 1980 até a atualidade, com a Nova Sociologia Econômica. Primeiramente, alguns autores predecessores a 1890 influenciaram a emergência da sociologia econômica clássica, como Montesquieu (1753-1794), Saint-Simon (1760–1825), Alexis de Tocqueville (1805–1859) e, principalmente, Karl Marx (1818-1883). Esse último, estudioso alemão, era obcecado pelo papel da economia na sociedade e desenvolveu uma teoria na qual a economia determinou a evolução geral da sociedade (SMELSER; SWEDBERG, 2005). De maneira abrangente, em suas análises, Marx relacionou, intimamente, categorias econômicas, como valor, preço e capital, com categorias sociais distintas, como classe, trabalho e relações de produção (SWEDBERG, 2008).

A Sociologia Econômica Clássica, segundo Smelser e Swedberg (2005), caracteriza-se pelo foco em compreender o papel da economia na sociedade, mais especificamente, o capitalismo e seu impacto social, sendo o objeto de estudo a ação econômica. O movimento foi fundado pelos três sociólogos: Émile Durkheim (1858–1917), Georg Simmel (1858–1918) e Max Weber (1864–1920). O primeiro autor, a partir de sua tese de doutorado, “A divisão das tarefas na Sociedade” (1886), e de seu livro “Da divisão do Trabalho Social” (1893) fez críticas à visão de Adam Smith formulada em “A Riqueza das Nações” (1776). Durkheim argumenta que Adam Smith negligencia a questão da coesão social promovida pela divisão do trabalho, concebendo uma visão obtusa sobre a geração de riqueza. Ao debruçar-se sobre a relação entre a coesão social e a divisão do trabalho, Durkheim contribuiu para a edificação da sociologia econômica, além de encorajar seus alunos a se especializarem no campo.

Simmel, assim como Durkheim, geralmente via os fenômenos econômicos dentro de algum ambiente maior e não econômico (SMELSER; SWEDBERG, 2005). O estudioso focou no papel sociológico do dinheiro, da competição e da confiança na econômica (SWEDBERG, 2008), sendo sua obra mais relevante para a Sociologia Econômica “A filosofia do dinheiro” (1900/1908). Nessa, o autor revelou a íntima relação entre o dinheiro e o relativismo na

sociedade moderna, ou seja, a influência da moeda sobre a aceleração do tempo, monetarização das relações sociais, quantificação da vida e o comportamento impessoal, racional e individualista dos indivíduos. Outro estudo importante é “*Soziologie*” (1908), em que Simmel concentra-se na análise sobre os interesses. Nesse trabalho, duas de suas proposições gerais são que os interesses levam as pessoas a formar relações sociais, e que é apenas por meio dessas relações que os interesses podem ser expressos (SMELSER; SWEDBERG, 2005).

Finalmente, Weber em sua obra-prima, “A ética protestante e o “espírito” do capitalismo” (1905), explicita a interseção da religião com o sistema econômico capitalista, mais especificamente, da moral puritana com a lógica de acúmulo de capital. Ademais, o intelectual alemão em seu livro, “Economia e Sociedade” (1910/1922), desenvolveu as categorias teóricas centrais da sociologia econômica e conceituou a ação econômica social, como a ação que não apenas é movida por interesse econômico, como também por tradição e emoções, além de ser sempre orientado para algum(s) ator(es). Dessa maneira, Weber defendia que a ciência econômica deveria ser ampla, incluindo não apenas a teoria econômica, mas também a história econômica e a sociologia econômica (SMELSER; SWEDBERG, 2005).

Dos autores clássicos a meados da década de 1980, a sociologia econômica não teve muita aderência na academia, apesar de haver obras relevantes na escassa literatura desse período. A exata razão para isso não é clara, porém pode muito bem ter sido uma forte sensação, entre os sociólogos, de que os economistas estavam mais bem equipados para lidar com tópicos econômicos (SWEDBERG, 2008). Outro motivo plausível levantado por Smelser e Swedberg (2005), é o fato de que tanto Weber como Simmel não tiveram discípulos, enquanto a sociologia econômica durkheimiana entrou em declínio. Contudo, três autores contribuíram para o campo em meados do século XX: Joseph Schumpeter (1885–1950), Karl Polanyi (1886–1964) e Talcott Parsons (1902–1979). A principal questão discutida entre os autores foi a justaposição entre a economia e a sociedade, seus limites, domínios e intersecções; ao passo que tentavam compreender o capitalismo e as transformações sociais em face às conturbações político sociais da Segunda Guerra Mundial.

Inspirado por Weber, para Schumpeter, a economia deve ser uma ciência ampla ('economia social') e abranger quatro áreas: teoria econômica, história econômica, estatística econômica e sociologia econômica (SCHUMPETER, 1954 *apud* SWEDBERG, 2008). Smelser e Swedberg (2005) argumentam que o economista austríaco também se utilizou de uma perspectiva sociológica em seus livros: a “Teoria do desenvolvimento Econômico” (1934), em que explora a atuação fundamental dos empreendedores na economia, e o “Capitalismo,

Socialismo e Democracia” (1942), em que expressa sua análise das mudanças econômicas sob a dinâmica da "destruição criadora".

Contemporâneo a Schumpeter, Karl Polanyi contribuiu para a sociologia economia, cunhando o termo “incrustação” ou “enraizamento”, designando que todas as economias foram incrustadas na política e na religião antes do advento da economia de mercado, e foram desincorporadas pela traumática “grande transformação” (SWEDBERG, 2008). Polanyi, ademais, é o criador dos conceitos: duplo movimento, commodities fictícias e formas de integração, que serão desenvolvidos no item 2.2.

Por fim, Talcott Parsons, que iniciou sua carreira como economista, aderiu a sociologia nos anos de 1930, uma vez que pensava que o pensamento utilitarista era incapaz de capturar adequadamente a estrutura da sociedade moderna (SMELSER; SWEDBERG, 2005). Em “Economia e Sociedade” (1956), Parsons e Smelser sugerem que o sistema social é composto por quatro subsistemas interconectados, cada qual com função e meio de troca definidos. Primeiro, a política, por meio do poder, tem a função de estabelecer objetivos e, logo, tentar alcançá-los. Enquanto, a economia, por meio do dinheiro, tem por objetivo adaptar a natureza à realidade, ou seja, promover o beneficiamento de recursos para a funcionalidade social. Ao passo que a comunidade social, por meio da influência, encarrega-se da integração da sociedade. Finalmente, o subsistema cultural, por meio de valores, realiza a manutenção dos padrões sociais latentes. Outra obra importante de Parsons é “A estrutura da ação social” (1937) em que, contrapondo ao pensamento utilitarista, argumenta que os interesses sempre fazem parte da sociedade, no entanto, tais interesses não devem constituir uma ordem social.

Apesar dos esforços de Parsons e Smelser, em meados dos anos 1950 e na década seguinte, para reviver a sociologia econômica, esses atraíram pouca atenção e, nos anos 1970, o campo ficou um tanto quanto estagnado (SMELSER; SWEDBERG, 2005). O campo de pesquisa voltou a tomar força com a publicação da “Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão” por Mark Granovetter em 1985. Nesse artigo, seu argumento central é que todas as ações econômicas estão embutidas em redes de interações sociais, e é essa qualidade que as traz para o domínio sociológico (SWEDBERG, 2008). Logo, a nova abordagem do tema incrustação, com o uso de análises de redes, demarca o início da Nova Sociologia Econômica e edifica-se pela sua institucionalização: nos Estados Unidos, com a Associação Norte-americana de Sociologia, e na Europa, com a Associação Europeia de Sociologia. Nessa nova fase, o objeto de estudo foi ampliado, surgindo pesquisas sobre: a relação entre as firmas, grupo de corporações, políticas de Estado, procura de emprego, mercados financeiros, de produção e de seguros, consumo, empreendedorismo e etnia. Ao passo



que as teorias e conceitos intensificaram-se e são cada vez mais sólidas e relevantes, tais como: teoria das redes, teoria dos campos, teoria da imersão, e conceito como *habitus*, *nomos*, *doxa* e os diversos tipos de capitais.

Atualmente com uma dimensão global, a sociologia economia pode ser dividida em dois projetos intelectuais a partir do conceito de incrustação ou, também denominado, imersão; do inglês “*embeddedness*”. Conforme defendido por Krippner e Alvarez (2007), um projeto, seguindo a declaração programática de Granovetter, tenta discernir as bases relacionais da ação social em contextos econômicos, criticando a ideia de ator atomizado da teoria econômica ortodoxa; enquanto o outro, baseado na teoria social de Polanyi, diz respeito à integração da economia em sistemas sociais mais amplos, particularmente com a política e o Estado. Ressalva-se que é inegável que Granovetter desenvolveu seu conceito em um terreno intelectual moldado, em parte, pela formulação anterior de Polanyi (KRIPPNER; ALVAREZ, 2007), e também que os conceitos de imersão não são, simplesmente, versões de análises micro e macro sociais de um mesmo projeto. Isso porque, apesar da metáfora da imersão – fenômeno em que algo é submerso por outro, logo, condicionando o primeiro a dinâmica do segundo – ser utilizada por ambos autores, os conceitos são concebidos de forma distinta, têm métodos de análise próprios e objetos de estudo específicos.

O primeiro projeto, então, organiza-se em torno da abordagem de Granovetter introduzida em a “Ação Econômica e estrutura social: o problema da imersão” (1985). O autor tem uma perspectiva atomística sobre a vida social, em que a partir de normas e valores internalizados pelos atores pode-se explicar seu comportamento social. Nesse sentido, a estrutura social é pouco relevante, logo, convergindo para uma análise micro e meso social. Tal enfoque sustenta que a maior parte do comportamento está profundamente imersa em redes de relações interpessoais, e que essa abordagem evita os extremos das visões sub e supersocializada da ação humana (GRANOVETTER, 2007). Dessa forma, a arquitetura dos nós da rede, por si só, é considerada suficiente para explicar os resultados sociais (KRIPPNER; ALVAREZ, 2007). Em Granovetter, a imersão trata-se de indivíduos e instituições que estão emaranhadas em relações sociais existentes entre eles próprios, de tal forma que seus comportamentos econômicos são condicionados pelas relações sociais estabelecidas na rede. Nas palavras de Granovetter (1985), os atores não se comportam nem tomam decisões como átomos fora de um contexto social, em vez disso, suas tentativas de realizar ações com propósito estão imersas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais. Além disso, Conforme Krippner e Alvarez (2007) argumentam, a imersão faz referência à cobertura social de muitos tipos de transação entre diversos tipos de entidades. Nesse sentido, as transações podem ser

relações de trocas contínuas ou relações afetivas forjadas por meio da adesão comum a um grupo, por exemplo: comunidade religiosa, associação comercial ou, simplesmente, a socialização entre cônjuges e filhos. Enquanto as entidades analisadas podem ser: indivíduos, empresas, indústrias, organizações sem fins lucrativos, governos, etc.

O segundo projeto é fundamentado na abordagem de Karl Polanyi a partir de “A Grande Transformação” (1944). Em torno dessa obra é que o termo imersão é concebido originalmente. Deve, contudo, salientar-se que o autor não pretendeu introduzir deliberadamente um novo conceito, não revelando aliás uma grande preocupação em defini-lo explicitamente (MACHADO, 2010). De fato, o termo é utilizado em apenas dois momentos na obra, enquanto que sinônimos, como absorvido e subordinado são usados em seu lugar. Apesar das críticas, deve-se notar também que Polanyi implantou a imersão mais como um termo crítico (como é verdade na sociologia econômica em geral) e que seu programa positivo estava contido em sua noção de análise institucional (KRIPPNER; ALVAREZ, 2007). Isso posto, a imersão em Polanyi denomina o fenômeno de o sistema econômico estar contido na sociedade, ou seja, submerso nas relações sociais. Normalmente a ordem econômica é apenas uma função da social, na qual ela está inserida (POLANYI, 2000). Segue Polanyi (1994) argumentando que não havia um sistema econômico separado da sociedade - seja sob condições tribais, feudais ou mercantis - anterior ao advento da sociedade de mercado. Dessa forma, na imersão, a economia não constitui uma esfera desvinculada e autônoma, mas subordinada à sociedade. Nesse sentido, a análise de Polanyi é macro social, com uma perspectiva político econômica.

Portanto, a imersão, desde meados da década de 1980, é utilizada como princípio organizador da sociologia econômica. Para além disso, o conceito se espalhou para subcampos sociológicos diversos, como gênero, imigração, crime e desvio, desenvolvimento, estratificação e desigualdade, bem como em outras disciplinas como gestão e, em uma extensão mais limitada, economia e ciência política (KRIPPNER; ALVAREZ, 2007). Ambos projetos descritos são relevantes e constituem a área quando considerados em seu aspecto crítico, principalmente à perspectiva da economia neoclássica e conceitos como *homo economicus*, atomismo e agente racional. Tal oposição, segundo Krippner e Alvarez (2007), ajudou a sociologia econômica a desenvolver uma identidade intelectual e a definir um terreno em relação à economia; no entanto, quando voltados para fins sociológicos, esses projetos se distanciam, resultando em uma incoerência interna. Conforme advoga Swedberg (2004), a posição central dada ao conceito de imersão, na atual sociologia econômica, pode ser atribuída mais ao acaso e a uma certa dependência intelectual do que a um trabalho teórico de fôlego. Nesse sentido, outras abordagens surgem como potenciais orientadoras do campo de pesquisa

e podem propor uma fundamentação teórica mais unificada e sólida. Segue Swedberg (2004) defendendo algumas alternativas teóricas, como: o enfoque político-cultural dos mercados, de Neil Fligstein; e os conceitos de habitus, “campo” e diversas espécies de “capital”, propostos por Pierre Bourdieu. Ainda mais, o resgate as fundamentações teóricas de Max Weber, demonstrada nas “Categorias sociológicas da ação econômica”, capítulo 2 de “Economia e Sociedade”, poderia alicerçar a Sociologia Econômica.

Dessa maneira, apesar da aparente fragmentação teórica da Sociologia Econômica, alguns dos melhores sociólogos do mundo são atuantes no campo, além de uma quantidade cada vez maior de estudantes de pós-graduação (SWEDBERG, 2004). Ademais, o que tudo isso significa é que há um crescimento constante dos estudos em sociologia econômica e há uma confirmação de que a sociologia econômica é estabelecida como uma área distinta e aceita da sociologia (SWEDBERG, 2008).

Esse resgate histórico serviu para localizar a Sociologia Economia dentro das Ciências Sociais e levantar os principais autores, obras e conceitos. Nesse sentido, serão explorados e aprofundados, nos próximos tópicos, conceitos introduzidos por Polanyi, Fligstein e outros, os quais versam sobre o objeto de estudo em questão no trabalho desenvolvido.

## 2.2 SOCIEDADE DE MERCADO

Karl Polanyi contribuiu para a edificação da Sociologia Econômica ao demonstrar que até o final do século XVIII, em todas as sociedades, encontra-se o sistema econômico imerso no sistema social (LISBOA, 2000). Em sua obra *A Grande Transformação* (1944/1980), o economista, historiador e antropólogo húngaro busca compreender as origens política e econômica da sociedade de mercado, bem como seus efeitos histórico e social.

Partindo do princípio para a conceituação de sociedade de mercado, o mercado pode ser definido como o local de encontro para a finalidade de permuta ou compra e venda de bens e serviços. Numa economia de mercado é instituído ao mercado o papel de organizar a vida econômica em sua totalidade por meio de sua natureza autorregulável. Esse mecanismo de autorregulação revela-se na dinâmica de ajustes de preço segundo a variação de demanda e oferta de produtos num sistema monetário específico. Nessa perspectiva, toda produção é destinada para a venda, enquanto todos os rendimentos derivam dela, ao passo que não se deve existir qualquer interferência na dinâmica de preços e nas condições do mercado. Portanto, uma economia de mercado é um sistema econômico controlado, regulado e dirigido por mercados, em termos ligeiramente mais técnicos, é uma economia dirigida exclusivamente pelos preços

desses (POLANYI, 2000). Logo, quando uma economia de mercado transborda a dinâmica de autorregulação de preços dos limiares econômicos para a amplitude social, uma sociedade de mercado é instituída. Nesse estado, em vez da economia estar embutida nas relações sociais, são essas que estão embutidas no sistema econômico (POLANYI, 2000).

Polanyi advoga que a instituição mercado sempre esteve presente na história humana, no entanto, seu papel era apenas incidental na vida econômica. Os mercados eram apenas um aspecto acessório de uma estrutura institucional controlada e regulada pela autoridade social (POLANYI, 2000). Nas sociedades tribais, feudais e mercantis, o mercado não era a forma dominante para obtenção de produtos e serviços e, quando exercido, estava submetido ao poder local. Os sistemas econômicos, nessas sociedades, não estavam calcados na barganha ou na permuta, mas nos princípios de reciprocidade, redistribuição ou domesticidade, os quais concediam status dentro daquela estrutura social. Esses princípios constituem a forma de integração dessas sociedades, funcionando de maneira sólida, estável e complementar. A partir do momento que o mercado é tomado como base dominante do sistema econômico, logo, a barganha como forma de integração, a sociedade tem que ser modelada de maneira a permitir que esse sistema funcione (organicamente) de acordo com as suas próprias leis. Nesse sentido, uma economia de mercado só pode funcionar em uma sociedade de mercado (POLANYI, 2000). Isso significa que numa economia de mercado, a expectativa sobre os indivíduos é de que esses aceitem o valor da moeda de troca, comportem-se orientados ao máximo ganho monetário e submetam-se a dinâmica de autorregulação de preços, uma vez que é o mercado que oferece condições materiais e status social.

A mudança de mercados regulamentados para autorreguláveis ocorreu no final do século XVIII e representou uma transformação completa na estrutura social. O elemento disruptivo não foi o aparecimento da máquina em si, mas a invenção de maquinarias e fábricas complicadas e, portanto, especializadas, que mudou completamente a relação do mercador com a produção (POLANYI, 2000). Até então desempenhado estritamente por mercadores e artesãos, o mercado deixou de ser mero acessório da vida social com a introdução do sistema fabril. Assim, quanto mais complexo esse se tornava, mais importante eram os elementos industriais, já que essa nova modalidade produtiva envolvia investimentos a longo prazo, organização de trabalho específica e volumes de produção até então desconhecidos. Para, então, seu pleno exercício, os três elementos essenciais da indústria: o trabalho, a terra e o dinheiro tornaram-se passíveis de serem comprados, por meio dos salários, aluguéis e juros, respectivamente. Portanto, a instituição do sistema fabril levou a uma economia de mercado na qual, diferente de outros sistemas econômicos, o trabalho podia ser comprado na forma de mão-

de-obra. Na medida em que não são empregadores, mas empregados da fábrica, o braço que provem a produção não é o mesmo que vende, fatura e lucra com a mercadoria. Essa nova condição de trabalho conferiu uma nova organização de trabalho que, por sua vez, configurou uma nova sociedade, a saber, a sociedade de mercado. Isso pois, como a organização do trabalho é apenas um outro termo para as formas de vida do povo comum, o desenvolvimento do sistema de mercado seria acompanhado de uma mudança na organização da própria sociedade (POLANYI, 2000). Resultando, então, em uma sociedade acessória do sistema econômico, visto que o trabalho, logo, a vida do homem comum, também está sujeita à lógica do mercado.

### 2.2.1 Mercadorias Fictícias

A disponibilidade do trabalho, da terra e do dinheiro, por meio do mecanismo de compra e venda, torna-os sujeitos à dinâmica de ajuste de preço, conforme o comportamento da oferta e da procura em seus mercados competitivos específicos. Uma vez submetidos à autorregulação do mercado, os componentes da indústria são reduzidos a meras mercadorias, ou seja, objetos produzidos para a venda. Entretanto, apesar de serem absolutamente vitais no sistema fabril, o trabalho, a terra e o dinheiro transacionados como mercadoria são uma obra inteiramente ficcional, uma vez que não são intrinsecamente concebidos para serem vendidos. Isso porque, o trabalho é uma atividade humana indissociável da própria vida, a qual não tem por finalidade a venda, tampouco o trabalho pode ser armazenado, mobilizado ou transportado. A terra nada mais é do que a natureza, que, por sua vez, não é sequer produzida pelo homem e, logo, não é afeita à lógica de compra e venda. Finalmente, o dinheiro é, à princípio, um símbolo do poder de compra e, como regra, não é produzido, mas adquire vida através do mecanismo dos bancos e das finanças estatais. Não obstante, é com a ajuda dessa ficção que são organizados os mercados reais do trabalho, da terra e do dinheiro (POLANYI, 2000).

As mercadorias fictícias têm um potencial altamente danoso à sociedade, na medida em que o mercado autorregulável é seu único dirigente. A suposta mercadoria, "a força de trabalho", não pode ser impelida, usada indiscriminadamente, ou até mesmo não-utilizada, sem afetar também o indivíduo humano, que é o portador dessa mercadoria peculiar (POLANYI, 2000). Nesse sentido, quando um homem exerce sua força de trabalho, dispõe também, intrinsecamente, da sua faculdade física, psicológica e moral. Despojados da cobertura protetora das instituições culturais, os seres humanos sucumbiriam sob os efeitos do abandono social; morreriam vítimas de um agudo transtorno social, através do vício, da perversão, do crime e da

fome (POLANYI, 2000). A natureza sob as rédeas do mercado seria explorada até ser reduzida a elementos mínimos, bem como seria poluída e desmatada até que fosse destruído o poder de produzir alimentos e matérias-primas. Ademais, a biodiversidade quando não sucumbida, seria subordinada ao proveito humano. Finalmente, a administração do poder de compra por parte do mercado quebraria inúmeras empresas periodicamente. Isso porque, a manipulação arbitrária da liquidez monetária por grandes fortunas, através de ajustes da quantidade de moedas em circulação, de crédito e das taxas de juros, levaria ao fechamento de negócios poucos resilientes.

Os mercados de trabalho, terra e dinheiro são, sem dúvida, essenciais para uma economia de mercado. No entanto, a ficção de serem produzidos tonou-se o princípio organizador da sociedade (POLANYI, 2000). Nesse sentido, o fato de o próprio processo de produção ser pautado sob a forma de compra e venda resulta numa artificialidade das relações sociais. Enquanto isso, para a sociedade barrar os efeitos deletérios de tal sistema calcado em ficções, os recursos humanos e naturais, bem como as organizações de negócio, precisam ser, minimamente, protegidos. Portanto, as mercadorias fictícias devem ser reguladas, por meio de contramovimentos que cerceiem o seu usufruto indiscriminado.

### 2.2.2 Duplo movimento

Segundo Polanyi (1944), a expansão contínua do mercado, até a eclosão da Primeira Guerra Mundial, engolfou tempo e espaço, chegando a compreender todo o globo terrestre e os cidadãos de diversas nacionalidades. Essa ampliação, sob os princípios do liberalismo econômico, foi impulsionada pela instituição do dinheiro bancário e das corporações como corpo fictício do sistema. Tais princípios objetivavam estabelecer um mercado autorregulável por completo a partir dos métodos do livre-comércio e do laissez-faire, tendo como alicerce as classes comerciais e industriais, assim como os banqueiros.

Simultaneamente, entretanto, um contramovimento buscou limitar a expansão do mercado. Tal iniciativa, foi uma reação contra um transtorno que atacava o tecido da sociedade e que teria destruído a própria organização da produção a que o mercado dera vida. (POLANYI, 2000). O contramovimento, sob o princípio organizador da proteção social, teve por finalidade preservar o homem e a natureza, além da organização produtiva. Tais princípios têm como método a utilização de legislações protetoras, associações restritivas e outros instrumentos de intervenção tanto estatal como privada. Tudo isso, promovido pelas classes trabalhadora e fundiária, essas mais imediatamente afetadas pela ação deletéria do mercado.

O contramovimento atua, principalmente, sobre as mercadorias fictícias, uma vez que essas vão de encontro aos direitos humanos e à preservação da natureza. Em relação ao trabalho, a legislação fabril e as leis sociais protegeram o homem industrial das implicações do mercado sobre a mão-de-obra. As leis para a terra e tarifas agrárias protegeram os recursos naturais e a cultura do campo dos riscos de devastação da natureza. Enquanto, os bancos centrais e a gestão do sistema monetário foram utilizados para manter as manufaturas e outros negócios a salvo do perigo que envolvia a ficção da mercadoria aplicada ao dinheiro (POLANYI, 2000), ou seja, a variação dos valores monetários.

Isso posto, o contramovimento antagoniza com o mecanismo de autorregulação do mercado numa dinâmica de forças que se contrapõem. A esse fenômeno, Polanyi denomina duplo movimento, que não é apenas um conflito de ideias e práticas, mas também um campo de tensões entre classes. Isso porque, de um lado, a classe trabalhadora tornou-se cada vez mais influente no Estado, conforme a ampliação do sufrágio universal. De outro lado, as classes comerciais, cujo domínio sobre a legislatura começou a ser desafiado, tomaram consciência do poder político que a sua liderança na indústria abrangia (POLANYI, 2000). Nesse sentido, a classe trabalhadora opõe-se à classe comercial, as quais fazem do governo e dos negócios, do Estado e da indústria, respectivamente, os seus baluartes. Para além dessa dicotomia levantada por Karl Polanyi, na atualidade o próprio mercado tem se tornado um campo de tensões para o contramovimento pautar contestações frente ao mercado.

### 2.3 MERCADO COMO DISPUTA POLÍTICA

A compreensão das tensões sociais existentes no âmbito do mercado é promovida, de forma ampla e sistemática, pela Teoria Geral dos Campos e pelas abordagens dos “mercados como política” (FLIGSTEIN, 1996) e dos estudos que abordam a interface entre economia e movimentos sociais (KING; PEARCE, 2010). Isso porque, a decisão econômica não é a de um agente isolado, mas a de um coletivo, grupo, família ou empresa, funcionando à maneira de um campo, em que várias perspectivas e formas de racionalidade encontram-se em disputa (BOURDIEU, 2005). A abordagem dos mercados como política corrobora com a análise das estruturas sociais dos mercados e suas dinâmicas de reprodução e transformação. Já a abordagem dos movimentos sociais oferece suporte teórico para o entendimento das mudanças no comportamento dos mercados, ao passo que revela a influência das forças políticas de instituições privadas e públicas, bem como de consumidores e empreendedores.

### 2.3.1 Campo econômico

Os mercados podem ser analisados como locais de disputa de forma a constituírem campos econômicos. Primeiramente, o campo é um espaço simbólico de interações entre forças sociais, ou seja, trata-se de ordens sociais locais, em que atores dotados de recursos disputam por legitimidade e representatividade, bem como pela reprodução ou contestação do poder. Nesse sentido, os campos se referem a situações, as quais grupos organizados de atores se reúnem e desenvolvem suas ações recíprocas face a face (FLIGSTEIN, 2007). Tal arranjo resultante dessas interações confere uma estrutura determinada, isto é, uma ordem social particular. Assim, os campos se formam, primeiramente, quando grupos mais poderosos são capazes de construir uma ordem social local, isso pode ser imposto a outros grupos ou negociado com outros grupos poderosos dentro ou fora do campo (FLIGSTEIN, 2007). Ademais, os campos, conforme Fligstein (2007) argumenta, são constituídos pela utilização da “cultura” de três maneiras, a saber: pelas práticas sociais preexistentes, pelas regras derivadas das relações de poder entre os grupos e pela estrutura cognitiva de cada ator. Dessa forma, o campo, nada mais é do que um “jogo” - interações sociais no sentido de produzir resultados para cada grupo - com regras determinadas disputado entre indivíduos munidos de recursos e habilidades.

O campo econômico se distingue dos outros campos pelo fato de que as sanções são especialmente brutais e que as condutas podem se atribuir publicamente como fim a busca aberta da maximização do lucro material individual (BOURDIEU, 2005). Apesar disso, Bourdieu (1997) ressalva que tal campo não está completamente restrito à dimensão econômica, visto que a lógica do mercado nunca conseguiu suplantar completamente os fatores não econômicos na produção ou no consumo. Isso posto, as forças atuantes no campo econômico originam-se da atuação do conjunto de empresas engajadas na produção de bens semelhantes. Dessa forma, a estrutura do campo é determinada pelo volume e pela estrutura de capital que cada empresa possui, sendo assim, tanto maior for a fatia de mercado de uma empresa, maior seu domínio e relevância no campo. Ao passo que a força de cada agente está relacionada a posse e uso de seus recursos. Tais recursos que podem aferir vantagens competitivas encontram-se sob diferentes formas de capital: financeiro, cultural, tecnológico, jurídico, organizacional, comercial e simbólico.

O capital financeiro é o domínio direto ou indireto (por intermédio do acesso aos bancos) de recursos financeiros que são a condição principal (com o tempo) da acumulação e da conservação de todas as outras espécies de capital. O capital



tecnológico é o portfólio de recursos científicos (potencial de pesquisa) ou técnicos diferenciais (procedimentos, atitudes, rotinas e competências únicas e coerentes, capazes de diminuir a despesa em mão-de-obra ou em capital, ou de aumentar o rendimento) susceptíveis de serem implementados na concepção e na fabricação dos produtos. O capital comercial (equipe de venda) deriva do controle de redes de distribuição (armazenagem e transporte) e de serviços de marketing e pós-venda. O capital simbólico reside no controle de recursos simbólicos baseados sobre o conhecimento e o reconhecimento, como a imagem da marca (*goodwill investment*), a fidelidade à marca (*brand loyalty*), etc; poder que funciona como uma forma de crédito, ele supõe a confiança ou a crença dos que lhe estão submetidos porque estão dispostos a atribuir crédito (é este poder simbólico que invocam Keynes, quando afirma que uma injeção de dinheiro funciona se os agentes crêem que ela funciona, e a teoria das bolhas especulativas). (BOURDIEU, 2005, p. 25).

Tais diferentes espécies de capital não apenas exercem influência no campo de maneira indireta, através dos preços, como também incidem sobre a estrutura do campo, ou seja, sobre as relações de força entre as firmas. Isso porque a adoção de uma nova técnica, aquisição de tecnologia, aumento de eficiência organizacional, etc., modificam as posições relativas e as performances de todas as espécies de capital detidas pelas outras firmas. Dessa forma, o peso associado a um agente depende de todos os outros pontos e das relações entre todos os pontos, isto é, de todo o espaço compreendido como uma constelação relacional (BOURDIEU, 2005).

O campo econômico, a partir de sua estrutura, pode ser entendido pela interação entre empresas dominantes (ou “titulares”, líderes de mercado, *first movers*) e empresas desafiantes, ou no inglês *challengers*. Isso porque, conforme Bourdieu (1997) defende, a configuração particular dos poderes no campo, por meio do grau de concentração, isto é, da distribuição das fatias de mercado, definem as estratégias de cada grupo delineado.

As empresas dominantes, ou seja, com maiores fatias de mercado, exercem pressão sobre as demais e atuam decisivamente no campo, de tal forma a controlarem a distribuição das chances de lucro e o direito de entrada no campo, assim como direcionam a adoção de certas estratégias. Esse grupo de firmas, segundo Bourdieu (1997), comumente tem a iniciativa em termos de mudança de preços, de introdução de novos produtos e de ações de distribuição e promoção, bem como constituem um ponto de referência obrigatório para seus concorrentes, que façam o que fizerem, são intimidados a tomar uma posição em relação a ela, ativa ou passivamente. Os grupos dominantes, que podem ser identificados numa determinada arena de ação, trabalham para reproduzir sua posição (FLIGSTEIN, 2007), ou seja, atuam com a finalidade de intensificar sua dominação. Para tanto, duas estratégias são possíveis: crescimento

da demanda total do campo e ampliação da fatia de mercado. Nesse sentido, são estabelecidas práticas para suscitar novos clientes e constituir novos hábitos de usos e utilização mais intensiva de seus produtos. Assim como, a inovação permanente, seja em novos produtos ou em processos produtivos, e o controle de preços são táticas habitualmente desempenhadas. Ou ainda, segundo Bourdieu (1997), a utilização de práticas fundamentadas em seu capital simbólico, como blefes de baixa de preço ou da criação de nova fábrica em prol de intimidar os concorrentes ou colocá-los uns contra os outros. De maneira geral, as empresas hegemônicas têm a capacidade de impor o ritmo das transformações nos diferentes âmbitos, produção, marketing, pesquisa, etc., e o uso diferencial do tempo é uma das principais vias de seu poder (BOURDIEU, 2005).

Por sua vez, as empresas desafiadas, afirma Fligstein (2007), tentam explorar as oportunidades apresentadas a elas na interação e nas crises geradas seja na lógica interna seja pelas ações de membros de campos próximos. Tais empresas podem tomar por certas duas posturas: atacar a empresa dominante (e outros concorrentes) ou evitar conflitos diretos. Nesse sentido, os *challengers* podem fazer ataques frontais, tentando, por exemplo, baixar seus custos e seus preços, notadamente graças a uma inovação tecnológica, ou ataques laterais, tentando preencher as lacunas da ação da empresa dominante e ocupar nichos ao preço de uma especialização de sua produção, ou voltando contra ela suas próprias estratégias (BOURDIEU, 2005). Dessa forma, o capital tecnologia desempenha papel central na competição, contudo, somente se torna realmente eficiente se bem combinado com as outras espécies de capital.

Para além da performance das empresas, o que também pode mudar a estrutura do campo é sua relação com o exterior, mais especificamente, com a incidência de forças externas ao campo. Primeiramente, a redefinição das fronteiras do campo pode desbalancear a relação de forças existentes. Isso se deve, segundo Bourdieu (1997), a certos campos que podem tornar-se segmentados em setores mais restritos, ou, ao contrário, as mudanças tecnológicas podem fragilizar as fronteiras entre indústrias até então separadas, tornando-as competidoras diretas. Portanto, as fronteiras entre campos são objetos de conflito quando apresentam potencial de concorrência mais acirrada, seja no caso de campos vizinhos unindo-se, pela introdução de um produto substituto por exemplo, ou no caso de fragmentação interna do campo, pela segmentação de mercado. Por outro lado, as forças externas também tem influência sobre o campo, como movimentos sociais, associações privadas de certificação, Organizações Não Governamentais e o Estado. Esse último é a principal figura de força externa, de forma a não ser somente um regulador responsável por assegurar a ordem e o pleno funcionamento do mercado, mas também sendo um agente ativo sobre diversos campos. Nesse sentido, segue

Bourdieu (1997) argumentando que a competição entre as empresas assume frequentemente a forma de uma competição para o poder sobre o poder do Estado e para as vantagens asseguradas pelas diferentes intervenções desse. Mais estritamente, sobre o poder de regulamentação e os direitos de propriedade, bem como pela disputa sobre tarifas preferenciais, patentes, regulamentos, créditos para pesquisa-desenvolvimento, compras públicas de equipamento, ajudas para a criação de emprego, inovação, modernização, exportação, habitação, etc.

Não apenas as relações entre as empresas de um mesmo setor podem ser entendidas como um campo, como também a própria empresa internamente funciona a maneira de um campo de forças. Nesse caso, a luta interna pelo poder nas empresas é sobre quem vai controlar a organização, como ela será organizada e como as situações serão analisadas e respondidas (FLIGSTEIN, 1996). Os vencedores dessa luta interna, ou seja, os atores legitimados a tomarem decisões serão aqueles com uma visão convincente de como fazer a empresa funcionar internamente e como interagir com os principais concorrentes da empresa. A estrutura do campo no nível da empresa, conforme Bourdieu (1997) defende, é dada pela estrutura das posições de poder constitutivas do governo interno da firma ou, mais exatamente, das disposições (socialmente constituídas) dos dirigentes. Tais atores agem sob a pressão do campo de poder no seio da firma, que é caracterizada pela composição hierárquica da mão-de-obra, o grau de diferenciação burocrática, o capital escolar e científico do quadro executivo, bem como pelo peso dos sindicatos.

Dessa forma, a Teoria dos Campos desenvolvida até então revela que o conceito de campo permite a análise de diferentes níveis sociais, como ao nível da empresa e ao nível de um setor de mercado. Nesse sentido, a sociedade consiste em um número potencialmente ilimitado de campos, que são constantemente criados e destruídos (FLIGSTEIN, 2007). Em relação ao mercado, essa teoria demonstra que, em última instância, ele é uma construção social, ou seja, é uma estrutura de relações específica para a qual os diferentes agentes engajados no campo contribuem em diversos graus, através das modificações que eles conseguem lhe impor. (BOURDIEU, 2005). Além disso, conforme Fligstein (2007) argumenta, o que fica claro é que uma vez estabelecidos, os campos e as posições sociais restringem as ações e opções de conjunto de atores ao passo que esses são constituídos por recursos e são submetidas as regras determinadas do campo. Enquanto que a estrutura do campo, com seus significados e hierarquias podem ser contestadas e, eventualmente, redefinidos. Por outro lado, as definições do campo podem ser utilizadas pelos grupos dominantes para reproduzir suas vantagens periodicamente. Por fim, o que tudo isso significa é que as interações dentro de um mercado

refletem a luta das empresas pelo poder para controlá-lo, conferindo a esse a dinâmica de um campo de forças.

### 2.3.2 O “mercado como política”

A dinâmica de transformação nos campos econômicos pode ser compreendida a partir da análise sobre as relações políticas e as expressões culturais manifestadas em seu interior. Isso em razão de que tais campos, para além da lógica de mercado, também apresentam dimensões político-cultural que atuam desde sua origem. Primeiramente, conforme Fligstein (1996) argumenta, o mercado é constituído culturalmente, uma vez que a produção de instituições de mercado é um projeto cultural definido por: direitos de propriedade, estruturas de governança, concepções de controle e regras de troca. Não obstante, os mercados, como exposto no tópico anterior, constituem locais de disputas, as quais não são apenas econômicas, mas também são políticas. Isso porque, segundo Fligstein (1996) os processos dentro de um mercado refletem dois tipos de projetos políticos: a luta interna pelo poder da empresa e a luta pelo poder entre as empresas para controlar os mercados. Assim, definimos todos os desafios coletivos a fim de constituírem autoridade como político (ARMSTRONG; BERNSTEIN, 2008). Além disso, segue Armstrong e Bernstein (2008) argumentando que, estritamente, para se qualificar como político, a atividade deve estar relacionada à governança formal dos Estados-nação, o que também ocorre na relação entre o campo econômico e a força externa do Estado na criação de mercados e suas expansões, bem como em momentos de crise. Dessa forma, o “mercado como política” é uma metáfora que representa as dimensões político-cultural existentes na dinâmica dos campos econômicos. Tal dinâmica expressa-se diferentemente nos vários estágios de desenvolvimento do mercado - Formação, Estabilidade e Transformação – configuram diferentes arranjos político-culturais.

#### 2.3.2.1 A formação do Mercado

Em primeiro lugar, a formação dos mercados ocorre por meio da atuação política do Estado, o qual concebe as instituições de mercado a partir de projetos culturais. Segundo Karl Polanyi (1944), a criação dos mercados, historicamente, deu-se conforme a intervenção do Estado sobre as trocas comerciais, uma vez que os Estados se projetaram como instrumento da "nacionalização" do mercado e permitiram a criação do comércio interno. Nesse sentido, foi a ação deliberada do Estado nos séculos XV e XVI que introduziu a lógica de mercado no sistema

mercantil e permitiu as nações conceberem uma economia de mercado de fato. Tudo isso porque, as empresas capitalistas não poderiam operar sem um conjunto de regras que governam sua interação (FLIGSTEIN, 1996), esse o qual é desenvolvido pelo Estado. Tal conjunto coletivo de regras é: os direitos de propriedade, as estruturas de governança e as regras de troca. Mais especificadamente, segundo Fligstein (1996), os direitos de propriedade são relações sociais que definem quem tem direito aos lucros das empresas. Enquanto que as estruturas de governança referem-se às regras gerais que definem as relações de concorrência e cooperação, as quais podem ser leis, como antitruste, competição e anticartel, ou práticas institucionais informais. Por fim, as regras de troca definem quem pode negociar com quem e as condições sob as quais as transações são realizadas. Conforme Fligstein (1996) argumenta, ter regras estáveis é muitas vezes mais importante do que o conteúdo das regras, isso para que o novo mercado venha a se estabilizar. Dessa forma, os Estados empreendem a fim de estabelecer novos mercados concebendo projetos culturais, ou seja, as regulações comuns a todos os atores econômicos. Na formação dos mercados, então, as instituições reguladoras iniciais moldam a forma como as empresas desenvolver-se-ão, uma vez que produzem modelos culturais que as afetam.

O surgimento de novos campos ocorre quando um número significativo de membros de diferentes grupos percebe novas oportunidades (FLIGSTEIN, 2007). Com isso, no início de um novo mercado, como todas as relações do campo precisam ser construídas, as empresas corroboram para um projeto institucional a fim de conceber concepções de controle. Tais concepções referem-se aos entendimentos que estruturam as percepções de como um mercado funciona. Com elas, os atores conseguem interpretar a ação de outros atores e o comportamento do campo econômico. Na prática, segundo Fligstein (1996), isso significa que as concepções de controle oferecem os princípios de organização interna, táticas de competição ou cooperação das empresas, bem como a hierarquia ou ordenação de status das empresas em um determinado mercado. Para maior compreensão do conceito, uma concepção de controle pode ser pensada como um "conhecimento local" (GEERTZ, 1980 apud FLIGSTEIN, 1997) e ainda são soluções inspiradas com base na pragmática da experiência (PADGETT; ANSELL, 1992 apud FLIGSTEIN, 1997). Nesse sentido, os atores lutam pelo poder interno de suas empresas para instituir sua visão sobre a concepção de controle, uma vez que acreditam ter a solução para o problema de como organizar a empresa para melhor lidar com a concorrência. Por fim, os vencedores dessa luta imporão sua cultura organizacional e estratégia à empresa, e logo uma concepção de controle definida. Para tanto, os atores precisam dispor de sua habilidade social, ou seja, da sua capacidade de induzir a cooperação dos outros. Isso em razão de que os atores

socialmente hábeis, segundo Fligstein (2007) produzem significado para os outros e não se limitam aos interesses próprios, focando no ato de induzirem a cooperação e desenvolverem os fins coletivos. Dessa forma, atores sociais hábeis são fundamentais para o surgimento de novos mercados, uma vez que criam identidades que unem o interesse de outros atores e conseguem formas de aplicar recursos e regras orientados a cooperação dentro do grupo, bem como conseguem estabelecer uma concepção de controle.

Em novos mercados, as concepções de controle bem sucedidas não raro são emprestadas de campos próximos. Nesse sentido, as empresas tomam emprestado conceitos de controle de mercados próximos, principalmente, quando as empresas de outros mercados escolhem entrar no novo mercado (FLIGSTEIN, 1996). Além disso, as maiores empresas são mais propensas a criarem uma concepção de controle aceita pelas demais, justamente porque compreendem um maior capital simbólico, bem como tendem a ser mais bem sucedidas em gerar uma coalizão política para controlar a concorrência. Ao passo que o Estado deve ajudar a criar ou pelo menos, não se opor as concepções de controle desenvolvidas no campo econômico. Dessa forma, as empresas buscam uma concepção de controle para estabilizar o novo mercado, uma vez sem ela a taxa de falência de empresas tende a ser alta e a competição predatória. Tal projeto institucional é, portanto, inerentemente um projeto político, bem como um projeto cultural, posto que demanda de concepções culturais estabelecidas na interação de grupos sociais com interesses econômicos dispostos.

#### 2.3.2.2 Mercados em estabilidade

Mercados estáveis são aqueles os quais as concepções de controle estão bem estabelecidas, ou seja, há uma grande concordância entre os participantes dos campos sobre elas e as hierarquias de status e estratégias estão sedimentadas. Isso significa que, no campo econômico, os papéis dos titulares e desafiantes são definidos e a estrutura de poder do mercado torna-se aparente (FLIGSTEIN, 1996). Nessa situação, as empresas já estabelecidas tendem a ignorar a ação das desafiantes, evitando o confronto direto que pode desestabilizar o campo, e a reforçar a todo custo as concepções de controle, uma vez que buscam a reprodução da estrutura e da ordem estável. Nesse sentido, segundo Fligstein (1996), os atores, em mercados estáveis, tendem a ser cognitivamente limitados pela concepção de controle vigente, de tal forma a suas análises e ações serem circunscritas a ela, logo, esses replicam extensivamente "a sabedoria convencional" do campo. Isso posto, em campos em que há pouca turbulência a habilidade social tende a ser menos importante para a reprodução de grupos. Apesar disso, os

atores sociais hábeis de grupos responsáveis em campos estáveis utilizarão os recursos e as regras existentes para reproduzir seu poder (FLIGSTEIN, 2007).

As empresas desafiantes, por sua vez, se concentram no comportamento das empresas dominantes. Os atores, nesse caso, reconhecem a identidade das empresas importantes no mercado e tomam suas ações face aos movimentos produzidos por elas. Tal dinâmica dos atores explica a relativa estabilidade dos mercados estabelecidos, tanto nas identidades dos participantes quanto em suas táticas (FLIGSTEIN, 1996). Ainda assim, os atores sociais hábeis em grupos desafiantes tentarão criar nichos e explorar o que o sistema lhes dá para evitar grupos dominantes em campos estáveis, visando manter seu grupo unido e suas esperanças de desafio vivas (FLIGSTEIN, 2007).

Dessa forma, em tempos normais, a mudança nos mercados será incremental e dependente da construção dos interesses dos atores dentro e ao redor do Estado (FLIGSTEIN, 1996). Essa força externa acompanha a dinâmica do campo econômico para que não desestabilize, enquanto que as empresas do campo fazem lobby pela sua intervenção, uma vez que o Estado fiscaliza as instituições de mercado e detém o poder sobre o conjunto de regras comuns ao campo. Tal interação de interesses públicos e privados, geralmente, acaba por estabelecer regras que incorporam os interesses dos grupos dominantes, ao passo que os atores estatais não tendem a transformar as regras a menos que esses grupos dominantes estejam ameaçados. Nesse sentido, segundo Fligstein (1996), a pressão sobre o Estado pode vir de duas fontes: por outros Estados (entre poderes públicos de diferentes localidades do globo) e pelos mercados existentes constituídos local ou globalmente. Isso significa que a atuação de outros Estados, assim como os acordos sobre propriedade direitos, estruturas de governança e regras de intercâmbio, podem influir sobre a intervenção do Estado no campo econômico local. Além disso, as próprias empresas tanto domésticas como multinacionais podem influenciar o Estado a tomar posturas que as beneficiem. Apesar dessa relação ser, comumente, de benesse, há de se ressaltar que os Estados, por meio de ações intencionais ou não, podem frustrar as ações das empresas para criar concepções estáveis de controle, logo, resultando em uma desestabilização do mercado.

### 2.3.2.3 Mercados em Transformação

Segundo Fligstein (1996), a transformação dos mercados existentes resulta de forças exógenas, ou seja, forças externas ao campo econômico em situações como: invasão, crise econômica ou intervenção política dos Estados. No primeiro caso, as invasões podem ocorrer

em duas direções: empresas de campos próximos introduzem uma nova concepção de controle que modifica a estrutura vigente do campo, ou firmas já estabelecidas podem inserir seu produto numa localidade diferente, o que altera a ordem nesse local. No caso das crises econômicas, essas chegam aos mercados quando as maiores empresas são incapazes de se reproduzir de tempos em tempos (FLIGSTEIN, 1996). Tais crises podem ser causadas por três tipos de eventos: diminuição da demanda por mudança na preferência dos consumidores ou pelas más condições macroeconômicas; invasão de novas empresas que não apenas perturbem a concepção de controle, mas leve a um período de grande instabilidade no campo; e pela intervenção desmedida do Estado, involuntária ou não. Isso porque, o Estado tem o poder de transformar os mercados pela alteração dos conjuntos de regras do campo, e conseqüentemente, pela modificação das concepções de controle.

Em cenários de transformação no mercado é comum empresas falirem e em certas situações pode ocorrer um intenso rearranjo nas instituições. Quando as empresas começam a falir, a luta de poder intraorganizacional esquenta, levando a uma maior rotatividade do pessoal da alta administração e a um maior ativismo por parte dos conselhos de administração e acionistas não gerentes (FLIGSTEIN, 1996). Assim, novos atores podem emergir para reorganizar a empresa e colocar em prática uma nova concepção de controle. Contudo, falhas nas regras existentes em toda a economia podem levar a uma transformação geral das instituições, como em situações de crise, como: guerra, depressão ou colapso do Estado. Crises econômicas maciças, segundo Fligstein (1997), trarão demandas políticas por mudanças nas regras. Apesar das leis e práticas aceitas normalmente refletirem os interesses das forças mais organizadas da sociedade e essas estarem dispostas a manter o *status quo*, em situações extremas, esses grupos podem apoiar transformações mais arrojadas. Nesse cenário, atores hábeis tanto do grupo invasor quanto do desafiante podem propor novos quadros. Isso significa que, eles tentarão criar novas regras e uma nova ordem, e assim desenvolverão uma nova coalizão política com base no interesse ou criarão um novo quadro cultural que reorganizará os interesses e identidades (FLIGSTEIN, 2007).

Dessa forma, os mercados são locais políticos com intenso uso da cultura nas relações entre firmas, entre essas e as forças externas do campo, bem como no âmbito interno das próprias empresas. Com isso, o “mercado como política” é uma análise político-cultural que compreende uma gama de arranjos sociais dados conforme o estágio de desenvolvimento do mercado. Outro ponto relevante é a proeminência do Estado frente ao campo econômico, assim como fica evidente a ação dos atores, dispondo de suas habilidades sociais, orientados à criação de concepções de controle e, logo, com a finalidade de arquitetar seus “mundos estáveis”. No



entanto, a dinâmica dos mercados também é configurada a partir dos movimentos sociais, uma vez que esses induzem os mercados a mudarem sua estrutura e, portanto, desenvolverem-se.

### 2.3.3 **Influência dos movimentos sociais nos mercados**

Além da força externa do Estado, outras forças a exemplo dos Movimentos Sociais Organizados (SMO's), das Organizações Não Governamentais (ONG's), das Associações Internacionais de Certificação, bem como dos atores socialmente conscientes internos as firmas, ou mesmo consumidores socialmente responsáveis podem induzir transformações nos mercados.

Antes de tudo, os movimentos sociais representam lutas orientadas para a mudança organizadas por grupos que têm acesso desigual ao poder ou que se opõem ao *status quo* (MCADAM et al. 1996, p. 21 apud KING; PEARCE, 2010). Mais especificamente, são ações coletivas com algum grau de organização e continuidade, fora dos canais institucionais ou organizacionais, com o propósito de desafiar ou defender a autoridade existente, seja ela de base institucional ou cultural, fundamentada por um grupo, organização, sociedade, cultura ou ordem mundial da qual faz parte (SNOW, 2004). Esses movimentos de desestabilização dos mercados, segundo King (2010) têm interesse pela dinâmica do campo econômico, pois os mercados tendem a centralizar recursos e poderes, e podem produzir externalidades prejudiciais à sociedade e ao meio ambiente, bem como não são todos os membros da sociedade que têm acesso igualitário a todos os mercados.

Os movimentos sociais podem introduzir mudanças ao campo econômico indiretamente, pela pressão sobre o Estado ou diretamente, pela contestação às firmas. No primeiro caso, o Estado é tomado como foco, pela sua capacidade de regular as empresas, como já explicitado. Apesar da sua grande influência, segue King (2010) argumentando que as tendências recentes revelam que os movimentos sociais frequentemente contornam completamente o Estado e confrontam diretamente as empresas. Isso porque, o Estado, por vezes, defende os interesses de grupos dominantes e tem uma capacidade repressiva grande, podendo dispor de sua coercitividade, ou seja, da violência policial. Além disso, a efetividade do controle do Estado sobre o mercado tem se reduzido conforme a globalização da economia e a liberação do mercado, isto é, de acordo com a competição internacional. Uma última razão para a reorientação dos movimentos sociais, conforme Armstrong e Bernstein (2008) argumentam, é o fato de que o objeto da contestação, por vezes, são valores, crenças ou identidades particulares, logo, elementos tangenciais à regulamentação governamental.

No caso dos movimentos sociais direcionados frontalmente ao mercado, esses podem ocorrer em dois sentidos, externo ou internamente às organizações. No primeiro âmbito, as contestações podem ocorrer utilizando táticas persuasivas e disruptivas. As táticas persuasivas comunicam a mensagem de um movimento a um público amplo, fazem afirmações que politizam e difamam uma prática e convencem terceiros da necessidade de mudança imediata (KING; PEARCE, 2010). Enquanto que as disruptivas referem-se às práticas subversivas, como boicotes e protestos, as quais alteram a capacidade do alvo de realizar seus próprios objetivos e usar os recursos de forma eficaz, impondo-lhe custos significativos (LUDERS, 2006). As táticas são utilizadas de maneira complementar pelos movimentos, os quais mobilizam recursos a fim de criarem identidades e enquadramentos que gerem audiência e, logo, legitimem novas categorias para o campo econômico. Primeiramente, as identidades, conforme Scott e Robert (BENFORD; SNOW, 2000), são conceituadas como as identificações individuais ligadas a alguma coletividade em termos cognitivos, emocionais e morais. Enquanto que os enquadramentos, segundo Snow, Vliegenthart e Ketelaars (2019), (SNOW; VLIEGENTHART; KETELAARS, 2019) referem-se ao modo como os atores do movimento recortam, atribuem significado e interpretam eventos e comportamentos relevantes de maneiras a mobilizar potenciais simpatizantes, aderentes e aliados. Ambas as práticas desenvolvidas buscam quebrar antigas barreiras e crenças, bem como constituir um público de consumidores. Quando esse público emerge para apoiar um novo formato e as empresas dominantes não têm mais a capacidade de resistir à inovação, novas categorias e formas organizacionais podem se tornar veículos viáveis para os atores concretizarem seus interesses políticos e/ou econômicos (KING; PEARCE, 2010). Dessa forma, novas categorias de mercado, ou seja, modos alternativos de produção, novas tecnologias e produtos precisam de um público para que a indústria ou tecnologia consolide-se no mercado. Assim, uma vez promovendo lógicas institucionais concorrentes ao *status quo*, as novas categorias ameaçam deslocar os poderes no campo econômico, bem como podem levar a criação de novos mercados, uma vez que os movimentos sociais são capazes de mobilizar recursos, promover modelos organizacionais alternativos, oferecer identidades e quadros a empreendedores comprometidos com a causa.

Dentro das empresas o cenário de contestação é mais restrito, visto que se manifesta sob as regras da firma. Conforme King e Pearce (2010) argumentam, trabalhadores, gerentes ou mesmo executivos que lutam por mudanças o fazem sob a ameaça de perder promoções e benefícios, ou mesmo seus empregos, uma vez que a corporação, como ator dominante na relação empregado-empregador, inerentemente define condições e, logo, molda as formas de contestação disponíveis. Apesar disso, segundo King (2007), os movimentos

intraorganizacionais são necessários para que uma identidade entre *stakeholders* surja, conectando indivíduos e criando um interesse coerente no comportamento corporativo. Dessa forma, esses atores comprometidos com a firma e, ao mesmo tempo, que se identificam e defendem uma causa ou ideologia tornam-se importantes aliados dos movimentos sociais. Isso porque, esses atores socialmente conscientes compreendem a estrutura burocrática da firma e são capazes de comunicar internamente a necessidade, os benefícios e as vantagens competitivas potenciais que envolvem as propostas, além de, por vezes, terem acesso a canais legítimos para expressar publicamente suas preocupações. Assim, ativistas e representantes, corporativos, além de reguladores, trabalharam juntos para mudar a percepção de responsabilidade corporativa, seja ambiental, social, ou relativo à governança. Para tanto, os movimentos, muitas vezes, reformulam sua retórica para alinhar sua causa com as demandas de investidores, funcionários e consumidores, em busca de legitimidade e amplo apoio. Além disso, tais atores podem ser aliados de elite, isto é, profissionais da alta administração ou *CEO's*, os quais são influentes na firma, assim como podem ser *shareholders* ou até membros do conselho administrativo. Ponto relevante, visto que alguns indivíduos, em virtude de sua grande riqueza, podem ser capazes de exercer o mesmo nível de influência que um grupo altamente coordenado (KING, 2008).

Associações transnacionais privadas também contestam práticas do mercado. Antes de tudo, o fim da Segunda Guerra Mundial inaugurou um novo conjunto de instituições internacionais destinadas a promover a cooperação política e econômica internacional, e essas estruturas institucionais se expandiram em centenas de novas organizações internacionais e estimularam a formação de muitos milhares de associações não governamentais transnacionais (BOLI; THOMAS, 1999). Tais associações são principalmente: as Organizações não-governamentais (ONGs), as associações internacionais certificadoras e os fundos de investimento socialmente responsáveis (*SRI's*).

Primeiramente, as ONGs, conforme Boulding (2019) argumenta são organizações sem fins lucrativos focadas principalmente em objetivos humanitários, que podem ter desde atuação local a internacional, e a gama de atividades nas quais se envolvem é vasta, incluindo a prestação de serviços (como saúde, água, saneamento, habitação), defesa de direitos, pesquisa ou uma combinação dos dois. As ONGs, a partir da pouca eficiência, omissão ou negligência do Estado, promovem soluções privadas para problemas públicos. Nessas lacunas do Estado, elas estabelecem novos padrões e sistemas de monitoramento voltados ao mercado, ao passo que, por vezes, fiscalizam o Estado e o pressionam para a institucionalização de novas práticas, métodos e regulamentações.

Por outro lado, as associações internacionais certificadoras promovem um comportamento corporativo responsável, certificando empresas que aderem aos padrões mais elevados adotados pela comunidade ativista (BARTLEY, 2005). Conforme King e Pearce (2010) argumentam, os sistemas de certificação e selos criam um público consumidor que deseja bens social e ambientalmente responsáveis, proporcionando, assim, um incentivo direto às empresas para aderir aos padrões e evitar a deserção.

Finalmente, os *SRI*'s buscam criar um elo entre causas políticas, ambientais e boas práticas corporativas com os acionistas. A função primária dos gerentes de *SRI* é medir sistematicamente o comportamento corporativo desejável, coletar informações sobre as empresas e usar o sistema de medição para criar classificações corporativas (KING; PEARCE, 2010). Isso para que os investidores tomem suas decisões mais bem informados, e as próprias empresas implementem práticas socialmente responsáveis e tenham parâmetros comparativos do seu desempenho. Além disso, afirmam King e Pearce (2010) que as regulamentações privadas tendem a ser mais eficazes quando os atores corporativos veem a ligação entre o desempenho social e o desempenho financeiro.

As diversas formas de contestação do campo econômico reforçam que, na maioria das sociedades contemporâneas, quase todo mundo é um participante potencial do movimento social, já que a maioria das pessoas pode gerar bases plausíveis para desafiar alguma instituição (ARMSTRONG; BERNSTEIN, 2008). Além disso, elas formam o “duplo movimento” conceituado por Polanyi (1944), aproveitando o fato de que o mercado é um local de negociação e conflitos entre projetos políticos-culturais, muitas vezes controversos. Apesar do mercado constituir uma lógica de reprodução de práticas e condutas de grupos dominantes, as contestações podem alterar as disposições de forças no campo e transformá-las, criando novas significados, concepções, identidades, públicos, produtos, e, por fim, mercados.

## 2.4 SINTESE DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Como é possível depreender da revisão bibliográfica apresentada, a Sociologia Econômica aborda o mercado como um complexo que vai além da lógica econômica, compreendendo também dimensões sociais, políticas e culturais. O campo econômico é uma forma de analisar a dinâmica existente entre essas dimensões, estabelecendo o mercado como um local de disputas que se relaciona também com seu exterior. Dessa forma, é possível compreender o arranjo das empresas e a relação de poderes constituídos, considerando o papel do Estado, dos movimentos sociais e de associações responsáveis, bem como tomando em conta

as ações dos atores envolvidos e suas compreensões, habilidades sociais e projetos culturais. Além disso, as abordagens dos “mercados como política” e dos movimentos sociais corroboram com uma visão dinâmica sobre o mercado, permitindo não apenas observar a estrutura do mercado, mas também sua transformação: criação, expansão e desestabilização. Por fim, a interação entre a sociedade e o mercado pode ser percebida entre conciliações e conflitos, principalmente nas questões que tangem o ser humano e a natureza. Nesse “duplo movimento” é que ocorre o desenvolvimento do mercado, ou seja, as transformações das práticas produtivas e organizacionais, as novas tecnologias, métodos e processos, assim como as inovações em produtos e serviços.



### 3 MÉTODO

Essa seção consiste na apresentação da abordagem dos aspectos metodológicos utilizados no trabalho para alcançar os objetivos estipulados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA

Para solucionar a problemática de pesquisa, no presente trabalho, utilizou-se o estudo de casos múltiplos conjuntamente com a análise de conteúdo, de modo a enquadrar a trabalho como uma pesquisa empírica qualitativa a partir de dados secundários. Primeiramente, utilizou-se o estudo de caso uma vez que esse como investigação empírica toma como foco fenômenos individuais, organizacionais, sociais ou políticos. A abordagem aplicada principalmente nas ciências sociais e nas ciências da saúde, segundo Yin (2001), é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, quando esses, porém, não são passíveis de manipulação. No mesmo sentido, Andrade Martins (2008) argumenta que se trata de um método aplicado para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Dessa forma, busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado (MARTINS, 2008). De maneira mais objetiva, as questões de pesquisa que se dedicam a entender o “como” ou o “por que” acerca de um conjunto contemporâneo de acontecimentos podem ser efetivamente compreendidos a partir do estudo de caso. A essência de um estudo de caso, defende Schramm (1971) de forma restrita, é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. Dessa maneira, o estudo de caso auxilia na compreensão de decisões tomadas por indivíduos, instituições e organizações no âmbito de processos, programas ou eventos. Isso posto, o escopo de pesquisa por ter um recorte temporal relativamente recente e por objetivar a compreensão da dinâmica social de organizações e indivíduos pode ser devidamente abordado pelo método de estudo de caso.

Fundamentalmente, o estudo de caso é caracterizado pela quantidade de unidades de análise, ou seja, o foco em apenas um objeto de estudo ou em mais que um objeto. O estudo de caso único tem por objetivo compreender um fenômeno singular. Segundo Yin (2001), tal abordagem do método é justificada quando se precisa verificar uma teoria ou analisar uma situação rara ou extrema. Ademais, segue Yin (2001) afirmando que o estudo de caso único pode ser empregado como introdução a um estudo mais apurado, como um caso-piloto para a

investigação, ou ainda aplicado a um fenômeno anteriormente inacessível à investigação científica, como um experimento pioneiro. Por sua vez, as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto (HERRIOTT; FIRESTONE, 1983 apud YIN, 2001). Os casos múltiplos, segundo Yin (2001) podem ser considerados como experimentos múltiplos, isto é, deve-se seguir uma mesma estrutura de análise para todos os casos, logo, conduzi-los sob uma lógica da replicação. Nesse sentido, cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (YIN, 2001).

Segundo Gil (1995), o estudo de caso não segue um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório. A primeira etapa será explorada no tópico a seguir, enquanto que as seguintes foram desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

### 3.1.1 Delimitação das unidades de caso

Primeiramente, escolheu-se o estudo de casos múltiplos, em que os casos foram definidos a partir do fato de três empresas oligopolizarem o setor brasileiro de processamento de carne bovina, a saber: JBS, Minerva e Marfrig. O cenário configurou-se, principalmente, devido a ‘política dos campeões nacionais’ pelo BNDES, em que a concentração do abate de bovinos nas mãos dos três maiores frigoríficos do Brasil cresceu exponencialmente (SCHLESINGER, 2016). Para tanto, dentre 2005 e 2012, foram investidos R\$ 12 bilhões na JBS, Marfrig e BRF, os três maiores frigoríficos brasileiros em 2012. (GOMES, 2014). Além disso, a IFC aprovou um empréstimo de US \$ 90 milhões para a Bertin em março de 2007 (IFC 2007), empresa essa que foi adquirida pela JBS em 2009. Tal contexto de mercado fomentou uma competição acirrada entre os frigoríficos, direcionando seus esforços para o aumento de sua participação de mercado (GOMES, 2014). Nesse sentido, pode ser verificada no quadro a seguir a evolução da participação de mercado das empresas em questão no setor brasileiro.

Quadro 1 - Participação das três maiores empresas de processamento de carne no abate de bovinos (em cabeças de gado)

	<b>JBS</b>	<b>Marfrig</b>	<b>Minerva</b>	<b>Participation</b>
<b>2006</b>	6.5%	5.2%	2.6%	14.3%
<b>2010</b>	21.2%	9.1%	4.9%	35.2%
<b>2013</b>	27.9%	14.6%	5.8%	48.3%

Fonte: Schlesinger (2016).



No estudo *Few Champions, Many Losers: The Concentration and Internationalization of the Brazilian Beef Industry*, Schlesinger (2016) apresenta a evolução da participação de mercado das maiores empresas de processamento de carne bovina, tomando por base a quantidade de gado abatidos e utilizando-se de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Com isso, a JBS, Marfrig e Minerva juntas passaram de 14,3% em 2006 para 48,3% em 2013 em participação de mercado. Enquanto que um aumento significativo pode ser percebido pela JBS que, no mesmo período, passou de 6,5% para 27,9% da produção total de carne bovina. Dessa forma, o setor, antes muito fragmentado, tornou-se um oligopólio, reduzindo as alternativas de venda dos criadores de gado e as escolhas à disposição dos consumidores. Tudo isso resultado de fusões, aquisições e o fechamento de pequenos matadouros. (SCHLESINGER, 2016).

### 3.1.2 Coleta e análise de dados

A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo, esse um conjunto de instrumentos metodológicos se aplica a “discursos” (conteúdo e continentes) extremamente diversificados (BARDIN, 2016). Segue Bardin (2011) afirmando que a análise de conteúdo trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que funciona segundo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens particulares. Por outras palavras, o que se procura estabelecer quando se realiza uma análise conscientemente ou não é uma correspondência entre as estruturas semânticas ou linguísticas e as estruturas psicológicas ou sociológicas dos enunciados (BARDIN, 2016). As diferentes fases da análise de conteúdo, tal como o inquérito sociológico ou a experimentação, organiza-se em torno de três polos tecnológicos: pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2016).

A fase de pré-análise encarrega-se da escolha dos documentos a serem submetidos à análise e, logo, constituição de um corpus. O estudo tem por princípio a utilização de dados secundários oficialmente publicado pelas empresas. Nesse sentido, a coleta de dados deu-se a partir dos relatórios anuais e de sustentabilidade disponibilizados pelas três empresas de processamento de carne por meio digital em seus respectivos sites de relacionamento com investidos. Dessa maneira, foram considerados na análise: de 2010 a 2020, os relatórios da JBS e da Marfrig, enquanto que para a Minerva foram examinados os relatórios de 2011 a 2020, uma vez que a primeira edição tem como ano base 2011 (RAS 2012). Todos os relatórios coletados seguem os Indicadores de Sustentabilidade GRI (*Global Reporting Initiative*), o qual

foi desenvolvido em conjunto pela ONG americana CERES – *Coalition for Environmentally Responsible Economies* e pelo Programa UNEP (*United Nations Environment Programme*) das Nações Unidas (SOUZA; RÁSIA; JACQUES, 2010). Desse modo, segundo Souza, Rásia e Jacques (2010), os índices baseados no GRI promovem e desenvolvem uma abordagem padronizada de comunicação podendo ser utilizados para aferir o desempenho organizacional no que diz respeito às leis, normas, códigos, normas de desempenho organizacional e as iniciativas voluntárias; assim como demonstram o compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Posteriormente, realizou-se a exploração do material, por meio de operações de codificação e agregação em função de regras previamente formuladas. Dessa forma, realizou-se o recorte dos relatórios, ou seja, seleção das unidades de análise e, categorização, isto é, escolha das categorias e classificação das unidades de análise.

A codificação, que permite uma representação do conteúdo ou da sua expressão (BARDIN, 2016), foi realizada por meio da leitura de parte de interesse dos relatórios de sustentabilidade como seções dos relatórios, tais quais: perfil, mensagem administrativa, cultura corporativa, gestão de risco, gestão e governança, parcerias e relacionamento com *stakeholders*, e seções específicas sobre sustentabilidade na pecuária. Para auxílio da seleção das unidades de análise, também se utilizou da pesquisa total avançada do Adobe Acrobat Reader DC, software de leitura de arquivos em *Portable Document Format* (PDF). Tudo isso, por meio de palavras chaves sobre a temática em estudo, a saber: cultura, sustentabilidade, socioambiental, desmatamento, monitoramento, Amazônia, bioma, floresta, IBAMA, MPF, INCRA, FUNAI, ecoeficiência, pegada ambiental, pecuária sustentável, fornecedores. Tal ferramenta foi utilizada tanto para leitura isolada de um único documento como para pesquisas cruzadas, ou seja, busca em uma seleção de documentos de uma única vez.

A categorização, isto é, operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos (BARDIN, 2016), foi realizada por categorias temáticas. Com isso, as categorias foram geradas a partir da orientação dos pilares de análise, a saber: propostas e governança de sustentabilidade dos frigoríficos; e práticas e compromissos socioambientais dos frigoríficos com a pecuária bovina. As categorias iniciais foram criadas com base no referencial teórico, principalmente da dissertação *Creating Meanings, Changing Contexts: Contested Sustainability in the Brazilian Beef Industry* (2014). Dado o início da análise, as categorias foram reformuladas, de maneira indutiva, a partir da análise de elementos comuns e relevantes nos relatórios de sustentabilidade das empresas. Por último, as categorias finais

foram sintetizadas para a redação do presente estudo de forma as categorias e, logo as mensagens, serem configuradas a fim de facilitar a inferência e interpretação do conteúdo.

Quadro 2: Desenvolvimento das categorias na análise de conteúdo

<b>Pilar de análise</b>	<b>Categoria inicial</b>	<b>Categoria intermediária</b>	<b>Categoria final</b>
<b>Propostas e governança de sustentabilidade dos frigoríficos</b>	Contexto e motivação de proposta de sustentabilidade	Cultura organizacional	Cultura organizacional
		Contexto das propostas de sustentabilidade	Visão de sustentabilidade
	Visão de sustentabilidade proposta pela empresa	Definição de sustentabilidade proposta pela empresa	
		Compromisso com a sustentabilidade	
	Governança e instituições dedicados a sustentabilidade	Governança e Instituições dedicados a Sustentabilidade	Governança e instituições dedicados a sustentabilidade
	Metas de sustentabilidade	-	-
	-	Riscos socioambientais	Riscos socioambientais
	Participação em acordos de sustentabilidade	Compromissos institucionais	Compromissos institucionais
<b>Práticas socioambientais dos frigoríficos focadas na pecuária bovina</b>	Ações e práticas de sustentabilidade estabelecidas	Práticas de monitoramento socioambiental dos fornecedores	Práticas de monitoramento socioambiental dos fornecedores
		Práticas focadas na promoção da pecuária sustentável	Práticas focadas na promoção da pecuária sustentável

Fonte: elaboração própria (2021).

Nesse processo, as metas de sustentabilidade foram retiradas da análise porque nos relatórios de sustentabilidade foram estruturadas de maneira imprecisa ou ocultas pelas empresas. Dessa forma, as dificuldades de comparação entre as empresas bem como as adversidades para a comparação temporal entre os anos de estudo resultaram na não consideração dessa categoria. Apesar disso, algumas metas foram incorporadas nas outras categorias, principalmente nas ações e práticas de sustentabilidade estabelecidas. Por outro lado, os riscos socioambientais é uma categoria que pode ser avaliada temporalmente e entre as

empresas pelo fato de ser apresentada na maioria dos relatórios. Além disso a categoria possibilitou inferências relevante e, por fim, consta no presente estudo.

Finalmente, o tratamento dos resultados obtidos e interpretação foi realizado a partir de inferências, em que há a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (qualitativos ou não). (BARDIN, 2016). Para tanto, tomou-se o princípio da significação, em que ocorre a passagem sistematizada pelo estudo formal do código para a inferência. Tal análise, segundo Bardin (2011), assenta-se numa concepção do discurso como palavra em ato, em que na altura da produção da palavra é feito um trabalho, é elaborado um sentido e são operadas transformações. O enunciado, portanto, é visto como um processo de elaboração em que se expressa as motivações, os desejos e os investimentos do sujeito, no caso das empresas em estudo, com as imposições do código linguístico e as condições de produção, ou seja, a partir da redação dos relatórios anuais e de sustentabilidade. Com isso, analisou-se o alinhamento e a dinâmica do discurso, buscando encontrar a lógica intrínseca que é estruturado em cada relatório e ainda, privilegiou-se as citações diretas, com a conservação não só do significado do código, mas também sua estrutura sintática e escolha lexical. Além disso, ressalva-se que lacunas e imprecisões dos relatórios não foram alteradas ou reparadas, e ainda ressalta-se que a análise da enunciação está virgem de qualquer hipótese interpretativa antes do estudo forma do discurso (BARDIN, 2016).

Complementarmente, utilizou-se o Tableau Public, software gratuito que permite criar visualizações de dados interativas. O software foi utilizado para gerar diagramas de gantt, gráfico barras usado para ilustrar o avanço temporal de diferentes atividades, e tabelas com destaque para comparar dados categorizados com o uso de cores.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e discussões foram organizados a partir das categorias estabelecidas. Assim, para cada categoria é exposta cada empresa. Após essa secção é realizado a discussão, de forma que cada categoria é discutida separadamente e, por fim, sintetizada na conclusão do trabalho.

### 4.1 PROPOSTAS DE SUSTENTABILIDADE DOS FRIGORÍFICOS

As propostas de sustentabilidade foram levantadas a partir do mapeamento das categorias: cultura organizacional, visão de sustentabilidade, governança corporativa, risco socioambiental e compromissos institucionais. Essas categoriais focam nas empresas de processamento de carne e sua relação com o tema da sustentabilidade como um todo.

#### 4.1.1 Cultura organizacional

A categoria visa apreender a cultura organizacional de cada empresa, de modo a avaliar em que direção as companhias colocam-se, bem como o posicionamento delas perante a sociedade e sua comunidade interna.

##### 4.1.1.1 Caso I: JBS foods

A cultura corporativa da JBS teve poucas alterações durante o período de 10 anos compreendido pela pesquisa. A empresa expressa sua cultura a partir de sua missão, de sua visão e, desde 2012, de seus valores. Complementarmente, a companhia registra seus “pilares”, “quem somos”, “o que nos une” e a “nossa prioridade” nos relatórios anuais e de sustentabilidade, os quais são descritos como:

- Pilares: Nossa Cultura, Nossa Gente, Nossos Produtos e Nossos Clientes.
- Quem somos: Pessoas com as mesmas atitudes, conhecimentos complementares, senso de urgência e espírito de dono.
- O que nos une: A Confiança.
- Nossa prioridade: O Bem Comum.

Quadro 3 – Desenvolvimento da cultura organizacional da JBS de 2010 a 2020

Ano	Missão	Valores	Visão
2010 a 2020	Sermos os melhores naquilo que nos propusermos a fazer, com foco absoluto em nossas atividades, garantindo os melhores produtos e serviços aos clientes, solidez aos fornecedores, rentabilidade satisfatória aos acionistas e a certeza de um futuro melhor a todos os colaboradores	Planejamento, Determinação, Disciplina, Disponibilidade, Franqueza e Simplicidade. (A partir de 2012)	Por acreditarmos que um dos principais diferenciais competitivos é a qualidade das pessoas, por mais simples que sejam suas funções, pessoas preparadas e motivadas fazem a diferença. Atribuímos ao Capital Humano o maior patrimônio de nossa empresa. Com a ajuda das pessoas conseguimos inovar, criar, melhorar e crescer. Esse capital bem direcionado e apoiado nos permite alcançar os resultados necessários para perpetuar a empresa.

Fonte: elaboração própria a partir dos relatórios de sustentabilidade da JBS (2021).

#### 4.1.1.2 Caso II: Minerva

A Minerva apresenta sua cultura organizacional, com poucas alterações, de 2010 a 2019 a partir de sua missão, de seus valores e da sua visão. Apenas em 2020, houve alterações significativas, as quais a própria empresa registra que: traduzimos nossa missão em um propósito e reforçamos nossos valores (MINERVA, 2020). Outra mudança significativa foi o fato de que a sustentabilidade passou a ser oficialmente um valor para a Companhia, após o desenvolvimento do projeto de revisão da cultura organizacional (MINERVA, 2020).

Quadro 4 – Desenvolvimento da cultura organizacional da Minerva de 2010 a 2020

Ano	Missão	Valores	Visão	Propósito
2010 a 2019	Fornecer globalmente alimentos de qualidade, com responsabilidade socioeconômica e ambiental. A Minerva atuará a partir de um alto nível de eficiência operacional, promovendo a equipe e valorizando seus colaboradores, cultivando respeito e confiança nas áreas de negócios em que atuar.	Integridade, comprometimento, responsabilidade, iniciativa e cooperação.	Ser a empresa mais eficiente, buscando sempre maximizar o retorno sobre o capital investido em todos os seus segmentos de negócios com políticas de gestão de risco adequadas.	
2020		Sustentabilidade, Inovação, Reconhecimento, Comprometimento, Orientação para resultado		Comprometido com o futuro sustentável da alimentação do planeta.

Fonte: elaboração própria a partir dos relatórios de sustentabilidade da Minerva (2021).

#### 4.1.1.3 Caso III: Marfrig

A Marfrig orienta sua cultura organizacional por meio da sua missão, de sua visão e de seus valores. Sua concepção de cultura foi atualizada em 2015, mas essa manteve a mesma direção. Apesar disso, o contraste que há entre as duas concepções estabelecidas ocorre devido ao alcance de um status global da marca. Isso é observado na distinção de sua visão, em que, primeiramente, até 2014, a empresa anseia: continuar a se expandir no mercado em que atua no Brasil e no Exterior (MARFRIG, 2014). Nesse ano para dar visibilidade ao seu novo perfil e destacar a abrangência dos negócios (MARFRIG, 2014), a empresa assume nova denominação social Marfrig Global Foods S.A. e acredita ter consolidado o objetivo do Grupo de se tornar uma empresa global de alimentos (MARFRIG, 2014). Por isso, em 2015, a companhia estabelece:

Uma nova cultura organizacional da Marfrig Global Foods, centrada no cliente e estruturada em princípios como inovação, busca do crescimento com rentabilidade, sólida experiência em *food service* e varejo, comprometimento com altos padrões de segurança do alimento e liderança em sustentabilidade. (MARFRIG, 2015, p.42)

Dessa forma, a partir de 2015 a empresa identifica-se como uma multinacional e, logo, amplia sua visão para: ser reconhecido como a melhor empresa global de proteínas (MARFRIG, 2015), e acredita ter criado uma nova diretriz organizacional com uma cultura integrada, voltada à padronização da qualidade, à segurança do alimento e à procedência dos produtos comercializados (MARFRIG, 2015).

Quadro 5 – Desenvolvimento da cultura organizacional da Marfrig de 2010 a 2020

Ano	Missão	Valores	Visão
2010 a 2014	Atender e superar as expectativas dos nossos clientes e parceiros, fornecendo produtos com qualidade diferenciada, por meio de modernas tecnologias e elevada qualificação das pessoas, atuando com responsabilidade social e ambiental e gerando valor para nossos clientes, parceiros, empregados, acionistas e para a sociedade	Compromisso com os Clientes e Consumidores, Respeito ao Meio Ambiente, Excelência e Qualidade, Responsabilidade Social, Segurança, Integridade	Ser reconhecida como uma empresa de excelência no mercado brasileiro e internacional por processar e comercializar produtos de alta qualidade, em todos os segmentos e marcas comerciais do Grupo Marfrig, e continuar a se expandir no mercado em que atua no Brasil e no Exterior, com o compromisso de aperfeiçoamento contínuo de seus produtos, com o desenvolvimento sustentável e rentabilidade nos seus negócios.
2015 a 2020	Fornecer globalmente a melhor proteína através da relação de longo prazo com nossos consumidores, criando produtos de alta qualidade e segurança, motivados a oferecer o melhor aos nossos clientes.	Foco no cliente, Simplicidade, Transparência, Respeito, Excelência, Empreendedorismo	Ser reconhecido como a melhor empresa global de proteínas. Isso acontecerá de quatro maneiras: crescendo com nossos clientes, fornecedores, parceiros por meio de produtos inovadores e atuando nos melhores mercados; proporcionando o desenvolvimento da Companhia e criando valor para o acionista; mantendo uma equipe de colaboradores motivada, comprometida para atender toda a cadeia produtiva com excelência operacional, de forma sustentável; e respeitando a sociedade onde estamos inseridos.

Fonte: elaboração própria a partir dos relatórios de sustentabilidade da Marfrig (2021).



#### 4.1.1.4 Discussão sobre cultura organizacional

A cultura organizacional da JBS é focada nos produtos e serviços desempenhados, considerando o capital humano fundamental para a inovação, melhoria e crescimento da empresa. Para além disso, o capital humano é visto como diferencial competitivo e os colaboradores, referenciados como a “nossa gente”, são orientados por um interesse comum e uma cultura de confiança.

A Minerva, além de demonstrar seu foco na eficiência operacional e na maximização do retorno aos acionistas, ressalta, desde 2010, a responsabilidade socioeconômica e ambiental em sua cultura organizacional. Por fim, em 2020, a sustentabilidade torna-se um valor para a empresa e ainda está presente em seu propósito.

A Marfrig, por sua vez, tem uma cultura organizacional focada na qualidade do produto, de forma a estar compromissada com clientes e consumidores. Para tanto, a empresa não se desvencilha da responsabilidade social e ambiental, bem como demonstra sua diligência com a rentabilidade dos negócios e o retorno aos acionistas.

As três empresas, em suas culturas, expressam a preocupação com os clientes e os acionistas, assim como a eficiência operacional é considerada. No entanto, a sustentabilidade é registrada apenas pela Minerva e pela Marfrig, mais especificamente no momento em que ressaltam a responsabilidade social e ambiental.

#### 4.1.2 Visão de sustentabilidade

A categoria pretende avaliar as visões de sustentabilidade expressas por cada empresa, de modo a investigar a definição de sustentabilidade promovida pela empresa, bem como as motivações para a instituição de tal conceito.

##### 4.1.2.1 Caso I: JBS foods

A JBS expressa por meio dos relatórios anuais, desde 2010, uma visão de sustentabilidade vinculada às operações e aos negócios, como revela as passagens: a sustentabilidade é um valor fundamental presente em todas as operações (JBS, 2010) e para nós, que focamos o crescimento e o posicionamento estratégico para colher retornos sempre melhores no longo prazo, a preocupação simultânea com as questões sociais e ambientais é vital para a realização do potencial econômico e financeiro que estamos criando (JBS, 2010). Dessa

forma, a sustentabilidade é abordada como um conjunto de ações que aumentam a eficiência da cadeia produtiva a fim de gerar retornos financeiros.

Nos anos subsequentes, a companhia reforça a crença de que sustentabilidade em todas as suas operações permite a inovação e a evolução contínua de seus negócios (JBS, 2013), e torna-se mais detalhada sua visão de sustentabilidade:

O conceito de sustentabilidade cresce a cada ano na JBS, sendo aplicado em várias etapas da cadeia de valor. Tem como objetivo assegurar a perenidade dos negócios e contribuir para o desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade, além de criar valor aos públicos de relacionamento por meio da promoção do desenvolvimento social e redução de impactos ambientais (JBS, 2015, p. 57)

A visão de sustentabilidade da empresa, portanto, orienta-se a partir de dois direcionamentos principais: um maior aproveitamento dos produtos e subprodutos oriundos da cadeia, e a redução dos impactos ambientais ao longo dessa. O primeiro caso é evidenciado nas circunstâncias em que é imputado à sustentabilidade a contribuição no desenvolvimento de produto e na inovação, resultando em um portfólio diversificado de produtos. Com isso, para além da produção de carnes, a JBS tem uma gestão de negócios correlacionados, como couros, biodiesel, colágeno, higiene pessoal e limpeza, invólucros naturais, soluções em gestão de resíduos sólidos, embalagens metálicas e transportes. Mais especificamente, no relatório de 2010, é registrado que: caminhamos para uma atuação global e diversificada (JBS, 2010), e ainda pode-se verificar tal amplitude de portfólio de produtos:

Nossa unidade de negócio Couros, processamos couros em todas as fases, desde frescos até o produto acabado, servindo os mercados automotivos, moveleiros e calçadistas. Produzimos e comercializamos produtos lácteos, como iogurtes, achocolatados, queijos, manteigas e margarinas e sob marcas reconhecidas no mercado brasileiro, como “Vigor”, “Leco”, Danúbio”, “Faixa Azul” e “Serrabella” (JBS, 2010, p. 14).

Em 2016, introduz-se o conceito de *stakeholders* e é declarado que a motivação das práticas ambientais está orientada a esses. A sustentabilidade, nesse sentido, materializa-se em um conjunto de ações que envolvem diferentes *stakeholders*, como fornecedores, colaboradores e sociedade civil, entre outros. Com isso, busca-se criar valor a esses públicos de relacionamento, tanto pela redução de eventuais impactos ambientais gerados durante as atividades da Companhia, como pela promoção de desenvolvimento local (JBS, 2016).

Em 2018 a redução do impacto ambiental é orientada a partir dos objetivos definidos pela empresa: aperfeiçoar a gestão do risco (principalmente os relacionados à sua cadeia de fornecedores); diminuir a pegada ambiental do negócio (água, emissões, energia e resíduos); melhorar sua ecoeficiência e suas relações com a sociedade; e incentivar a inovação (JBS, 2018). Em 2019, tais objetivos são reiterados em uma subseção detalhando a visão de sustentabilidade, em que o conceito de pegada ambiental e de ecoeficiência são utilizados:

Entre as funções da área de Sustentabilidade, está a de ser uma interface da JBS com seus principais stakeholders - mercado, fornecedores, clientes, parceiros, consumidores, entre outros -, possibilitando o constante diálogo entre as partes interessadas. A JBS conduz a gestão de sua sustentabilidade com base em quatro objetivos: aperfeiçoar a gestão de risco, diminuir a pegada ambiental do negócio, melhorar a ecoeficiência e as relações com a sociedade e incentivar a inovação. Atendendo os pontos expressos na materialidade da empresa, o desempenho de sustentabilidade das Unidades de Negócio da JBS Brasil será apresentado em quatro aspectos: integridade do produto, responsabilidade social, gestão ambiental e bem-estar animal. (JBS, 2019, p. 150)

Por fim, em 2020, a empresa complementa que a estratégia da JBS está atrelada aos aspectos social, ambiental e de governança (ESG, na sigla em inglês), com foco na perenidade do negócio (JBS, 2020). Para além de agregar a sustentabilidade a sua estratégia, a JBS reitera que a Companhia tem se aperfeiçoado para encontrar soluções que garantam um portfólio de produtos inovadores e de qualidade, que atendam aos novos hábitos de consumo de uma crescente população, de forma que a alimentação e a sustentabilidade sempre caminhem lado a lado (JBS, 2020).

### **Visão de sustentabilidade no relatório anual de 2011 da JBS: uma exceção**

O relatório de 2011 mostra-se como uma exceção ao que foi descrito como a visão de sustentabilidade no tópico anterior. Isso porque, a sustentabilidade é tratada como parte da cultura corporativa e ainda é detalhada em uma subseção do relatório denominada negócio sustentável. Ainda que a sustentabilidade seja ligada às operações da cadeia e aos negócios, as declarações do Relatório Anual e de Sustentabilidade de 2011 também vinculam a sustentabilidade a cultura corporativa e a ações proativas da empresa, ou seja, além das demandas legais. Primeiramente, a relação com a cultura pode ser verificada nas passagens: sustentabilidade é parte fundamental da cultura da JBS e se apoia no tripé formado pela

responsabilidade social, viabilidade econômica e sustentabilidade ambiental (JBS, 2011); e queremos ser os melhores naquilo que fazemos, os mais eficientes, os mais rentáveis, os mais lembrados pelos consumidores, os mais sustentáveis. Queremos tudo isso sem tirar os pés o chão e sem traír a cultura da simplicidade e eficiência que nos trouxe até aqui (JBS, 2011).

O posicionamento proativo da empresa com a sustentabilidade pode ser verificado no registro:

Para a JBS, a sustentabilidade é um elemento essencial no sucesso das operações. A prova disso está em suas ações e nos compromissos sociais e ambientais que extrapolam a legislação e as diretrizes regulamentais. Ações que demonstram a disposição da JBS em manter o mesmo espírito empreendedor desde a sua fundação. JBS faz o máximo para incorporar a solidez ambiental e a justiça social em suas operações, e tem adotado uma postura de transparência ao comunicar abertamente seus esforços para melhorar o gerenciamento das operações e promover o bem-estar dos colaboradores e da comunidade. Somado a isso, está o desafio constante de incluir novas metas socioambientais à sua rotina. A empresa reconhece que ações isoladas não são suficientes para endereçar os desafios de hoje, e colabora para guiar fornecedores e outros parceiros de sua cadeia produtiva. (JBS, 2011, p. 31)

Tal visão de sustentabilidade não é reforçada nos outros anos, assim como a subseção “negócios sustentáveis” não é referenciada nos demais relatórios da companhia. Além disso, a sustentabilidade não está presente na cultura corporativa da empresa no ano de 2011, como pode ser observado no tópico 4.1.1.1. Ademais, há um desalinhamento entre a posição exposta pela empresa, de que suas ações estão além da legislação, e os riscos socioambientais registrados por ela nos anos subsequentes, como pode ser verificado no tópico 4.1.4.1.

#### 4.1.2.2 Caso II: Minerva

De 2011 a 2013, a Minerva expressa a sustentabilidade como um progresso natural da sociedade, fundamentada, marcadamente, pelos pilares social, econômico e ambiental propostos por John Elkington. Isso pode ser notado na referência a sustentabilidade como um refinamento de uma visão de mundo (MINERVA, 2012) e como uma mudança histórica irreversível dos padrões culturais do nosso tempo (MINERVA, 2012), e ainda na crença de que o tema é uma evolução natural da melhoria social, econômica e ambiental, e que cada vez mais esses fatores diferenciarão as companhias que procuram se adaptar a essa realidade, e que

querem contribuir para a evolução constante da sociedade (MINERVA, 2011). Tal visão de sustentabilidade está vinculada a cultura organizacional da empresa:

A Minerva entende a sustentabilidade como um novo modelo de gestão corporativa, aplicando em seu cotidiano o conceito desenvolvido por John Elkington, para cumprir sua missão: “Fornecer globalmente alimentos de qualidade, com responsabilidade socioeconômica e ambiental”, o que se aprimora a cada ano. (MINERVA, 2013, p. 46)

Além disso, nos relatórios anuais e de sustentabilidade de 2011 e 2013, a companhia revela uma intensificação das demandas ambientais pelos stakeholders, principalmente investidores, como pode ser verificado: a adoção de modelos mais sustentáveis nas cadeias produtivas é uma exigência progressivamente disseminada entre os agentes do mercado – clientes, investidores, instituições financeiras (MINERVA, 2011). Posicionamento ainda mais contundente é registrado na passagem:

Foi notável, em 2012, a intensificação da demanda por informações sobre a inserção da sustentabilidade nos negócios. Em número expressivamente maior que em 2011, agentes financeiros e investidores passaram a solicitar documentação ou agendar visitas às instalações para verificar as práticas da Companhia. Boa parte dos investidores, principalmente estrangeiros, pergunta pelo Relatório de Sustentabilidade. Foi muito requisitado, por exemplo, nas apresentações que antecederam a oferta pública de ações concretizada em novembro de 2012. E se tornou peça-chave para afirmação da transparência da Minerva ao informar ao mercado as atividades relacionadas à responsabilidade socioambiental por isso que a Minerva tomou a iniciativa unilateral de investir fortemente na qualificação da cadeia de valor (mais detalhes no Capítulo Sustentabilidade), fomentando a adaptação dos fornecedores para atender aos requisitos de sustentabilidade que se tornam universais por força de lei ou de demandas do mercado. (MINERVA, 2012, p. 52)

A pressão descrita tornou a Companhia mais proativa do que reativa às regulamentações governamentais (MINERVA, 2012) e fez com a Minerva buscase cada vez mais harmonizar a rentabilidade com a sustentabilidade (MINERVA, 2013).

Ainda em 2012, a empresa registra a crença de que num futuro próximo, a sustentabilidade vai ser a norma básica de toda a produção econômica global; a inovação tecnológica focada no uso mínimo dos recursos naturais já é um fator determinante dos rumos do abastecimento das necessidades materiais das populações (MINERVA, 2012).

A partir de 2014, a sustentabilidade é reiterada como uma condição básica para o exercício de suas atividades (MINERVA, 2014); e é introduzido como motivação para as políticas de sustentabilidade a satisfação do cliente e o cumprimento de demandas da sociedade. Isso porque a Minerva entende que o sucesso de seus negócios depende da satisfação de seus clientes (MINERVA, 2014), e a partir disso, com foco na qualidade e eficiência, continuaremos evoluindo de forma sustentável (MINERVA, 2015). Mais especificamente, a empresa trata sobre a pecuária sustentável com tal abordagem:

Ao adotar práticas da pecuária sustentável, a Minerva Foods aprimora continuamente sua responsabilidade socioambiental por meio de critérios, indicadores de desempenho e programas que garantam maior segurança e credibilidade aos seus produtos. A pecuária sustentável é efetiva desde 2009 com excelência operacional comprovada em auditorias anuais por meio de relatórios à disposição no site da Companhia. Dessa forma, atende às demandas dos clientes e da sociedade contemporânea em relação ao comprometimento com questões socioambientais, desmatamento, aquecimento global, uso racional de recursos naturais e conjunções trabalhistas. Como vantagem competitiva, a incorporação da pecuária sustentável abre mercados e gera valor ao setor agropecuário nacional e sul-americano à medida que coopera com a evolução da cadeia de produção de alimentos. (MINERVA, 2016, p. 44)

Em 2017, a Minerva estabelece-se como uma empresa multinacional. Com isso, a partir desse ano, a sustentabilidade toma foco pelo princípio de crescimento sustentável e reforça-se a vinculação do conceito a sua cultura organizacional e sua estratégia. Para tanto, a Minerva reforça que é uma empresa global, comprometida com a sustentabilidade (MINERVA, 2017) e pretende alcançar ainda mais mercados com base em uma estratégia consistente e sustentável (MINERVA, 2017). Além disso, a visão de sustentabilidade da Minerva passa a compreender os stakeholders de sua cadeia produtiva. Essas considerações podem ser verificadas quando a empresa defende que realiza ações para garantir um modelo de crescimento sustentável do campo à mesa, com respeito ao meio ambiente e incentivo ao desenvolvimento de todos os stakeholders de sua cadeia produtiva (MINERVA, 2018). A companhia, ainda, reforça que preza “pela relação de respeito e parceria com clientes, fornecedores, acionistas, consumidores e todos os demais públicos com os quais interagimos. Esses agentes são fundamentais para cumprirmos nossa missão” (MINERVA, 2017). A empresa, também, referencia os stakeholders internos ao compreender que “a sustentabilidade dos negócios depende do comprometimento dos colaboradores com a integridade de sua atuação, em todas as áreas e instâncias internas” (MINERVA, 2019).

No relatório anual e de sustentabilidade de 2019, a Minerva registra a repercussão internacional das queimadas, ao passo que a empresa defende que realiza evolução contínua de seus processos, apresentando que não há um ano, na história da Companhia, em que a gestão de sustentabilidade não tenha sido aprimorada, e em 2019 não foi diferente (MINERVA, 2019).

No ambiente político e econômico brasileiro, os temas relacionados à Amazônia tiveram forte repercussão nacional e internacional em 2019. Notícias sobre o aumento do desmatamento devido às queimadas na região acenderam o alerta de investidores, clientes dos mercados interno e externo e ONGs preocupados com a eventual ligação do setor da pecuária com os crimes ambientais. A partir do segundo semestre, a sustentabilidade tornou-se a questão mais demandada para as áreas Comercial e de Relações com Investidores da Minerva Foods. Esse interesse do mercado despertou na Companhia o potencial de intensificar a divulgação e suas boas práticas relacionadas à rastreabilidade da cadeia, realizada por meio do monitoramento de 100% de seus fornecedores de gado. (MINERVA, 2019, p. 58)

Em 2020, a visão de sustentabilidade da empresa soma-se ao compromisso com a agenda ambiental, social e de governança (ESG), que será ainda mais urgente e crucial nos próximos anos (MINERVA, 2020).

#### 4.1.2.3 Caso III: Marfrig

Desde 2010, a sustentabilidade é vista pela Marfrig como pertencente a sua estratégia corporativa, fundamentada no tripé conceitual proposto por John Elkington, e ainda a companhia acredita ser pioneira e proativa nas práticas sustentáveis. Como podem ser verificados nas passagens: sustentabilidade dos negócios é um dos pilares da estratégia do Grupo Marfrig. Isso se reflete no crescimento e expansão das atividades, sempre alicerçadas no respeito às dimensões social, ambiental e econômica (MARFRIG, 2010); e a Marfrig é uma empresa que se destaca pelo posicionamento de sua estratégia de sustentabilidade (que engloba o equilíbrio econômico, social e ambiental), sendo pioneira e proativa no setor de Alimentos, contribuindo com o desenvolvimento da sociedade e a preservação do planeta e trazendo retorno aos seus acionistas (MARFRIG, 2011). Além disso, a sustentabilidade é dirigida ao retorno aos acionistas ao mesmo tempo que apresenta comprometimento em satisfazer os anseios de seus consumidores no oferecimento de produtos e serviços elaborados segundo os critérios mais rigorosos em termos de qualidade, segurança dos alimentos e sustentabilidade do processo produtivo (MARFRIG, 2011).

Tal visão de sustentabilidade da companhia considera, segundo a empresa, as principais iniciativas nacionais e internacionais em torno da sustentabilidade em seu ramo de negócio (MARFRIG, 2011). Assim como verifica a sustentabilidade como “uma visão de longo prazo, que atente aos desafios contemporâneos. Por esse motivo, há um comprometimento de toda a gestão em desenvolver e implementar ações eficientes em sua cadeia produtiva, que tragam retorno e garantam a competitividade do Grupo (MARFRIG, 2011) .

A sustentabilidade é também vista como um diferencial competitivo desde 2011 e, a partir de 2013, como um ativo intangível da empresa. Isso pode ser verificado nas passagens: estamos seguros de que continuamos seguindo na direção correta, rumo ao nosso objetivo de construir uma companhia de alimentos modelo em sustentabilidade e criação de valor para as cadeias produtivas e para nossos acionistas (MARFRIG, 2012); e os principais ativos são as marcas, recursos humanos, experiência e conhecimento dos clientes, pesquisa e desenvolvimento e gestão com foco em sustentabilidade (MARFRIG, 2013). Além disso, em 2013, a Marfrig expressa estar focada na liderança em sustentabilidade do setor (MARFRIG, 2013); e considera estar à frente em sustentabilidade, lidando de modo responsável com recursos financeiros, sociais e ambientais, que são primordiais para manter boas relações com organizações ambientais, governamentais e sociais, além do respeito de seus stakeholders (MARFRIG, 2013).

Em 2015 a companhia expressa a sustentabilidade como atributo presente no DNA da empresa e prioridade crescente, pois representa o futuro dos negócios”, de forma a conceituar a sustentabilidade como igualdade entre “crescimento rentável, gestão ambiental e responsabilidade social (MARFRIG, 2015). Alinhado a isso, em 2016 é reforçado que: para ter sustentabilidade, uma empresa precisa ter equilíbrio em suas atuações nas três esferas (MARFRIG, 2015), e em 2017 é reiterado que: visando ir ao encontro desse objetivo, a Companhia mantém o contínuo fortalecimento dos pilares que estabeleceu. Eles permeiam todas as divisões e unidades e são referência para o desenvolvimento de ações, as quais, em conjunto, promovem e asseguram a sustentabilidade de todo o sistema produtivo (MARFRIG, 2017). Ainda em 2017 é ressaltado que todos os resultados vêm sendo conquistados dentro de uma posição de vanguarda na produção sustentável e de preservação da biodiversidade (MARFRIG, 2017).

Nos anos seguintes, há a manutenção da visão de sustentabilidade concebida pela empresa. A sustentabilidade é um dos pilares estratégicos da Marfrig, que se traduz em uma série de ações concretas adotadas não só nas operações, mas em toda a cadeia de valor, engajando fornecedores e produtores aos esforços de reduzir o impacto ambiental ao longo do



ciclo de produção (MARFRIG, 2019). Além de oferecer itens de qualidade, a Marfrig tem se empenhado em desenvolver opções sustentáveis, em linha com as exigências dos consumidores e dos mercados que atende (MARFRIG, 2018). Por fim, em 2020 é a empresa expressa que a sustentabilidade é nosso principal eixo estratégico (MARFRIG, 2020) e ainda que a sustentabilidade, para nós, não é um atributo, e sim uma obrigação. Por isso, temos práticas muito concretas nessa direção, que têm nos trazido resultados dos quais temos muito orgulho (MARFRIG, 2020).

#### 4.1.2.4 Discussão sobre visão de sustentabilidade

A JBS expressa sua visão de sustentabilidade a partir da eficiência na cadeia produtiva e do aproveitamento dos produtos e subprodutos por ela gerados. Com isso, a empresa explora a sustentabilidade com a amplificação de seu portfólio de produtos e maximização dos processos produtivos.

A Minerva, por sua vez, tem a visão de que a sustentabilidade é um modelo progressista de gestão corporativa, de tal forma que é tratada como uma evolução natural e, logo, um modelo de desenvolvimento econômico aperfeiçoado a ser seguido. Com isso, a empresa utiliza-se do tripé de sustentabilidade para definir o conceito de sustentabilidade. Além disso, a empresa revela o aumento de pressão social, primordialmente dos acionistas, em relação às questões socioambientais ao passar dos anos.

Por fim, a Marfrig expõe a sustentabilidade como uma estratégia e um diferencial competitivo da empresa, tendo como princípio o tripé da sustentabilidade, com a busca de equilibrar as dimensões social, ambiental e econômico.

As três empresas desenvolvem sua visão de sustentabilidade incorporando os stakeholders, assim como apresentam a eficiência da cadeia produtiva como relevante. Contudo, a sustentabilidade é considerada como estratégia apenas pela Minerva e pela Marfrig, bem como, nessas empresas, o conceito toma contornos melhor delineados a partir da definição de John Elkington.

#### 4.1.3 Governança e instituições dedicados a sustentabilidade

A categoria visa compreender a evolução dos órgãos de governança focados em sustentabilidade instituídos por cada empresa no período de 2010 e 2020, assim como suas

responsabilidades, abrangência e em que nível da estrutura de governança a sustentabilidade é tratada dentro das empresas.

#### 4.1.3.1 Caso I: JBS foods

Conforme descrito no Relatório Anual e de sustentabilidade de 2011 da JBS, em 2009 houve a criação do Comitê de Sustentabilidade. Mais detalhadamente:

O órgão de governança se reúne trimestralmente e é responsável pela gestão de temas críticos e de oportunidades para os negócios da companhia e que, por consequência, podem gerar alto impacto positivo e negativo nas operações da JBS no curto, médio e longo prazo. Além disso, fazem parte do escopo de trabalho do órgão a implementação de políticas, de estratégias e ações específicas, e a avaliação de propostas de investimentos em sustentabilidade. (JBS, 2014, p. 43)

Em 2012, a JBS criou a Diretoria de Relação com os Pecuáristas, a qual facilita o trabalho conjunto no desenvolvimento da cadeia produtiva para atender a demanda do mercado e gerar valor ao acionista (JBS, 2012). Tal diretoria não é mencionada nos outros relatórios, ou seja, não há informação disponível entre o ano de 2013 a 2020.

Em 2020, as responsabilidades do comitê de sustentabilidade passaram a ser exercida pelo comitê de responsabilidade socioambiental, de forma a assessorar o conselho administrativo (JBS, 2020).

#### 4.1.3.2 Caso II: Minerva

Até 2011, a Minerva realizava a gestão de sustentabilidade de maneira descentralizada, de forma que seus pilares eram conduzidos por diferentes diretorias (MINERVA, 2011). Em 2011, a companhia criou o Departamento Corporativo de Sustentabilidade, estabelecido com a missão de envolver todos os departamentos e disseminar boas-práticas para todas as unidades da Minerva, de forma homogênea (MINERVA, 2011). Em 2012, a Diretoria Jurídica passou a figurar no organograma da Companhia diretamente vinculada à Presidência, tendo a Gerência de Sustentabilidade subordinada a ela (MINERVA, 2012). Tal alteração é explicada pela empresa:

A mudança decorre do entendimento de que na esfera jurídica essa dimensão estratégica se desenvolve em toda sua complexidade. A Diretoria Jurídica tem o dever

institucional de evitar conflitos e defender os interesses maiores da Minerva no ambiente de negócios, invocando a letra da lei e a necessidade de fortalecer a credibilidade que advém do cumprimento do que foi pactuado com os governos e organizações sociais. (MINERVA, 2012, p. 35)

Em 2020, foi criado o Comitê de Sustentabilidade, visando impulsionar a agenda de sustentabilidade em toda a organização e auxiliar na tomada de decisões relacionadas a questões ambientais, de responsabilidade social e de bem-estar animal (MINERVA, 2020). O órgão de governança avalia os riscos e oportunidades, assim como determina e implementa ações voltadas à sustentabilidade. O comitê ainda acompanha a evolução dessas ações por meio de indicadores, absolutos e relativos (MINERVA, 2020).

#### 4.1.3.3 Caso III: Marfrig

A Marfrig tem como órgão de governança responsável pela sustentabilidade, em 2011 e 2012, a Diretoria de Sustentabilidade, a qual concentra o monitoramento e planejamento das iniciativas sustentáveis das diferentes divisões e empresas do Grupo, unificando o conceito de sustentabilidade para a Marfrig (MARFRIG, 2012).

Em 2013, a Marfrig consolidou a criação do Grupo Global de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, que irá colaborar para desenvolver e implementar a estratégia de sustentabilidade e potencializar a abordagem de comunicação (MARFRIG, 2013). Segundo a companhia, tal órgão de governança estabelece diretrizes, coordena atividades corporativas e acompanha as ações das divisões nessa área, sempre mantendo o alinhamento ao modelo de negócio, à estratégia e às metas definidas (MARFRIG, 2015). O grupo, responsável por desenvolver e implantar a estratégia global de sustentabilidade (MARFRIG, 2013), esteve ativo de 2013 a 2016.

Em 2018, a empresa instituiu uma diretoria de Sustentabilidade, para tratar desse tema, com reporte direto ao Conselho de Administração (MARFRIG, 2018). Por fim, em 2019 a empresa registra a criação do Comitê de Sustentabilidade:

Sustentabilidade, para a Marfrig, é uma questão estratégica. Por isso, a inserção desse tema nas diretrizes globais dos negócios é feita no âmbito do Conselho de Administração, que conta com o Comitê de Sustentabilidade – instituído em 2019 – para apoiá-lo na tomada de decisão das questões relacionadas ao assunto. A execução do planejamento estratégico cabe à Diretoria de Sustentabilidade. Acompanhada de perto pelo CEO, analisa os riscos e oportunidades relacionadas ao tema, além de

determinar metas de desempenho para as unidades operacionais. (MARFRIG, 2019, p. 35)

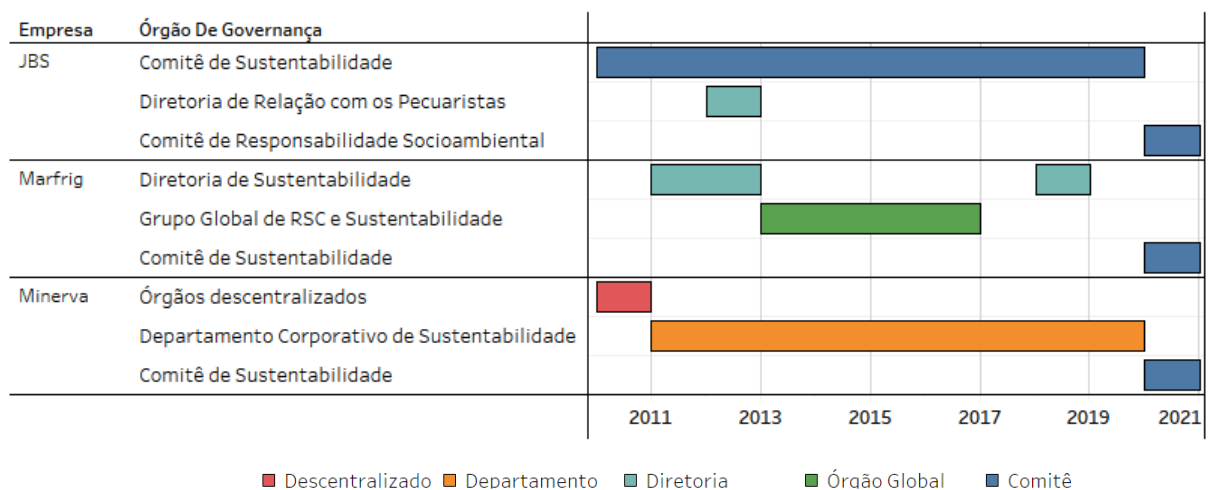
Ressalva-se que em 2010 e 2017, não há órgãos de governança que sejam dedicadas a sustentabilidade discriminados nos respectivos relatórios anuais e de sustentabilidade.

#### 4.1.3.4 Discussão sobre governança e instituições dedicadas a sustentabilidade

A JBS apresenta um comitê responsável pela sustentabilidade desde 2009, enquanto a Marfrig cria seu comitê em 2019 e, por sua vez, a Minerva apenas em 2020. Apesar disso, havia órgãos de governança encarregados pelas propostas de sustentabilidade nas duas últimas empresas. Na Minerva, o Departamento Corporativo de Sustentabilidade era submetido à Diretoria Jurídica, o que aponta para uma abordagem legal sobre as práticas de sustentabilidade. Enquanto que na Marfrig, por um período teve a Diretoria de Sustentabilidade encarregada pelo tema e em outro momento o Grupo Global de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade.

A JBS, em 2012, apresenta uma Diretoria de Relação com os Pecuáristas que é descontinuada. Esse fato demonstra pouca rigidez da prática de governança focada nos fornecedores, ao passo que não são destacados os progressos dessa diretoria e há escassa informação disponibilizada sobre os motivos de sua desativação.

Figura 1 – Desenvolvimento dos órgãos de governança



Fonte: elaboração própria a partir dos relatórios de sustentabilidade da JBS, Minerva e Marfrig (2021).

#### 4.1.4 Risco socioambiental

A categoria visa compreender os riscos socioambientais levantados por cada empresa relacionados ao monitoramento de fornecedores e a pecuária sustentável, assim como as oportunidades e ações de mitigação vinculadas diretamente aos riscos.

##### 4.1.4.1 Caso I: JBS foods

A partir de 2012, a empresa registra: além dos riscos financeiros, a JBS também faz a gestão dos riscos socioambientais, que envolvem eventos internos e externos que podem afetar os negócios do Grupo (JBS, 2013), ou seja, gestão das ocorrências que afetem as estratégias e os resultados das unidades de negócio, com possibilidade de impactos no capital, na liquidez e na reputação da empresa (JBS, 2012).

A partir de 2013, a JBS especifica os riscos ambientais em duas categorias, a saber: risco de aquisição da matéria-prima e riscos relacionados às mudanças climáticas. Isso porque, tais temas podem afetar a competitividade e a reputação da empresa internacionalmente:

A JBS está exposta a riscos que, direta e/ou indiretamente, afetam suas operações e capacidade para atuar no mercado internacional. Como o tema mudança climática é uma preocupação para os consumidores de todo o mundo, a sustentabilidade em questões relacionadas à segurança alimentar e cadeia de abastecimento são cada vez mais demandadas pela sociedade. (JBS, 2013, p. 45)

A empresa ainda expressa as oportunidades associadas: pioneirismo e liderança no mercado; aumento da credibilidade e diferenciação da empresa; responsabilidade socioambiental; ampliação de parcerias (academias, fornecedores, governo e outros); e satisfação dos colaboradores (JBS, 2013).

Em 2014 é acrescentado o meio pela qual a empresa mitiga o risco socioambiental de aquisição de matéria-prima:

[...] na aquisição de bovinos, além de comunicar ao mercado os seus critérios socioambientais para a compra e estimular o uso das boas práticas agropecuárias, a JBS monitora as fazendas de seus fornecedores localizados nos estados da Amazônia Legal por meio de um sistema geoespacial que é capaz de identificar, remotamente, ocorrências de não conformidades e impedir a compra de matéria-prima destes fornecedores. (JBS, 2014, p. 47)

As oportunidades associadas a esse risco são expressas como os fatores socioambientais que podem, por outro lado, trazer oportunidades de negócio, levando a companhia a melhorar sua eficiência e produtividade, reduzir seus custos, se diferenciar de seus competidores e desenvolver novos negócios (JBS, 2014).

Nos anos subsequentes são registradas categorias, tipos, definições e como é mitigado os riscos. Ainda sendo considerado a aquisição de matéria-prima como risco socioambiental. Durante o período, a única alteração existente ocorre em 2020, em que é acionado, como meio de mitigação, o lançamento da Plataforma Pecuária Transparente, em ambiente com tecnologia *blockchain* (JBS, 2020).

#### 4.1.4.2 Caso II: Minerva

Desde 2012, a Minerva discrimina as normas ambientais como um fator de risco. Isso porque, podem produzir custos significativos ao atendimento às normas ambientais e às demais autorizações necessárias à realização de suas operações, e o não cumprimento das normas ambientais pode resultar em sanções administrativas e criminais e responsabilidade por danos (MINERVA, 2012). A companhia reduz a exposição a esse risco adotando rigorosa política para aquisição do gado, a fim de cumprir as principais exigências legais, e busca obter certificações que garantem o padrão de qualidade que demandam os mercados de destino (MINERVA, 2013). Tal consideração sobre os riscos socioambientais altera-se pouco até o ano de 2018.

Em 2019, além das normas ambientais, é registrado em maior detalhe os riscos relacionados com os fornecedores. Nessa seção, a companhia reconhece que a atividade pecuária é tida como um dos principais vetores do desmatamento (MINERVA, 2019). Além disso, a empresa identifica na pecuária a incidência de trabalho análogo ao escravo e infantil (MINERVA, 2019). Para tanto, a Minerva ressalta a participação no Compromisso Público da Pecuária e no Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho. Esses compromissos regem os critérios socioambientais de compra de gado pela Companhia, que detém os melhores resultados entre as grandes empresas do setor, e garantem a originação responsável (MINERVA, 2019).

Em 2020, é reiterado o risco sobre as normas ambientais, enquanto o risco sobre a cadeia de fornecedores é ampliado. A companhia descreve que: Tanto do ponto de vista de imagem e reputação quanto do aspecto tangível do desempenho, a atividade pecuária é objeto de diversas ações de monitoramento e controle de riscos para evitar problemas legais e riscos à reputação

e continuidade do negócio. (MINERVA, 2020). Com isso, a empresa ressalta, além dos compromissos estabelecidos, o investimento em sistemas de gestão e monitoramento da cadeia, que regem a compra de gado da Companhia respeitando princípios de direitos humanos, conformidade socioambiental e integridade (MINERVA, 2020).

#### 4.1.4.3 Caso III: Marfrig

A Marfrig apresenta uma seção de gestão de riscos sucinta, que pouco altera-se ao longo do período estudado:

O Grupo identifica, monitora e desenvolve estratégias de mitigação dos riscos aos quais está exposto para minimizar seus possíveis efeitos sobre as operações e os resultados. Diversificação geográfica, análise criteriosa de crédito e de alterações climáticas compõem métricas que fazem parte do planejamento estratégico, utilizadas para mitigar eventuais cenários negativos e manter a sustentabilidade do negócio. (MARFRIG, 2014, p. 20)

Em 2018 é reforçado que: uma vez identificados os riscos, as políticas e processos são adequados, de forma a garantir o desenvolvimento sustentável da Companhia, que compreende questões ambientais, sociais e a viabilidade econômica do negócio (MARFRIG, 2018).

#### 4.1.4.4 Discussão sobre risco socioambiental

A JBS apresenta os riscos socioambientais relacionados à aquisição da matéria-prima e às mudanças climáticas. Ambos, com potencial, segundo a empresa de impactar em seu capital, principalmente nas vendas internacionais e em sua reputação, isto é, impacto financeiro e em ativos intangíveis. Para tanto, a empresa registra como oportunidade a melhoria na eficiência e produtividade, redução de custos, diferenciação de seus competidores e desenvolvimento de novos negócios. Todas essas oportunidades estão alinhadas com a visão de sustentabilidade que a empresa apresenta, ou seja, estão relacionadas à eficiência da cadeia produtiva e ao portfólio de produtos.

A Minerva, por outro lado, apresenta as normas ambientais como risco ambiental, de tal modo a elas demandarem custos adicionais significativos, em outros termos, a empresa relaciona riscos socioambientais aos gastos financeiros.

A Marfrig, por fim, registra que a sustentabilidade faz parte de seu planejamento estratégico. Com isso, em seus relatórios anuais e de sustentabilidade, a empresa expressa

sucintamente os riscos socioambientais, posicionando-se de modo que as políticas e os processos desempenhadas pela companhia, desde sua concepção, têm como consideração critérios socioambientais.

#### 4.1.5 Compromissos institucionais

A categoria pretende compreender os compromissos institucionais firmados por cada empresa, bem como as relações estabelecidas com entidades setoriais. Além disso, o nível de comprometimento com o Compromisso Público da Pecuária foi avaliado.

##### 4.1.5.1 Caso I: JBS foods

A JBS é signatária, desde 2007, do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo no Brasil e, desde 2014, é membro do Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPACTO) (JBS, 2019). Adicionalmente, para afirmar seu compromisso com a sustentabilidade, a JBS é signatária do Pacto Internacional de Erradicação do Trabalho Infantil Análogo ao Trabalho Escravo – ONU e do Pacto da Pecuária da Iniciativa Conexões Sustentáveis São Paulo - Amazônia – Ethos (JBS, 2014).

A JBS é signatária do Compromisso Público da Pecuária, iniciativa do Greenpeace, que busca garantir que a indústria brasileira de carne bovina não adquira sua matéria-prima de fazendas que desmataram a floresta Amazônica a partir de outubro de 2009 (JBS, 2015).

Em 2015, a JBS firmou o Pacto Sinal Verde, que visa fazer com que 100% da originação de gado no Estado do Mato Grosso do Sul, um dos principais centros produtores no Brasil, seja tipificada, ou seja, possua classificação de carcaça (JBS, 2016). A empresa registra que tal meta foi atingida, pela JBS, em janeiro de 2016 (JBS, 2016).

A companhia também é membro-fundadora e preside a *Global Roundtable for Sustainable Beef* (GRSB), uma iniciativa *multistakeholder* que busca facilitar o diálogo global sobre a produção sustentável de carne bovina no mundo (JBS, 2013).

Além dos pactos e iniciativas citados, a empresa registra que:

A JBS estreita o relacionamento com importantes organizações não governamentais como o Instituto Centro de Vida (ICV), o Imaflora, a The Nature Conservancy (TNC), Greenpeace, GHG Protocol e o World Resources Institute (WRI). A companhia ainda participa ativamente de associações de classe como Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (Abiec), Associação Brasileira de Proteína Animal



(ABPA), Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal (Sindirações), Associação Nacional dos Confinadores (Assocon) e União Nacional da Indústria e Empresa de Carne (Uniec). (JBS, 2014, p. 23)

Em 2019, a JBS especifica que realizou parceria com o Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora), com a qual a empresa fez importantes contribuições na construção de uma estratégia setorial para compra responsável de gado na Amazônia (JBS, 2019).

No relatório de 2010, a empresa registra que desde 2007 participa como membro efetivo do GTPS (Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável) (JBS, 2010). Enquanto que no relatório de 2016 é apresentado que a JBS é membro do GTPS desde 2011 (JBS, 2016).

#### 4.1.5.2 Caso II: Minerva

A Minerva assinou em 19/05/2009 o Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, o qual define ações que os signatários devem promover a fim de erradicar de suas cadeias produtivas empresas ou pessoas que utilizem trabalhadores em condições análogas à escravidão (MINERVA, 2015). Em 07/07/2009, a empresa assinou o Termo de Ajustamento de Conduta pela Pecuária Sustentável patrocinado pelo Ministério Público Federal do Pará (MINERVA, 2015). Em 1º/10/2009, a Minerva assinou o Pacto da Pecuária, coordenado pelo Instituto Ethos (MINERVA, 2011), que estabelece restrições ao Financiamento, Produção, Uso, Distribuição, Comercialização e Consumo Sustentáveis de Produtos da Pecuária Bovina Oriundos da Amazônia e Destinados à cidade de São Paulo (MINERVA, 2013). Em 05/10/2009, a companhia assinou Termo de Compromisso do Greenpeace: Critérios Mínimos para Operações com Gado e Produtos Bovinos em Escala Industrial no Bioma Amazônia (MINERVA, 2015).

Em 2012, a Minerva registrou seu envolvimento no Grupo de Trabalho do Ibama, “com o objetivo de melhorar a lista de embargos (MINERVA, 2012); e firmou compromisso a partir do Protocolo de Intenções com o MAPA, para implantação da Guia de Trânsito Animal Eletrônica Georreferenciada – GTA Eletrônica, assim contribuindo para a redução do desmatamento no Bioma Amazônia, com a disponibilização de informações constantes da base de dados do MAPA (MINERVA, 2012). Em 2013 e 2015, a empresa ressalta que realizou o atendimento às diretrizes e aos critérios socioambientais para apoio do Sistema BNDES ao setor da pecuária bovina (MINERVA, 2015), conforme a Resolução 1854 da instituição.

Desde 2013 a tem “acordo com a IFC – International Finance Corporation, membro do Grupo Banco Mundial que se tornou acionista da Companhia (MINERVA, 2013). O investimento da organização objetiva auxiliar a Minerva a ampliar os seus padrões ambientais e sociais além da rastreabilidade de sua cadeia de suprimentos pela implementação de um plano de ação apoiando o crescimento de uma indústria mais sustentável, de gestão mais sustentáveis e um maior envolvimento da cadeia de valor (MINERVA, 2013). Desse modo, a companhia cumpre com o Padrão de Desempenho IFC, nos quesitos Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos Socioambientais, Condições de Emprego e Trabalho e Preservação da Biodiversidade e Gestão Sustentável de Recursos Naturais Vivos (MINERVA, 2015). Tal acordo, segundo a empresa tem reflexo nas práticas de sustentabilidade e em seu amadurecimento no campo ambiental, social e de governança (ESG)(MINERVA, 2020), de modo que, em 2020, a Minerva ingressou na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e do Índice Carbono Eficiente da B3 (ICO2)(MINERVA, 2020).

Em 2019, a Companhia passou a integrar à Mesa Global de Carne Sustentável (*Global Roundtable for Sustainable Beef*), que tem por objetivo desenvolver estratégias na produção de carnes, priorizando fontes naturais, comunidades e bem-estar animal (MINERVA, 2019).

A Minerva é adepta ao” Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS), conhecido como *Brazilian Roundtable on Sustainable Livestock* (BRSL) (MINERVA, 2015), cujo objetivo é debater e formular, de maneira transparente, princípios, padrões e práticas comuns a serem adotados pelo setor, para o desenvolvimento de uma pecuária sustentável, socialmente justa, ambientalmente correta, e economicamente viável (MINERVA, 2012). A partir de 2018, a empresa registra que participa do Conselho Diretor do GTPS (MINERVA, 2018). Apesar das informações disponibilizadas, não há em nenhum dos relatórios anuais e de sustentabilidade a designação do ano em que a companhia vinculou-se ao GTPS.

Em 2018, a Minerva registra que:

A Companhia participa da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), Associação Brasileira de Reciclagem Animal (Abra), Sindicato da Indústria do Frio no Estado de São Paulo (Sindifrio); possui assento no Conselho de Governança da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (Abiec). (MINERVA, 2018, p. 28)

A empresa define que assumiu diversos compromissos voluntariamente (MINERVA, 2011) e com base neles, a companhia desenvolveu uma política para aquisição de matéria-prima e investiu no desenvolvimento de um sistema de travas para garantir o atendimento aos critérios

estabelecidos (MINERVA, 2011). Dessa forma, a companhia defende estar em linha com seus compromissos com a pecuária sustentável (MINERVA, 2013), de modo que, a empresa somente adquire matéria-prima que não advenha de fornecedores envolvidos com desmatamento, trabalho escravo e infantil, áreas embargadas pelo Ibama, invasão de terras indígenas, unidades de conservação (áreas protegidas), conflitos agrários e violência no campo (MINERVA, 2013). Além disso, a companhia contrata auditoria independente para aferição do cumprimento de alguns dos compromissos assumidos (MINERVA, 2013).

#### 4.1.5.3 Caso III: Marfrig

A Marfrig é signatária do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo desde 2005 e comprometida com os Critérios para Operações com Gado e Produtos Bovinos em Escala Industrial no Bioma Amazônia, do Greenpeace, que visa mitigar atividades em condições análogas ao trabalho escravo (MARFRIG, 2014). Em 2017, o pacto em prol do bioma amazônico foi reafirmado mesmo em panorama atribulado para o setor no Brasil (MARFRIG, 2017); e “mesmo após a saída da ONG Greenpeace do Compromisso Público da Pecuária na Amazônia (MARFRIG, 2018).

Em 2009, com a ativação do sistema de monitoramento da cadeia, a Marfrig assumiu o compromisso público Acordo de Gado estabelecido com o Greenpeace (MARFRIG, 2014), no qual se comprometeu a não adquirir gado de fazendas envolvidas com novos desmatamentos, embargadas pelo Ibama e trabalho escravo, situadas em terras indígenas ou de conservação (MARFRIG, 2013). A companhia, também, é associada ao GTPS desde 2009, e faz parte do Conselho Diretor desde 2012 (MARFRIG, 2019).

Em 2010, a Marfrig “assinou um compromisso pela pecuária sustentável no estado do Mato Grosso em um encontro conduzido pelo Ministério Público Federal do Estado (MARFRIG, 2010). Isso a partir do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), o que implica no comprometimento legal em adotar os critérios estabelecidos a fim da regularização de toda a cadeia produtiva (MARFRIG, 2010).

Em 2010, a Marfrig foi Presidente do Conselho Diretor e membro do Comitê Gestor Executivo do TPS – Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (MARFRIG, 2010). A iniciativa do Banco Mundial através do IFC – International Finance Corporation tem por objetivo promover a sustentabilidade da cadeia produtiva na carne bovina (MARFRIG, 2010).

Em 2012, a companhia recebeu a chancela do Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora) e da Rainforest Alliance (RCA), uma das organizações mundiais

pioneiras na elaboração de protocolos para proteção florestal (MARFRIG, 2012). Com isso, a Marfrig tornou-se a primeira indústria de alimentos do setor de Proteína Animal no mundo a rastrear o ciclo produtivo completo de produção de carne bovina (MARFRIG, 2012). Desde então, a unidade de Tangará da Serra tem produzido e comercializado internacionalmente produtos com o selo verde da pecuária (MARFRIG, 2012), o único certificado no mundo a atestar 136 critérios socioambientais distintos em fazendas de pecuária (MARFRIG, 2013). Em 2013, foram certificadas ou recertificadas também as plantas industriais de abate/desossa de Tangará da Serra (MT), Promissão I (SP) e Promissão II (SP), além da planta de industrializados Pampeano – Hulha Negra (RS) (MARFRIG, 2013).

As subsidiárias da Marfrig atuam como membros do *Global Roundtable for Sustainable Beef* (GRSB) desde 2012, participamos e divulgamos entre nossos fornecedores de animais para abate, a Declaração sobre Uso Consciente de Antibióticos, inspirada no documento GRSB (MARFRIG, 2020). Dessa forma, a Marfrig participa de diversos grupos de trabalho para ajudar a elaborar princípios e critérios globais para a carne bovina sustentável (MARFRIG, 2014).

Em 2014, a companhia tornou-se parceira do Tropical Forest Alliance 2020 (TFA 2020), movimento que busca mobilizar ações de governos, do setor privado e da sociedade civil para reduzir o desmatamento associado à produção de commodities globais fundamentais, como soja, carne bovina, óleo de palma e papel e celulose (MARFRIG, 2014). Entre os objetivos da TFA 2020 estão:

Melhoria do planejamento e gestão relacionados à conservação da floresta tropical, uso do solo agrícola e posse da terra; compartilhamento das melhores práticas para a floresta tropical e conservação de ecossistemas e produção de *commodities*, incluindo o trabalho com pequenos agricultores e outros produtores sobre a intensificação da agricultura sustentável, promovendo a utilização de terras degradadas e reflorestamento; proporcionar experiência e conhecimento, a fim de ajudar no desenvolvimento de matérias-primas e mercados de *commodities* processadas que promovam a conservação das florestas tropicais; e melhorar o monitoramento do desmatamento tropical e da degradação florestal para medir seu progresso. (MARFRIG, 2014, p. 51)

A Marfrig é associada ao InPACTO desde 2014, mas seu engajamento na luta contra o trabalho escravo é anterior a essa data. Em 2005, a Companhia já era signatária do Pacto de mesmo nome e que deu origem ao Instituto (MARFRIG, 2014).

Além dos pactos, a empresa também participa de organizações setoriais.

A Marfrig, como forma de se fazer presente nas discussões e alinhamento do grupo, teve representação nas seguintes entidades setoriais: União Brasileira de Avicultura (UBABEF): membro do Conselho Diretivo. Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína (ABIEPCS): membro do Conselho Diretivo. Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC): membro da Entidade. (MARFRIG, 2010, p. 48)

Além das listadas, a companhia tem participação no SINDICARNE – Sindicato de Indústria da Carne nos Estados e na Federação de Indústrias dos Estados (MARFRIG, 2012), bem como na Associação Brasileira dos Frigoríficos (Abrafrigo) (MARFRIG, 2011).

#### 4.1.5.4 Discussão sobre compromissos institucionais

As três empresas presentes no estudo durante firmaram compromissos que podem ser organizados conforme sua finalidade. Dessa forma, os compromissos institucionais foram categorizados pelo seu propósito, a saber: monitoramento da cadeia, pecuária sustentável e sustentabilidade. A última categoria trata-se de compromissos amplos que consideram aspectos socioambientais da organização como um todo.

Figura 2 – Compromissos institucionais estabelecidos até 2020.

Finalidade do Pacto	Compromisso Institucional/Organização	JBS	Minerva	Marfrig
Monitoramento da Cadeia	Pacto Sinal Verde	Signatário		
	Compromisso Público da Pecuária	Signatário	Signatário	Signatário
	Resolução 1854 do BNDES		Resolução	
	Rainforest Alliance (RCA)			Certificação
	Protocolo de Intenções com o MAPA		Protocolo	
	Acordo de Gado			Signatário
Pecuária Sustentável	Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo no Brasil	Signatário	Signatário	Signatário
	Pacto Internacional de Erradicação do Trabalho Infantil Análogo ao Trabalho Escravo	Signatário		
	Pacto da Pecuária - Conexões Sustentáveis São Paulo - Amazônia (Ethos)	Signatário	Signatário	
	Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPACTO)	Membro		Membro
	Instituto Centro de Vida (ICV)	Parceria		
	Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável (GTPS)	Membro	Membro	Membro
	Global Roundtable for Sustainable Beef (GRSB)	Signatário	Signatário	Signatário
	Termo de Ajustamento de Conduta pela Pecuária Sustentável		Signatário	
	Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola (Imaflora)			Parceria
	Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável do IFC (TPS)			Membro
Sustentabilidade	Tropical Forest Alliance 2020 (TFA 2020)			Parceria
	Padrão de Desempenho IFC		Certificação	

Fonte: elaboração própria a partir dos relatórios de sustentabilidade da JBS, Minerva e Marfrig (2021)

Além dos pactos, as empresas também são associadas a organizações, categorizadas também por finalidade: organizações do setor de carne bovina e organizações sindicais.

Figura 3 - Relação com organizações setoriais estabelecidos até 2020.

Finalidade da Organização	Compromisso Institucional/Organização	JBS	Minerva	Marfrig
Organização Setorial	União Nacional da Indústria e Empresa de Carne (Uniec)	Associado		
	Associação Nacional dos Confinadores (Assocon)	Associado		
	Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA)	Associado		
	Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (Abiec)	Associado	Associado	Membro
	Federação de Indústrias dos Estados			Associado
	Associação Brasileira dos Frigoríficos (Abrafrigo)			Associado
	Associação Brasileira de Reciclagem Animal (Abra)		Associado	
	Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca)		Associado	
	Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína (ABIPECS)			Membro
Organização Sindical	Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal (Sindirações)	Associado		
	Sindicato de Indústria da Carne nos Estados (SINDICARNE)			Associado
	Sindicato da Indústria do Frio no Estado de São Paulo (Sindifrio)		Associado	

Fonte: elaboração própria a partir dos relatórios de sustentabilidade da JBS, Minerva e Marfrig (2021)

### Nível de comprometimento com o Compromisso Público da Pecuária

Dentre os pactos firmados, o Compromisso Público da Pecuária é o único em que as companhias apresentam, em alguns anos, as empresas auditoras do processo e registraram o percentual de cumprimento. As principais autorias independentes foram, a holandesa, *Det Norske Veritas* (DNV-GL) e, a brasileira, BDO RCS Auditores Independentes. Em alguns anos, registrados como “NE” não foram executadas auditorias relacionadas ao pacto, assim como em certos relatórios não há a porcentagem verificada ou, ainda, não é explicitada a empresa auditora.

Figura 4 – Porcentagem do compromisso da pecuária cumprido e empresa auditora do processo

Empresa	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
JBS	NE	NE	NE	NE	99,75% -	99,97% -	99,97% DNV-GL	99,99% DNV-GL	100,00% -	100,00% -	100,00% -
Minerva		NE	NE	-	99,00% BDO RCS	99,70% BDO RCS	-	-	-	100,00% BDO RCS	99,90% BDO RCS
Marfrig	BDO RCS	DNV-GL	DNV-GL	DNV-GL	100,00% DNV-GL	100,00% DNV-GL	100,00% DNV-GL	100,00% DNV-GL	100,00% DNV-GL	100,00% DNV-GL	100,00% DNV-GL

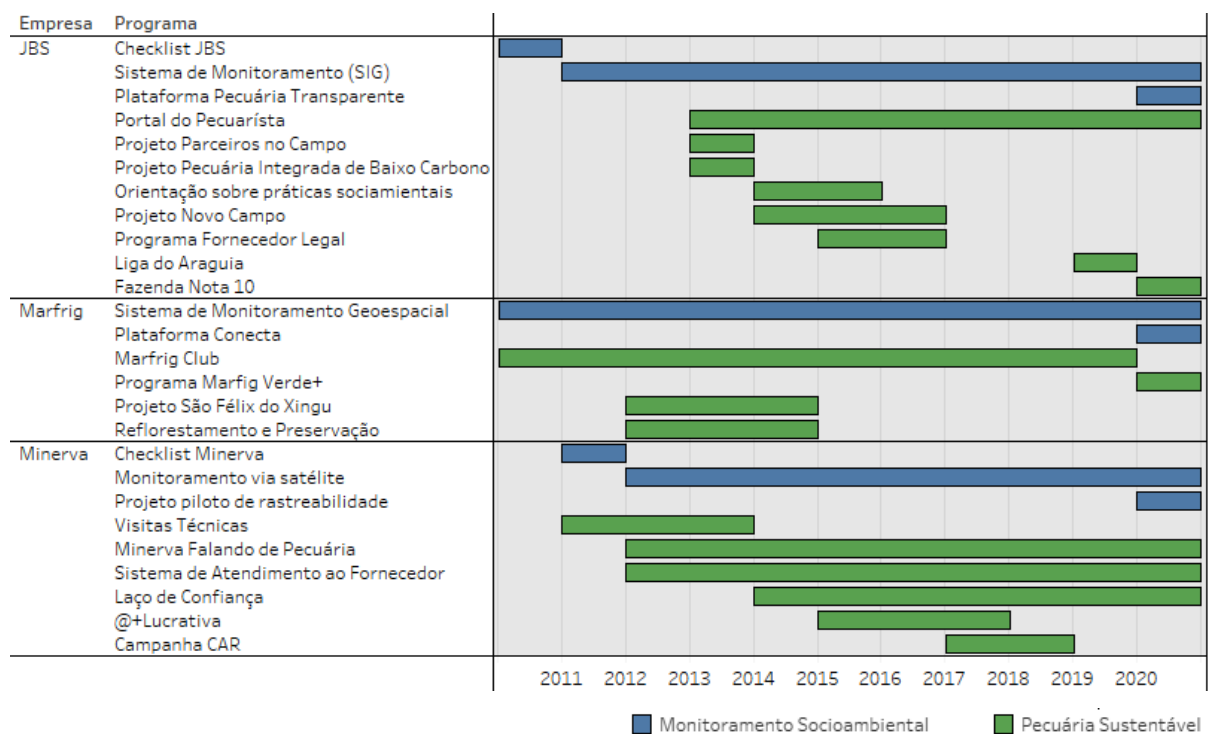
Fonte: elaboração própria a partir dos relatórios de sustentabilidade da JBS, Minerva e Marfrig (2021)

Dessa forma, é possível notar que as três empresas iniciam suas auditorias com apresentação da porcentagem de cumprimento do Pacto Público da Pecuária, firmado em 2009 como Greenpeace, apenas em 2014, portanto, 5 anos após com valores a cima de 99%. A JBS não realizou auditoria em relação ao pacto antes de 2014 e apenas em 2016 e 2017 a empresa aponta a autora do processo. A Minerva, por sua vez, não realizou auditoria antes de 2013, no entanto no período de 2016 a 2018 a companhia não apresenta a empresa auditora, tampouco a porcentagem de comprometimento. A Marfrig, por fim, registra auditoria desde 2010 e apresentam a porcentagem em um patamar de 100% a partir de 2014.

#### 4.2 PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NA PECUÁRIA E NOS FRIGORÍFICOS

Com foco nas práticas de sustentabilidade aplicadas a pecuária, os programas empreendidos pelos frigoríficos de 2010 a 2020 foram mapeados e serão detalhados em cada categoria. Esses podem ser verificados no diagrama de *gant* a seguir:

Figura 5 – Desenvolvimento dos programas de sustentabilidade focados na pecuária



Fonte: elaboração própria a partir dos relatórios de sustentabilidade da JBS, Minerva e Marfrig (2021).

Dessa forma, as categorias a seguir serão as práticas de monitoramento socioambiental focadas nos fornecedores, expresso em azul no diagrama de gantt; e práticas focadas na promoção da pecuária sustentável, demarca em verde no diagrama.

#### 4.2.1 Práticas de monitoramento socioambiental focada nos fornecedores

A categoria visa detalhar as ações e práticas desenvolvidas por cada empresa focada no monitoramento socioambiental de seus fornecedores, de forma a compreender: a seleção e avaliação de fornecedores, a responsabilidade na compra do gado, a partir da verificação e consulta de órgãos competentes e o monitoramento de biomas.

##### 4.2.1.1 Caso I: JBS foods

Em 2010, a JBS apresentou ações pontuais em relação às práticas socioambientais pecuaristas, tais como: “Gestão de fornecedores e controle de origem dos animais (bovinos)”, “Ações para evitar o desmatamento”, “Programa de Regularização Ambiental no Bioma Amazônico do Estado do Pará”, “Ações socioambientais de fomento e incentivo à sustentabilidade na cadeia pecuária bovina” e “Rastreabilidade”. Ainda nesse ano, a companhia inicia o desenvolvimento do sistema de monitoramento por imagens de satélite de todo o bioma amazônico (JBS, 2010). Enquanto que a compra de gado segue uma “política interna”, utilizando uma lista de consulta, no ato da compra e no momento em que os animais seguem para o abate (JBS, 2010).

Em 2011, a companhia implementa o sistema geoespacial, ampliando o monitoramento de sua cadeia produtiva e registrando que nesse ano:

100% das propriedades dos fornecedores de gado da JBS no Brasil são georreferenciadas, 100% dos pontos georreferenciados do Bioma Amazônico são monitorados via imagens de satélites, todos os fornecedores em situação irregular nas listas oficiais do Ibama ou do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) são bloqueados automaticamente no sistema de compras da JBS e que Consulta às listas oficiais em três momentos: No ato da compra dos animais, Antes de seu embarque na propriedade e Antes do seu abate. (JBS, 2011, p. 38)

Em 2013 e 2014, o processo de compra e rastreabilidade do gado torna-se mais robusto, a JBS utiliza imagens de satélite, mapas georreferenciados das fazendas, dados de desmatamento do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe) e informações oficiais de



órgãos públicos de áreas embargadas (Ibama) e de trabalho escravo (MTE) (JBS, 2013). Em 2014, é especificado que os dados de georreferenciamento dos fornecedores são obtidos com o responsável da fazenda de gado ou no CAR – Cadastro Ambiental Rural (JBS, 2014). No mesmo ano, a companhia afirma analisar diariamente as mais de 60 mil fazendas fornecedoras em todo o Brasil (JBS, 2014); e ainda que, em 31 de dezembro de 2014, estavam bloqueadas 2.259 fazendas (JBS, 2014).

Em 2020, a companhia desenvolveu a Plataforma Pecuária Transparente, que permite que os fornecedores de gado da JBS incluam seus próprios fornecedores em cadastro, com o objetivo de que cumpram os critérios socioambientais de criação de bovinos no Bioma Amazonia (JBS, 2020). A partir da adesão voluntária, e logo, registro, os dados são enviados eletronicamente para validação da Agri Trace Rastreabilidade Animal, sistema da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) (JBS, 2020). Tal sistema, fundamentado na tecnologia *blockchain*, “verifica se a lista de fornecedores está completa. Empresas credenciadas na plataforma processarão a análise de conformidade socioambiental com base nos mesmos critérios utilizados atualmente pela JBS, em acordo firmado com o Ministério Público Federal (MPF) (JBS, 2020). A plataforma até o ano de 2020 não entrou em pleno funcionamento, apesar disso, a empresa segue com a meta de ter todos os fornecedores aderidos ao programa até o fim de 2025, com o intuito de garantir o desmatamento ilegal zero na cadeia inteira para todos os biomas em que operamos no Brasil: Amazonia, Cerrado, Pantanal, Mata Atlântica e Caatinga (JBS, 2020).

#### 4.2.1.2 Caso II: Minerva

O controle sobre os critérios socioambientais dos fornecedores, em 2011, era realizado a partir de políticas internas estabelecidas pela Minerva.

Por meio de um questionário, os produtores rurais passaram a colaborar com o fornecimento de informações sobre as características de suas propriedades e as suas práticas de criação, com o fim de atender os critérios mínimos para aquisição de gado bovino estabelecidos pela empresa nos compromissos por ela assumidos. (MINERVA, 2011, p. 51)

Reunidos os documentos e as informações socioambientais, são realizadas verificações em bases de dados oficiais, a respeito da regularidade ambiental e trabalhista do possível

fornecedor (MINERVA, 2011). Após as consultas, o Departamento de Sustentabilidade valida as informações fornecidas pelos compradores de gado (MINERVA, 2011).

Em 2012, a empresa aprimora o *checklist*, de tal modo a figurar nos contratos a exigência de respeito das partes às normas de segurança, meio ambiente, saúde e segurança do trabalho e responsabilidade social (MINERVA, 2012). No mesmo ano, a Minerva implementa monitoramento via satélite das propriedades dos fornecedores sediados no bioma Amazônia:

Com as coordenadas geográficas e os códigos desses fornecedores, o sistema monta polígonos que representam as propriedades nos mapas, trata as imagens e faz o cruzamento com as bases de dados do Ministério do Meio Ambiente e do ICMBio – Instituto Chico Mendes (unidades de conservação), Funai – Fundação Nacional do Índio (terras indígenas) e Inpe – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, que libera regularmente os relatórios de desmatamento da Amazônia. (MINERVA, 2012, p. 38)

Além disso, a partir desse ano, a companhia faz a verificação da lista de áreas embargadas no site do Ibama e a lista de propriedades denunciadas ao MTE – Ministério do Trabalho e Emprego por ilegalidades (trabalho infantil e análogo ao escravo, entre outras) (MINERVA, 2012). Os fornecedores retidos no processo são suspensos, enquanto que em 2013, eram 43,5% fazendas mapeadas; em 2014, 85,1% e em 2015, 92,0% (MINERVA, 2015). Já em 2016, foram 92% e em 2017 chegou a 99%. Em 2020 chegou a 100%.

Em 2015, a Minerva complementa as informações em relação a fonte de dados do INPE, registrando que o sistema de geomonitoramento é realizado a partir de atualizações do Projeto de Monitoramento do Desmatamento na Amazônia legal por Satélite Prodes e do Sistema Detecção de Desmatamento em Tempo Real – Deter (MINERVA, 2015).

Em 2020, a Minerva ampliou o monitoramento geoespacial de seus fornecedores, incluindo aqueles localizados no bioma Cerrado (MINERVA, 2020). Dessa forma, as unidades de São Paulo, Minas Gerais e Goiás foram integradas ao sistema de Compra de Gado e à plataforma de monitoramento geoespacial, com 100% de todas as compras sendo analisadas a partir dos critérios socioambientais (MINERVA, 2020).

Ainda em 2020, a companhia realizou um projeto piloto de rastreabilidade do gado em um segundo nível da cadeia, ou seja, abrangendo os proprietários de bezerros ou gado magro que comercializam com os fornecedores que vendem diretamente à Minerva para abate (MINERVA, 2020). A ferramenta inicialmente se baseou nas emissões das Guias de Trânsito Animal (GTAs), apesar disso, a empresa busca a integração aos sistemas da compra de gado e monitoramento da região amazônica.

#### 4.2.1.3 Caso III: Marfrig

Em julho de 2010, o Sistema de Monitoramento Socioambiental no Bioma Amazônia foi implantado com o intuito de monitorar, via satélite, a cadeia de fornecedores de gado localizados dentro do bioma amazônico (MARFRIG, 2010). Tal sistema funciona a partir do georreferenciamento dos fornecedores e com bases de dados em imagens de satélite das fazendas (DETER e PRODES), disponibilizadas pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe) (MARFRIG, 2018). Dessa forma, casos de desmatamento e sobreposição com terras indígenas e unidades de conservação são monitorados enquanto que o sistema de compras autoriza as transações somente após a confirmação da checagem da propriedade nas listas do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e do Ministério do Trabalho (MARFRIG, 2015). Ao se deparar com não conformidades, são aplicadas ações corretivas de acordo com o tipo de desvio, sempre vinculadas às normas legais (MARFRIG, 2019). Além disso, em 2019, a Marfrig passou a monitorar, focos de calor (queimadas) no Bioma Amazônia. Esse processo foi adotado com o intuito de informar os fornecedores sobre possíveis queimadas em suas fazendas, alertando-os para ações preventivas nas propriedades (MARFRIG, 2019). De 2010 a 2020, a Marfrig registrou 100% das propriedades de seus fornecedores diretos e não realizou nenhuma aquisição irregular de carne oriunda do Bioma Amazônia.

Em 2013, a Marfrig Beef implantou melhorias no seu sistema de monitoramento, incluindo a ferramenta de RFI (Request for Information), segundo a qual os pecuaristas que fornecem gado adquirido de terceiros (fornecedores indiretos) devem informar a origem dos animais, com dados da propriedade, município, estado, proprietário, CNPJ ou CPF (MARFRIG, 2013). Esses dados são, então, cruzados com as listas do Ibama e do MTE para ver se há irregularidades na sua cadeia de fornecedores indiretos (MARFRIG, 2013). A partir de 2014, os técnicos da companhia acrescentam a consulta da lista do Ministério Público. A partir de 2018, a empresa estreitou as regras de aprovação das fazendas, requerendo documentos como: comprovante de Registro de Regularidade Fundiária (SNCR), Cadastro Ambiental Rural (CAR), Carta-Garantia, Lista de Verificação do Marfrig Club, Cadastro Fiscal e Recibo de Trânsito Animal, entre outros (MARFRIG, 2018).

Ainda em 2020, a companhia instaurou a Plataforma Conecta, uma ferramenta que combina o monitoramento via satélite e a tecnologia *blockchain* para verificar a presença de desmatamento e outras não conformidades socioambientais na cadeia produtiva da pecuária de corte (MARFRIG, 2020). Com isso, os produtores inserem, na plataforma, dados sobre as

propriedades e rebanho, por meio de um aplicativo móvel (MARFRIG, 2020); e depois as informações são cruzadas com dados dos sistemas (MARFRIG, 2020). Dessa maneira, a Marfrig pretende que sua cadeia de fornecimento esteja livre de desmatamento até 2030 (MARFRIG, 2020).

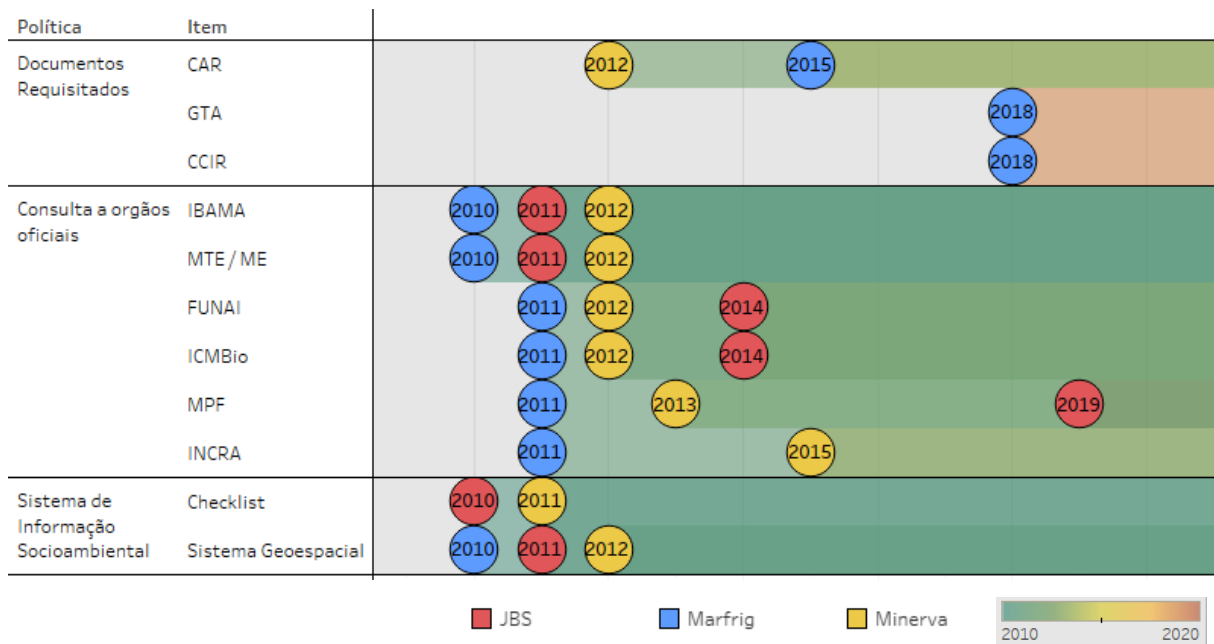
#### 4.2.1.4 Discussão sobre as ações e práticas de monitoramento socioambiental focada nos fornecedores

O monitoramento socioambiental da cadeia de suprimentos de carne bovina é realizado a partir de documentos requisitados, consultas a órgãos oficiais e monitoramento de sistemas de informação socioambiental. Os documentos requisitados são: o cadastro ambiental rural (CAR), Certificado de Cadastro de Imóvel Rural (CCIR) e a Guia de Transporte Animal (GTA).

Os órgãos públicos consultados são: o IBAMA, a partir da lista de áreas embargadas; o Ministério do Trabalho e Emprego ou, a partir de 2019, a Subsecretaria de Inspeção do Trabalho, do Ministério da Economia, a partir do registro de trabalho forçado ou compulsório; a FUNAI, para verificação de eventuais ocupação de terras indígenas; o ICMBio, para verificação de desmatamento de áreas de conservação ambiental; o INCRA, para eventuais problemas relacionados a regularização fundiária; e o MPF para averiguação de grilagem, violência rural e aquisição ilegal de terras.

Por fim, o sistema de informação utilizados pelas empresas podem ser: *checklist* socioambiental, com critérios geridos pela companhia; e sistema de monitoramento geoespacial, com georreferenciamento dos fornecedores e o cruzamento de informação com os sistemas de monitoramento do INPE, DETER e ou PRODES.

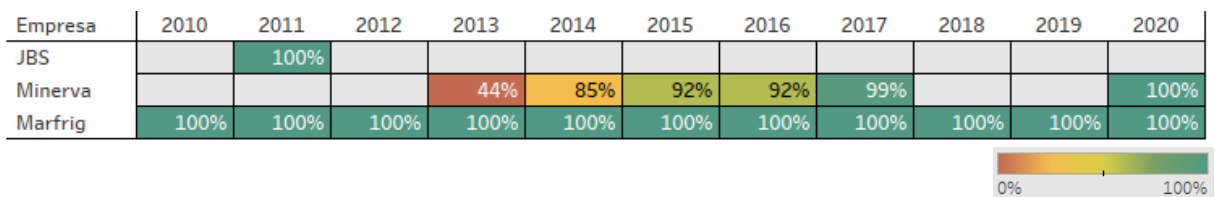
Figura 6 – Comparação do ano de instauração das práticas de monitoramento da fornecedores



Fonte: elaboração própria a partir dos relatórios de sustentabilidade da JBS, Minerva e Marfrig (2021)

As empresas também disponibilizam, em certos anos, o percentual de fazendas mapeadas para realização do georreferenciamento.

Figura 7 – Porcentagem de fornecedores diretos mapeados



Fonte: elaboração própria a partir dos relatórios de sustentabilidade da JBS, Minerva e Marfrig (2021)

Considerando as informações expostas, em geral, a Marfrig tem a iniciativa sobre as práticas de monitoramento socioambiental da cadeia, seguida pela Minerva e, por fim, pela JBS. Os documentos requisitados para efetivação da compra são registrados apenas pela Marfrig e pela Minerva, sendo que a primeira é mais rígida. Em relação as consultas dos órgãos públicos, todas as empresas apresentam as mesmas instituições, atingindo 2021 com consultas semelhantes.

Finalmente, no quesito sistema de informação socioambiental, a JBS e a Minerva iniciaram a década utilizando apenas *checklist*, ou seja, políticas internas de gestão. Enquanto que, desde 2010, a Marfrig utiliza sistema geoespacial, registrando 100% de mapeamento de fornecedores direto no bioma amazônico nos anos em estudo. A JBS instituiu um sistema de

informação semelhante em 2011, no entanto apenas apresenta o percentual de fornecedores mapeados nesse ano. Tal fato aponta para uma falta de transparência em relação a esse indicador. Por fim, a Minerva estabelece seu sistema de monitoramento em 2012, apresentando uma crescente nos anos subsequentes em relação ao percentual de fornecedores mapeados, chegando ao patamar de 99% em 2017.

Além disso, a JBS registra que diariamente, mais de 90 mil fazendas produtoras de gado são monitoradas nos biomas Amazônia, Cerrado, Pantanal, Mata Atlântica e Caatinga por meio de imagens de satélite (JBS, 2020). Embora não apresente o valor percentual de sua cobertura, a JBS pretende, até 2025 garantir o desmatamento ilegal zero na cadeia inteira para todos os biomas (JBS, 2020).

A Minerva, por sua vez, realiza o monitoramento e rastreabilidade da origem do gado analisando, dentre outros fatores, o desmatamento em biomas como Amazônia, Cerrado e Chaco (MINERVA, 2020). Com isso, em 2020, a empresa registra que 100% dos fornecedores de 2020 com propriedades no bioma Cerrado (MINERVA, 2020).

Ações e práticas de monitoramento de fornecedores indiretos são registradas pela Marfrig, desde de 2013, a partir da ferramenta de RFI e a consulta com as listas do Ibama, e o MTE. A empresa apresenta em 2020 que 62% de sua cadeia é monitorada no bioma amazônico, enquanto são 47% no cerrado. Assim, a companhia tem por meta monitorar 100% dos fornecedores diretos e indiretos: na Amazônia até 2025 e no Cerrado até 2030 (MINERVA, 2020). Adicionalmente, a Marfrig, a partir de 2020, passou a monitorar focos de calor (queimadas) no bioma amazônico. Ressalta-se que a Minerva expressou preocupação pelas queimadas na Amazônia em 2019, enquanto que a Marfrig e a JBS não se posicionaram nos relatórios anuais e de sustentabilidade. No entanto, apenas a Marfrig teve iniciativa em relação a essa questão.

A JBS e a Marfrig iniciam formas de monitoramento da cadeia com tecnologia *blockchain* em 2020, o que demonstra uma tendência setorial em relação a utilização dessa tecnologia.

#### **4.2.2 Práticas focadas na promoção da pecuária sustentável**

A categoria visa mapear as ações e práticas focadas na promoção da pecuária sustentável por cada empresa de processamento de carne, como visitas técnicas, comunicação e avaliação socioambiental dos fornecedores e elaboração de materiais sobre sustentabilidade.

#### 4.2.2.1 Caso I: JBS foods

Em julho de 2013, a companhia iniciou o Projeto Parceiros no Campo, veiculado pelo Canal Rural. Esse projeto tem como objetivo apresentar inúmeros casos de sucesso de pecuaristas na produção de bovinos (JBS, 2013). Segundo a JBS: 45 fazendas de gado, em 7 estados brasileiros estiveram envolvidas no Projeto (JBS, 2013).

Ainda em 2013 a JBS estabeleceu uma parceria com o Instituto Centro de Vida, no Projeto Pecuária Integrada de Baixo Carbono, envolvendo um grupo piloto de 14 fazendas (JBS, 2014). A iniciativa teve como finalidade promover a pecuária sustentável dentro do bioma Amazônia, desenvolvendo modelos de produção que melhorem a gestão, aumentem a produtividade, incrementem qualidade no produto entregue ao mercado, reduzem as emissões de gases de efeito estufa no sistema de produção e respeitem a legislação ambiental (JBS, 2013). Esse projeto inspirou o Programa Novo Campo, realizado de 2014 a 2016, ainda em parceria com o Instituto Centro de Vida.

O programa teve como objetivo estimular pecuaristas a adotarem práticas de pecuária sustentável em fazendas localizadas na Amazônia Brasileira, orientando sobre questões diversas, como conservação de solo e água, cumprimento da legislação ambiental e trabalhista brasileira, boas práticas de manejo e bem-estar animal, técnicas para aumento da produtividade e qualidade de carcaça, entre outras questões. (JBS, 2015, p. 68)

Segundo a companhia no Relatório de Sustentabilidade Anual e de Sustentabilidade de 2016, desde o início do programa 700 hectares de florestas foram restaurados em torno dos rios e nascentes, e tem como principal resultado o aumento de eficiência produtiva.

Em 2013, a companhia criou o Portal do Pecuarista focado na avaliação da qualidade do gado de cada fornecedor. Em 2014, há adição a aba Sustentabilidade, em que:

[...] o fornecedor de gado tem acesso às informações acerca da conformidade de suas fazendas em relação aos critérios socioambientais da JBS. Caso alguma de suas fazendas esteja bloqueada para fornecimento por descumprir qualquer critério socioambiental, essa informação fica disponível para o pecuarista. Há também orientações para que ele possa se regularizar e voltar a ser um fornecedor da JBS. (JBS, 2014, p. 64)

Em 2015, é reforçado que também é disponibilizado no portal as informações relativas aos: status em relação aos critérios socioambientais da JBS, além do padrão fotográfico das

classes de acabamento com validação acadêmica, de associações de classe e de especialistas para que a tipificação das carcaças seja transparente e auditável (JBS, 2015). O programa não teve mais registro a partir de 2019.

Iniciado em 2015, o Programa Fornecedor Legal foi uma “campanha para fomentar a regularização ambiental de sua cadeia de fornecimento de carne bovina junto ao Cadastro Ambiental Rural (CAR) do Governo brasileiro (JBS, 2015) . Além disso, o programa facilita o acesso a um grupo de consultorias especializadas no CAR e na adequação de propriedades rurais ao Código Florestal do País. Em 2016, mais de 10 mil novos fornecedores comprovaram sua inscrição ao CAR junto à JBS (JBS, 2016). O programa foi descontinuado em 2017.

A empresa também registra a orientação sobre práticas ambientais a fornecedores em 2014 e 2015. Nesse projeto:

A empresa orienta os produtores a adotarem boas práticas ambientais, como o uso de cisternas para captação de água das chuvas, biodigestores e compostagem. Essas são exigências previstas em contratos e em checklists de acompanhamento dos extensionistas que verificam as produções nas propriedades. (JBS, 2015, p. 69)

Em 2019, a companhia fez a parceria com a Liga do Araguaia, formada por cerca de 60 pecuaristas do estado do Mato Grosso. O programa tem como objetivo promover o desenvolvimento da pecuária sustentável na região com apoio dos produtores locais (JBS, 2019). Tudo isso por meio de suporte técnico de consultores especializados em gestão e manejo de pastagens, garantindo melhor produtividade em áreas ambientalmente regularizadas e maior rentabilidade aos produtores, ação que contribui para a redução líquida das emissões de gases de efeito estufa (JBS, 2019).

Em 2020, a JBS desenvolveu o programa Fazenda Nota 10, que oferece treinamentos para uma gestão de alta performance, permitindo maximizar os resultados das fazendas de gado de corte no Brasil. Desenvolvido pela Companhia em parceria com o Instituto Integra (JBS, 2020). Nesse ano, o programa contou com a participação de mais de 100 pecuaristas fornecedores da JBS (JBS, 2020).

#### 4.2.2.2 Caso II: Minerva

Em 2011, a empresa realiza visitas técnicas, na qual é elaborado um plano de ação a partir da *checklist* aplicado no fornecedor. Com as informações socioambientais e de produtividade, há o desenvolvimento de um plano de ação, quando necessário, para que



melhorias sejam atingidas, podendo ter, inclusive, o acompanhamento de técnicos da empresa (MINERVA, 2011). No relatório anual e de sustentabilidade de 2012, as assistências técnicas promovidas pela empresa são mais detalhadas. Assim, as atividades abordam:

Verificar a qualidade do rebanho e da fazenda; explicar ao pecuarista a documentação exigida e como obtê-la; fazer prospecção de novos negócios; entrevistar o fornecedor sobre expectativas futuras; apresentar a Companhia, seus produtos e serviços; promover a extensão de compartilhamento de informação; comprar o gado nas condições exigidas; orientar para qualificação do rebanho (MINERVA, 2012, p. 39)

A Minerva defende que as equipes de campo auxiliam o departamento de sustentabilidade na conscientização dos pecuaristas sobre os critérios assumidos pela Companhia (MINERVA, 2013), a partir disso a empresa instrui e acompanha pecuaristas na aplicação de técnicas para melhorar a produtividade das fazendas, sem aumentar as áreas de pastagem, assim freando a pressão sobre as florestas (MINERVA, 2013). Em 2015, a Minerva reforça a visão de que o aumento da produtividade reduz os impactos ambientais, registrando que:

Em 2015, a Minerva Foods auxiliou na aplicação de técnicas para melhorar a produtividade das fazendas, sem aumentar áreas de pastagens, reduzindo a pressão sobre as florestas e contribuindo diretamente nas questões de mudanças climáticas, além de incentivar os pecuaristas a otimizar a utilização dos recursos naturais. Também são disponibilizadas ferramentas para que os fornecedores tenham informações necessárias à qualificação da matéria-prima, de maneira sustentável. (MINERVA, 2015, p. 86)

Com isso, a empresa registra que foram realizadas 4.673 visitas de campo, um acréscimo de 234% sobre o número de 2011 (MINERVA, 2012). Já em 2013, o número de visitas decaiu para 4597, enquanto que a empresa divulga 25 mil pecuaristas cadastrados no programa. Já em 2015 foram realizadas 4.755 visitas técnicas.

De 2015 a 2017 a Minerva apresenta o programa “ @ + Lucrativa”, que promove ação de fomento por meio de adiantamento financeiro aos pecuaristas, o @ + Lucrativa orienta o aumento de produtividade e a geração de receita com a melhoria da nutrição do gado bovino e da consequente elevação do peso da carcaça (MINERVA, 2015). Em 2016, o programa contou com 45 fornecedores e em 2017 com 66.

O programa Laço de Confiança foi instituído em 2014, visando aproximar os fornecedores da empresa, por meio do envio de relatórios com análises sobre os resultados da

Companhia, tendências de mercado e de clima, assim como pesquisas de confinamento para maior conhecimento das condições de mercado (MINERVA, 2015). Em 2016 foram fortalecidos os canais de comunicação com as pecuaristas (MINERVA, 2016), de tal forma ao programa também “incentivar à adoção de práticas sustentáveis (MINERVA, 2016), ainda por meio da divulgação digital de relatórios e artigos. Assim o programa é reestruturado para promover o relacionamento ético e transparente com os pecuaristas, por meio do compartilhamento de conhecimentos técnicos e práticos relacionados à qualidade, à produção e ao aprimoramento da pecuária sustentável (MINERVA, 2019). Laço de Confiança é apresentado até o último ano de análise do presente estudo, no entanto, o programa não é registrado no Relatório Anual e de Sustentabilidade de 2018.

A Minerva também realiza o atendimento online com a veiculação de informações sobre sustentabilidade, com o objetivo de sensibilizar e conscientizar a categoria da real necessidade de comprometimento ambiental para a manutenção da atividade pecuária num patamar de alta qualificação no País (MINERVA, 2012). Para tanto, a empresa, em 2012, instituiu o Sistema de Atendimento ao Fornecedor, via rede social e e-mail, disponibiliza matérias informativas como: Pesquisa de Confinamento, Relatório de Grãos, Artigos e Relatório de Resultados Minerva. Em 2013, o SAF recebeu 82 questionamentos, dúvidas, críticas ou sugestões dos produtores (MINERVA, 2013). A partir de 2014, também é possível acessar o site da Minerva ([www.minervafoods.com](http://www.minervafoods.com), no qual os pecuaristas encontram também informações sobre o ciclo de palestra Minerva Falando de Pecuária e a agenda de eventos da Companhia (MINERVA, 2014).

Adicionalmente, em 2012, foi criado o projeto “Minerva Falando de Pecuária”, que se resume em palestras promovidas nas unidades industriais para grupos de cerca de 50 pecuaristas, abordando temas relacionados ao setor, como: mercado e modalidades de negociação, qualidade da carne e exigências de mercado, orientações legais para regularizar as fazendas (MINERVA, 2012). Em 2015 a empresa destaca que as visitas de campo são feitas por técnicos, zootecnistas, veterinários e agrônomos da Minerva (MINERVA, 2015). Além disso, o programa conta com parcerias com entidades de classe, consultorias e sindicatos (MINERVA, 2015). Em 2018, “Minerva Falando de Pecuária” torna-se um programa que convida os pecuaristas para eventos focados em temas de seus interesses (MINERVA, 2018). No ano de 2020, não foram realizados eventos devido à pandemia de Covid-19 (MINERVA, 2020), mesmo assim a companhia permaneceu com o programa aberto.

Em 2017, a Minerva também promoveu campanha pontual relacionada ao Cadastro Ambiental Rural (CAR), disseminando informações sobre seu objetivo, suas vantagens, as

consequências para o produtor da não regularização de sua propriedade e os prazos. Os pecuaristas, além disso, recebem informações atualizadas sobre as melhores técnicas de criação e manejo com vistas à produtividade com responsabilidade socioambiental (MINERVA, 2017).

Em 2019, a Minerva participou do Índice de Vulnerabilidade InPACTO.

O projeto, consiste no mapeamento de fatores que tornam um município ou uma região e suas respectivas populações vulneráveis à incidência de trabalho análogo ao escravo ou a qualquer outra violação dos direitos humanos. Para o mapeamento foram utilizados 420 indicadores nacionais, estaduais e municipais de fontes do sistema estatístico nacional, tendo inicialmente como ponto focal o estado de Minas Gerais. Com base no cruzamento e na análise de dados socioeconômicos e demográficos de cidades onde os participantes possuem fornecedores e utilizando-se de tecnologia inovadora, foi possível estabelecer uma escala de risco. Ela auxilia as empresas no desenvolvimento e na priorização de ações em suas cadeias produtivas para aprimorar o combate ao trabalho análogo ao escravo ou infantil. (MINERVA, 2019, p. 40)

#### 4.2.2.3 Caso III: Marfrig

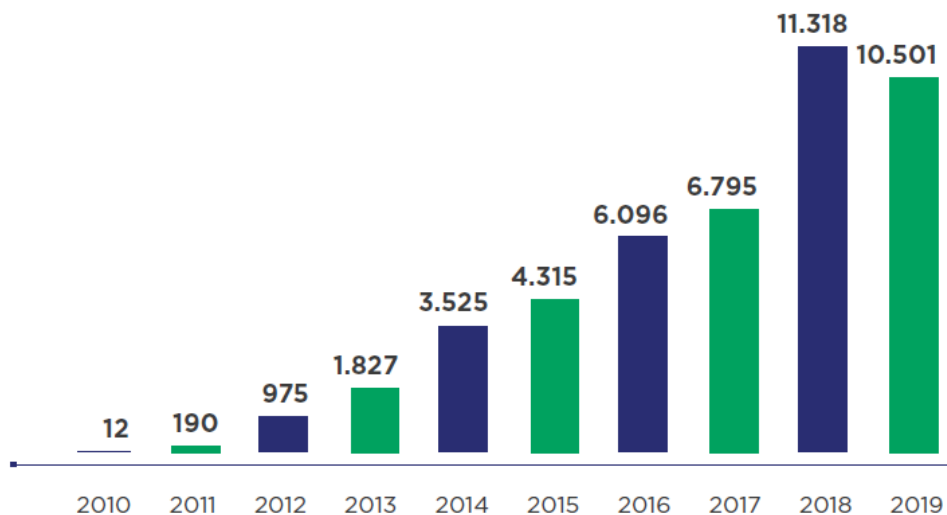
De 2012 a 2014, o programa de Reflorestamento e Preservação incentivou a produção de madeira legal por meio de parcerias com produtores rurais (MARFRIG, 2012). Tal iniciativa foi incorporada no programa Marfrig Club. No mesmo período, a Marfrig realizou o Projeto São Félix do Xingu conjuntamente ao The Nature Conservancy (TNC) e ao Walmart a fim de disseminar melhores práticas socioambientais. Isso em virtude do alto índice de desmatamento da região que concentrava mais de 2,4 milhões de cabeças de gado em 2014 (MARFRIG, 2014).

A Marfrig desde 2010 apresenta o programa Marfrig Club focado na gestão de sustentabilidade de fornecedores. O programa é estruturado por três princípios: bem-estar animal (manejo, alimentação, biossegurança, rastreabilidade, origem e idade), responsabilidade social (normas trabalhistas, moradia, escola e incentivos) e responsabilidade ambiental (vegetação, resíduos, solo e água) (MARFRIG, 2010). A proposta, portanto, é de oferecer assistência técnica nos âmbitos mencionados. A partir de 2013, os produtores começaram a ser bonificados financeiramente com base na classificação de sua propriedade em parâmetros estabelecidos para cada item e também por uma pontuação conforme o nível alcançado. As categorias de classificação das propriedades são: Início, Bronze, Prata, Ouro e Platinum (MARFRIG, 2015). Para tanto, uma equipe da Marfrig visita os produtores e os avalia com base no checklist de

critérios. Os dados coletados são auditados e o fornecedor classificado em um dos níveis de conformidade (MARFRIG, 2015)

Em 2020, ocorreu um redesenho e atualização do protocolo de acompanhamento do Marfrig Club (MARFRIG, 2020), de forma a focar nos critérios de Sustentabilidade sustentados por instituições como: Rainforest Alliance, GlobalGAP, RedTractor, IFC, CDP, FAIRR, BBFAW e Forest500 (MARFRIG, 2020). Assim, passando a abordagem de assistência técnica para o programa Marfrig Verde+. Abaixo pode-se verificar o número absoluto de fazendas afiliadas ao programa Marfrig Club de 2010 a 2019. Adicionalmente, de acordo com a companhia, a porcentagem de fazendas avaliadas no programa em relação ao total de fazendas fornecedoras foram: 40 % em 2015, 50% em 2016, 50% em 2017, 83% em 2018 e 88,4 em 2019.

Figura 8 – Número de fazendas afiliadas ao Marfrig Club



Fonte: Relatório Anual e de Sustentabilidade da Marfrig (2019, p. 58)

O Programa Marfrig Verde+ foi iniciado em 2020 a fim de acelerar a sustentabilidade na cadeia de valor da carne bovina, com foco na inclusão do produtor (MARFRIG, 2020). Tal programa tem como base três pilares: Desenvolvimento de mecanismos financeiros inovadores, Estruturação de suporte técnico e intensificação e Mecanismos de monitoramento e rastreabilidade (MARFRIG, 2020). Além disso, a iniciativa assume um papel mais ativo, transformando-se também em hub de suporte para a reinclusão dos fornecedores (MARFRIG, 2020),.

Desde 2010. A Marfrig desenvolve a iniciativa de “apoio ao pecuarista para obtenção do CAR (Cadastro Ambiental Rural) ou LAU (Licença Ambiental Única), em Mato Grosso, e do LAPR (Licenciamento Ambiental em Propriedade Rural), em Rondônia (MARFRIG, 2010)

Desde 2016, a Marfrig tem o website focado na pecuária sustentável (<http://www.marfrigbeef.com/pt/pecuaristas/brasil>), no qual se encontram informações sobre compra de gado, programas pecuários, entre outros (MARFRIG, 2016). Além disso, os produtores recebem também orientações técnicas sobre as melhores práticas de manejo e instalações durante as visitas de campo periódicas de profissionais da Companhia (MARFRIG, 2016). Adicionalmente, é disponibilizado no site o Guia de Práticas Sustentáveis Marfrig, que detalha as ações esperadas pela Companhia em termos de sanidade e bem-estar animal, respeito social e ambiental, rastreabilidade e alimentação (MARFRIG, 2017).

Em 2020 a Marfrig, em parceria com a Embrapa, lançou a marca Viva!, em que os cortes de carne decorrem de técnicas de produção de Integração Lavoura Pecuária (ILP) e Integração Lavoura Pecuária Floresta (ILPF) (MARFRIG, 2020). A iniciativa tem como preceito práticas de pecuária sustentável, com ênfase no baixo carbono e no carbono neutro (MARFRIG, 2020).

#### 4.2.2.4 Discussão sobre as práticas focadas na promoção da pecuária sustentável

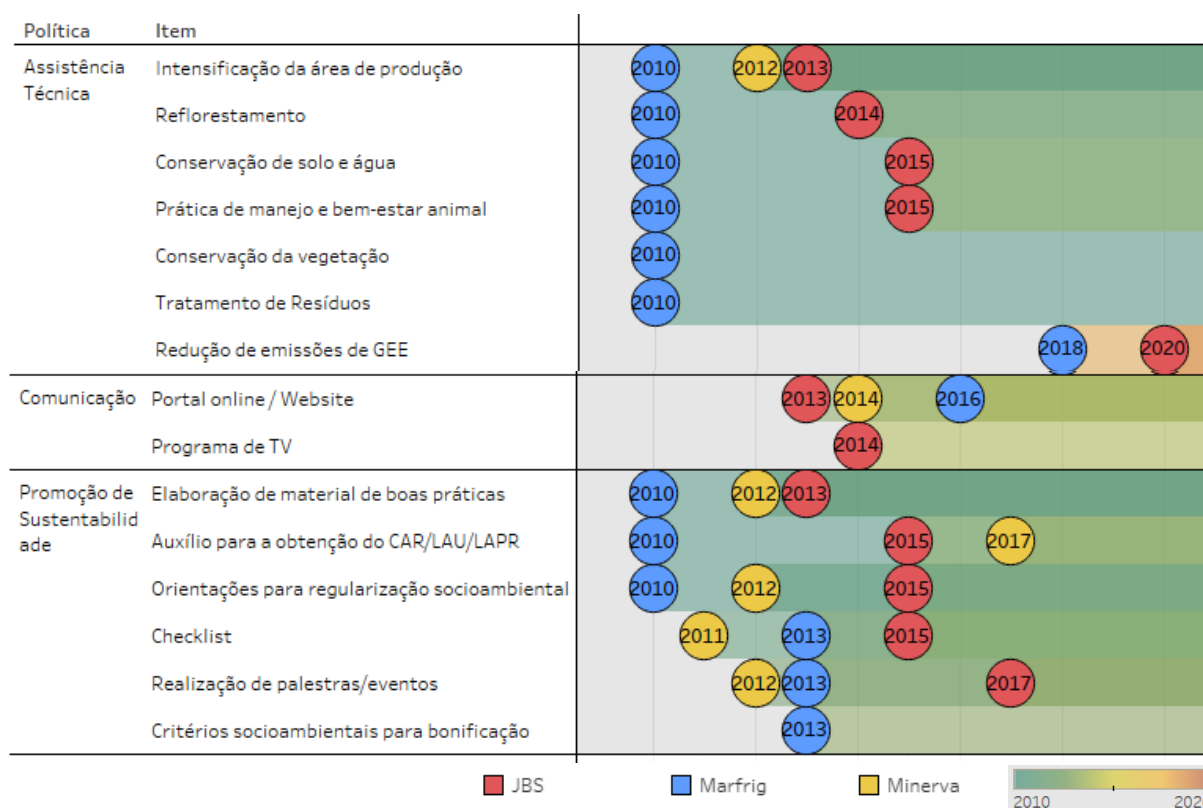
As práticas desenvolvidas pelas empresas frigoríficas focadas na pecuária sustentável foram organizadas a partir das políticas voltadas a comunicação, a assistência técnica e a promoção da sustentabilidade. Com isso, os meios de comunicação levantados foram programas televisivos e ambientes digitais ou websites.

Em relação à assistência técnica foram mapeadas os aspectos socioambientais difundido nas visitas realizadas nos fornecedores, a saber: a intensificação de áreas produtivas, ou seja, o aumento de produtividade das fazendas de gado; difusão de práticas de reflorestamento; técnicas de conservação do solo e da água; conscientização e preservação da vegetação nativa; práticas de manejo e bem-estar animal; técnicas de tratamento de resíduos sólidos ou efluentes; e práticas para redução das emissões de gases efeito estufa.

Além disso, os programas de promoção de sustentabilidade foram organizados nas ações de: elaboração de materiais informativos sobre boas práticas socioambientais; auxílio para obtenção de documentos comprobatórios de propriedade rural (CAR, LAR ou LAPR); orientações sobre políticas internas de regularização socioambiental, (como documentos requisitados e políticas de rastreabilidade do produto); checklist de avaliação sobre aspectos

socioambientais; realização de palestras ou eventos voltados a pecuária sustentável; e aplicação de bonificações monetárias para fornecedores socioambientalmente comprometidos.

Figura 9 - Comparação do ano de implementação de práticas de promoção da pecuária sustentável



Fonte: elaboração própria a partir dos relatórios de sustentabilidade da JBS, Minerva e Marfrig (2021).

Considerando as informações expostas, a Marfrig tem as ações focadas na pecuária sustentável mais pronunciadas e robustas que os concorrentes. Isso porque, desde o princípio de 2010, a empresa tem o programa Marfrig Club que é estruturado a partir dos três pilares de sustentabilidade. Além disso, a empresa realiza tais ações de forma consistente ao passar dos anos e transparente ao registrar números absolutos e relativos das fazendas participantes do programa.

A JBS, por sua parte, realiza assistência técnicas a partir de 2013, ano em que foram realizadas mais de 450 visitas (JBS, 2013). Nos anos subsequentes não são registrados os números de assistência realizadas, apenas em 2019 e 2020, em que envolveram 60 e 100 produtores respectivamente. Nas visitas técnicas os fornecedores são orientados em relação ao manejo e bem-estar animal, conservação do solo e da água e intensificação da área produtiva, assim como de práticas de reflorestamento com a finalidade de diversificação da fonte de renda, através de plantio de árvores com valor comercial (JBS, 2014).

A Minerva realiza desde 2012 assistências técnicas focadas apenas na intensificação produtiva das fazendas de gado, o que é defendido pela empresa a partir da crença: produtividade reduz desmatamento (MINERVA, 2013). A empresa registra o número de visitas de 2011 a 2013, no entanto, os outros fatores socioambientais não são abordados pela companhia em suas visitas técnicas.

Apesar disso, a Minerva realiza várias ações focadas na comunicação com os fornecedores, a partir de seu Sistema de Atendimento ao Fornecedor e website. Enquanto que a JBS institui um portal digital a partir de 2013 e a Marfrig apenas em 2016. A JBS é a única que realiza um programa de televisão focado na pecuária sustentável. O Giro do Boi, veiculado pelo Canal Rural, apresenta matérias técnicas e entrevistas de especialistas com orientações sobre sustentabilidade, qualidade, sanidade, bem-estar animal, gestão financeira e outros temas relacionados à cadeia de valor da carne (JBS, 2014).

Em relação as ações de promoção de sustentabilidade, as três empresas realizam a elaboração de materiais de boas práticas e orientam os fornecedores em relação a regularização socioambiental, de tal forma que a Marfrig teve a iniciativa, depois a Minerva a institui e, por fim, a JBS. No quesito auxílio para aquisição de documentos comprobatórios, as empresas em geral, realizaram campanhas: a Marfrig desde 2010, a JBS, a partir de 2015 e a Minerva a partir de 2017. A prática de *checklist* avaliativo e realização de eventos ou palestra toma outra sequência histórica, sendo a Minerva a ter a iniciativa, depois a Marfrig e, por fim, a JBS. No último item avaliado, bonificações monetárias de fornecedores socioambientalmente comprometidos, a Marfrig é a única a efetivar tal ação, a partir de 2013.





## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são abordadas as considerações finais a respeito do trabalho, as quais são divididas em conclusão, em que os procedimentos e resultados obtidos ao longo da pesquisa são revisados, e as sugestões para pesquisas futuras, em que são abordadas as limitações para a realização do trabalho e oportunidade de pesquisa que podem ser exploradas em trabalhos futuros.

### 5.1 CONCLUSÃO

As empresas frigoríficas brasileiras estudadas, durante o período de 2010 a 2020, apesar de atuarem no mercado global e compartilharem de muitos compromissos públicos, apresentam diferentes visões e graus de aplicação de sustentabilidade em suas operações, principalmente, no monitoramento e gestão da pecuária bovina.

A JBS, apesar de não apresentar a sustentabilidade explicitamente em sua cultura corporativa, compreende o conceito a partir da ecoeficiência de sua cadeia produtiva. Assim, desde 2009, a empresa apresenta um comitê de sustentabilidade voltado a desenvolver práticas e ações sobre o tema, assim como, estabelece relações com entidades setoriais e é signatária de compromissos públicos relevantes. Dessa forma, a promoção de sustentabilidade é orientada à eficiência de seus processos produtivos e ao desenvolvimento de produtos, deixando o monitoramento da cadeia e a sustentabilidade na pecuária como assunto secundário. Além disso, a JBS apresenta pouca disposição para apresentar números e resultados das suas ações de sustentabilidade na pecuária, revelando falta de transparência e proeminência sobre a questão, bem como registra ações pouco conscientes quando levado em conta o grande tamanho da empresa e sua projeção global. Por fim, a JBS expressa o receio pelo não cumprimento das questões socioambientais ao declarar os riscos relacionados sobre o tema como potenciais em afetar a competitividade e a reputação da empresa internacionalmente.

A Minerva, em sua cultura corporativa, expressa sua consideração pelos aspectos socioambientais e, por fim, em 2019 inclui a sustentabilidade com um de seus valores. A visão de sustentabilidade da empresa tem como ponto de partida o conceito de John Elkington e é desenvolvida em uma perspectiva progressista, em que a tecnologia tem lugar fundamental para a minimização dos impactos socioambientais. Tal visão é alinhada as práticas de pecuária sustentável promovidas pela empresa que focam em produtividade, ao passo que o monitoramento da cadeia tem uma progressão de 2010 a 2020, saindo da aplicação de *checklists*

para um sistema de georreferenciamento de 100% dos fornecedores diretos no bioma amazônico e cerrado; e cruzando a informação com órgãos oficiais competentes. A empresa, também, tem uma progressão em sua governança, centralizando a sustentabilidade, em 2011, em uma diretoria e, depois, em 2020, em um comitê. Além disso, a companhia aposta em uma comunicação reforçada com os fornecedores, apesar de não estruturar um programa de assistências técnicas socioambiental que vá além da produtividade. Dessa maneira, a Minerva exerce ações e práticas de sustentabilidade, mas revela preocupação com a rigidez das normas ambientais que podem gerar custos adicionais. Tal visão legalista de sustentabilidade é reforçado pela estrutura organizacional da empresa, que tem sua diretoria de sustentabilidade subordinada a jurídica por oito anos.

A Marfrig tem a sustentabilidade como uma estratégia e uma vantagem competitiva, sendo ela presente, desde 2010, em sua cultura organizacional. Com isso, a companhia não considera elevado os riscos socioambientais, de maneira a não os detalhar, assim como comparativamente, observa-se ações e práticas de sustentabilidade na pecuária mais robusta que os competidores. Dessa forma, em geral, a Marfrig implementa políticas de sustentabilidade primeiramente no setor e seus programas têm constância durante a década em estudo. Além disso, a empresa tem uma progressão em sua governança, iniciando 2011 com uma diretoria de sustentabilidade, depois instituindo um grupo global focado no tema e, por fim, em 2019, criando seu comitê. A empresa, em 2020, registra a maior cobertura de monitoramento da cadeia, incluindo fornecedores indiretos, assim como apresenta um programa estruturado de assistência técnica abordando aspectos socioambientais relevantes.

Dessa maneira, as três empresas empreendem ações socioambientais para com seus fornecedores, apesar do diferente grau de competência, transparência e visão de sustentabilidade. Mesmo com práticas e até com o comprometimento do Pacto Público a partir de 2014, firmado com o Greenpeace em 2009, as empresas processadoras de carne bovina em algumas passagens registram que ações mais robustas e abrangentes podem ser tomadas no setor. Isso é revelado, principalmente, nos riscos socioambientais levantados e em algumas metas que as empresas apresentam. A pecuária, ainda assim, é uma atividade com alto impacto ambiental e as questões socioambientais do setor não foram extintas por completo.

Por fim, os objetivos da pesquisa foram alcançados ao serem realizadas as análises de conteúdo sobre os relatórios de sustentabilidade dos três casos selecionados, bem como foi possível a inferência e a interpretação dos enunciados coletados, traçando, portanto, um perfil sobre as propostas e práticas de cada empresa.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo baseia-se em fontes secundárias, as quais embora sejam meios de comunicação oficiais das empresas apresentam-se como uma limitação na pesquisa, uma vez que não se realizou coleta de dados diretamente nas empresas. Desse modo, os relatórios de sustentabilidade foram utilizados como única fonte de informação, não sendo complementado por pesquisas de campo ou fontes alternativas para validação do conteúdo. Ademais, a contestação das informações corporativas encontra-se fora do escopo do trabalho, de maneira a apenas considerar o ponto de vista das empresas analisadas. Com isso, as informações coletadas e avaliadas carregam a visão impressa por cada empresa em seus relatórios e não pretende fazer uma avaliação crítica sobre elas.

## 5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo tem um enfoque nas práticas oficialmente divulgadas pelas empresas frigoríficas por meio de seus relatórios anuais e de sustentabilidade, portanto, não se propõe a verificar a veracidade das ações e práticas das empresas mencionadas. Dessa forma, é limitado por essa fonte de informação, ao passo que a contestação sobre elas, a partir de órgãos competentes e notícias crimes, torna-se um potencial objeto de estudo. Além disso, tal enfoque do estudo traz a perspectiva das empresas analisadas sobre a temática, de forma a não se aprofundar nas demandas, solicitações, e exigências de *stakeholders*, como proprietários rurais, grupos sociais (tais quais indígenas e trabalhadores rurais), acionistas, o poder público, movimentos sociais e etc. Com isso, questões de pesquisa permanecem abertas para serem aprofundadas e debatidas.



## REFERÊNCIAS

- ABIEC. Beef Report - Perfil da Pecuária no Brasil 2021. p. 60, 2021.
- ARMSTRONG, E. A.; BERNSTEIN, M. Culture, power, and institutions: A multi-institutional politics approach to social movements. **Sociological Theory**, v. 26, n. 1, p. 74–99, 2008.
- BACKHOUSE, R. E.; FONTAINE, P. Introduction: History of economics as history of social science. **History of Political Economy**, v. 42, n. SUPPL1, p. 1–21, 2010.
- BACKHOUSE, R.E; FONTAINE, P. eds. **The History of the Social Sciences since 1945**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1 edição ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARTLEY, T. Certifying forests and factories: states, social movements, and the rise of private regulation in the apparel and forest products fields. **Polit. Soc.** v. 31 p. 433–64, 2003.
- BARTLEY, T. Corporate accountability and the privatization of labor standards: struggles over codes of conduct in the apparel industry. **Res. Polit. Sociol.** v. 14 p. 211–44, 2005
- BENFORD, R. D.; SNOW, D. A. Framing processes and social movements: an overview and assessment. **Annual Review of Sociology**, v. 26, p. 611–639, 2000.
- BOLI, J.; THOMAS G. (eds.) **Constructing World Culture: International Nongovernmental Organizations Since 1875**. Stanford: Stanford University Press, 1999.
- BOULDING, C. E. Schools for democracy? The role of NGOs in protests in democracies in the global south. In: ARCE, M.; RICE, R. (Eds.). **Protest and Democracy**. 1. ed. Calgary, Alberta: University of Calgary Press, 2019. p. 93–115.
- BOURDIEU, P. O campo econômico. **Política & Sociedade**, v. 4, n. 6, p. 15–57, 2005.
- CHTFIELD, C. Intergovernmental and Nongovernmental Associations to 1945. In J. Smith, C. Chatfield, and R. Pagnucco (eds.), **Transnational Social Movements and World Politics: Solidarity beyond the State**. Syracuse, NY: Syracuse University Press, p. 19–41, 1997.
- DE AREA LEÃO PEREIRA, E. J. et al. Brazilian policy and agribusiness damage the Amazon rainforest. **Land Use Policy**, v. 92, p. 6, 2020.
- EMBRAPA. Pegada hídrica entre bovinos pode variar até sete mil litros por quilo de carcaça **Portal EMBRAPA**, 23/03/2021. Produção Animal. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/60156742/pegada-hidrica-entre-bovinos-pode-variara-ate-sete-mil-litros-por-quilo-de-carcaca>> Acesso em: 19/12/2021
- FARIA, A. F. DE; DIAS, D.; ANNA, S. **Introdução à Engenharia de Produção**. 22. ed. Viçosa, MG: Editora DEP, 2017.
- FLIGSTEIN, N. Markets as politics: A political-cultural approach to market institutions.

**American Sociological Review**, v. 61, n. 4, p. 656–673, 1996.

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 2, p. 61–80, 2007.

FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. Toward a General Theory of Strategic Action Fields. **Sociological Theory**, v. 29, n. 1, p. 583–605, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995.

GOMES, M. V. P. Creating Meanings, Changing Contexts: Contested Sustainability in the Brazilian Beef Industry. p. 349, 2014.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, p. 1–41, 2007.

GREENPEACE. Slaughtering the Amazon. p. 1–58, 2009a.

GREENPEACE. Minimum criteria for industrial scale cattle operations in the Brazilian Amazon biome. n. June, p. 4–6, 2009b.

GRUN, R. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 20 n°. 58, 2005

INTERNACIONAL FINANCE CORPORATION. IFC to Finance Bertin: Project to set new benchmark for environmental and social standards in cattle ranching and meat processing in the Amazon. 2007. IFC Home [Online]. <http://ifcext.ifc.org/ifcext/pressroom/ifcpressroom.nsf/1f70cd9a07d692d685256ee1001cdd37/2a71421255949b1d85257298007216a9?OpenDocument> Acesso em: 19/12/2021.

JBS. Relatório Anual 2010. 2010.

JBS. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2011. p. 47, 2011.

JBS. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2012. p. 88, 2012.

JBS. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2013. p. 96, 2013.

JBS. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014. p. 102, 2014.

JBS. Planejamento Anual e de Sustentabilidade 2015. p. 1–259, 2015.

JBS. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016. p. 143, 2016.

JBS. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2018. p. 180, 2018.

JBS. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2019. p. 290, 2019.

JBS. Relatório de Sustentabilidade Ambiental, Social e Governança JBS 2020. p. 256, 2020.

KING, B. G. A Social Movement perspective of the stakeholder collective action and influence. **Business & Society**, v. 47, n. 1, p. 21–29, 2008.

KING, B. G.; PEARCE, N. A. The contentiousness of markets: Politics, social movements, and institutional change in markets. **Annual Review of Sociology**, v. 36, p. 249–267, 2010.

KRIPPNER, G. R.; ALVAREZ, A. S. Embeddedness and the intellectual projects of economic sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 33, p. 219–240, 2007.

LISBOA, A. DE M. A Crítica de Karl Polanyi à Utopia do Mercado. **SOCIUS Working Papers Armando**, p. 21, 2000.

LUDERS, J. E.. The economics of movement success: business responses to civil rights mobilization. **Am. J. Sociol.** v. 111 p. 963–98, 2006.

MACHADO, N. M. C. Karl Polanyi e a Nova Sociologia Económica: Notas sobre o conceito de (dis)embeddedness. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 90, p. 71–94, set. 2010.

MARFRIG, G. Relatório Anual 2010. p. 68, 2010.

MARFRIG, G. Relatório de sustentabilidade 2011. p. 92, 2011.

MARFRIG, G. Relatório de Sustentabilidade 2012. p. 53, 2012.

MARFRIG, G. Relatório Anual 2013. p. 92, 2013.

MARFRIG, G. Relatório Anual 2014. p. 98, 2014.

MARFRIG, G. F. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2015. p. 139, 2015.

MARFRIG, G. F. Relatório de Sustentabilidade 2016. p. 102, 2016.

MARFRIG, G. F. Relatório de Sustentabilidade 2017. p. 113, 2017.

MARFRIG, G. F. Relatório anual e de Sustentabilidade 2018. p. 91, 2018.

MARFRIG, G. F. Relatório de Sustentabilidade 2019. p. 136, 2019.

MARFRIG, G. F. Relatório de Sustentabilidade 2020. p. 82, 2020.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 8–18, 2008.

MINERVA. Relatório de Sustentabilidade 2011 Uma companhia em constante evolução. p. 67, 2011.

MINERVA. Relatório de sustentabilidade 2012. p. 76, 2012.

MINERVA. Relatório de Sustentabilidade 2013. p. 95, 2013.

MINERVA. Relatório de Sustentabilidade 2014. p. 84, 2014.

MINERVA. Relatório de Sustentabilidade 2015. p. 116, 2015.

MINERVA. Relatório de Sustentabilidade 2016. p. 104, 2016.

MINERVA. Relatório de sustentabilidade 2017. p. 110, 2017.

MINERVA. Relatório de Sustentabilidade 2018. p. 157, 2018.

MINERVA. Relatório de Sustentabilidade 2019. p. 136, 2019.

MINERVA. Relatório de Sustentabilidade 2020. p. 114, 2020.

NOBRE, I., NOBRE, C.A. The amazonia Third Way initiative: the role of technology to unveil the potential of a novel tropical biodiversity-based economy. In: Loures, L.C. (Ed.), **Land Use - Assessing the Past**. Envisioning the Future, 2018

OBSERVATÓRIO DO CLIMA. Análise das Emissões Brasileiras de gases de efeito estufa e suas implicações para as metas de clima do Brasil 1970-2019. **Sistema de Estimativas de Emissões e Remoções de Gases de Efeito Estufa (SEEG)**, v. 3, n. 3, p. 291–300, 2020.

PASSARINHO, Natália. Como a carne virou 'vilã' em mudança climática e entrou na mira da COP26. **BBC News Brasil**, Geral. 8 novembro 2021. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-59201457>> Acesso em: 19/12/2021

PEREIRA, E.J.A.L., et. al. Policy in Brazil (2016–2019) threaten conservation of the Amazon rainforest. *Environ. Sci. Policy* v. 100, p. 8–12, 2009.

POLANYI, K. **A Grande Transformação: As origens da nossa época**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Compus, 2000.

SARTORE, M. DE S. Da filantropia ao investimento socialmente responsável: Novas distinções. **Caderno CRH**, v. 25, n. 66, p. 451–464, 2012.

SCHLESINGER, S. Few Champions, Many Losers: The Concentration and Internationalization of the Brazilian Beef Industry. **Global Foret Coalition**, p. 2–13, 2016.

SCHLESINGER, S. Onde Pastar? O gado Bovino no Brasil. Rio de Janeiro: Fase: **Solidariedade e Educação**, 2010

SCHNEIDER, S.; ESCHER, F. A contribuição de karl polanyi para a sociologia do desenvolvimento rural. **Sociologias**, v. ano 13, n. 27, p. 180–219, maio 2011.

SCHRAMM, W. Notes on case studies of instructional mediaprojects. Workingpaper, the Academy for Educational Development, Washington, DC, 1971.

SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. Introducing Economic Sociology. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Eds.). . **The Handbook of Economic Sociology**. 2. ed. New York: Princeton University Press, 2005. p. 3–25.

SNOW, D. A. Framing processes, ideology, and discursive fields. In: SNOW, D. A.; SOULE, S. A.; KRIESI, H. (Eds.). . **The Blackwell Companion to Social Movements**. 1. ed. [s.l.] Blackwell Publishing, 2004. p. 380–412.

SNOW, D. A.; Vliegenthart, R.; Ketelaars, P. The framing perspective on social movements: Its conceptual roots and architecture. **The Wiley Blackwell Companion to Social Movements**, v. 2, p. 392–410, 2019.



SOUZA, M. A.; RÁSIA, K. A.; JACQUES, F. V. S. Evidenciação de informações ambientais pelas empresas integrantes do índice de sustentabilidade empresarial – ISE. **RC&C – Rev. Cont. e Controladoria**. ISSN: 1984-6266 Curitiba v. 2 n. 1 p. 51-139 jan./abr. 2010

SWEDBERG, R. Sociologia econômica: hoje e amanhã. **Tempo Social**, v. 16, n. 2, p. 7–34, 2004.

SWEDBERG, R. Economic Sociology. In: DURLAUF, S. N.; BLUME, L. E. (Eds.). . **The New Palgrave Dictionary of Economics**. 2. ed. [s.l.] Palgrave Macmillan, 2008.

UNITED NATIONS CLIMATE CHANGE. COP26: The Glasgow Climate pact. p. 28, 2021.

WALKER, N. F.; PATEL, S. A.; KALIF, K. A. B. From Amazon pasture to the high street: Deforestation and the brazilian cattle product supply chain. **Tropical Conservation Science**, v. 6, n. 3, p. 446–467, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmani, 2001.