

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS

Geraldino Carneiro de Araújo

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA
SUSTENTABILIDADE EM FRIGORÍFICOS: ESTUDO
DE CASO NO FRIGORÍFICO INDEPENDÊNCIA**

Dissertação de Mestrado em Agronegócios

Campo Grande/MS
Dezembro/2006

Geraldino Carneiro de Araújo

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA
SUSTENTABILIDADE EM FRIGORÍFICOS: ESTUDO
DE CASO NO FRIGORÍFICO INDEPENDÊNCIA**

Dissertação de mestrado submetida ao programa de pós-graduação Multiinstitucional em Agronegócios (consórcio entre a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e a Universidade Federal de Goiás), como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Agronegócios na área de concentração de **Competitividade de Organizações Agroindustriais**.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça

Campo Grande/MS
Dezembro/2006

ARAÚJO, Geraldino Carneiro de. **O processo de implantação da sustentabilidade em frigoríficos**: estudo de caso no Frigorífico Independência. 169 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande – MS, 2006.

É concedida a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

Ficha Catalográfica

A689p.	Araújo, Geraldino Carneiro de. O processo de implantação da sustentabilidade em frigoríficos: estudo de caso no Frigorífico Independência / Geraldino Carneiro de Araújo – Campo Grande - MS, 2006. 169f. Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2006. Inclui bibliografia. 1. Sustentabilidade empresarial. 2. Sistema Integrado de Gestão. 3. Carne Bovina. I. Mendonça, Paulo Sérgio Miranda. II. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. III. Título. CDU 658.5
--------	---

Projeto financiado pela CAPES (bolsa de estudos) e CNPq (custeio da pesquisa).

Geraldino Carneiro de Araújo

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA
SUSTENTABILIDADE EM FRIGORÍFICOS: ESTUDO
DE CASO NO FRIGORÍFICO INDEPENDÊNCIA**

APROVADA POR:

Paulo Sérgio Miranda Mendonça, Dr. (FEA-RP/USP – Ribeirão Preto-SP)
(ORIENTADOR)

Milton Augusto Pasquotto Mariani, Dr. (UFMS – Corumbá-MS)
(EXAMINADOR)

Ido Luiz Michel, Dr. (UFMS – Campo Grande-MS)
(EXAMINADOR)

CAMPO GRANDE/MS
11 de dezembro de 2006

Dedicatória

*Aos meus pais, Josefa Carneiro de
Araújo e Geraldo Pereira de Araújo que
sempre me incentivaram.*

Agradecimentos

A Deus, minha rocha e fortaleza, por acreditar em mim.

À minha família, em especial minhas irmãs Gerlane Carneiro de Araújo e Giogiane Carneiro de Araújo, pelo apoio que sempre me deram;

Ao meu orientador, professor Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça pelas orientações, idéias para elaboração deste trabalho e pelos conselhos acadêmicos;

Ao Departamento de Economia e Administração, representado por Naira Denise Kalb, Rosali Françoze, Ferdinanda Dias de Oliveira e Inês Ricarte de Souza pela atenção e carinho;

À Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aos professores do Programa de Mestrado em Agronegócios, pelo acesso ao conhecimento;

Aos professores que participaram da banca de qualificação, Dr. Cícero Antônio Oliveira Tredezini e MSc. Roberto Pereira da Silva pelas sugestões apontadas para o aperfeiçoamento do trabalho;

Aos professores que participaram da banca avaliadora, Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani, Dr. Ido Luiz Michels, pelas contribuições e sugestões de melhoria do trabalho;

Ao Frigorífico Independência, na pessoa de Paula Burim, pela oportunidade de pesquisa, atenção e presteza com que as informações solicitadas foram fornecidas por parte da empresa;

À professora Marceluce Pimenta pelas correções ortográficas e gramaticais; e a professora Regina Vieira pelas traduções;

Aos todos os amigos da turma 2005, especialmente Miriam Pinheiro Bueno, Ângela Maria Frata, Adriana Alvarenga de Sousa, Ivonete Fernandes de Souza e Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira pela companhia e amizade;

Aos amigos que fiz em Campo Grande – MS: Wladimir Augusto César de Moraes, Níbia Queiroz de Paula e Paulo Augusto Ramalho; aos amigos de Andradina – SP: Telma R. Duarte Vaz, Marco Antônio Costa da Silva, Carlos Rodrigues da Silva, Flávio Antônio Moreira, Jovana Rufino Barbais, Leonardo Liberato Ferro e Jocimar Cardoso Pereira, dentre outros...

À CAPES – Coordenadoria de Aperfeiçoamento Pessoal do Ensino Superior pela concessão da bolsa de estudos.

Ao CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e ao Projeto Alimentos pelo custeio da pesquisa.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho;

Muito obrigado.

*Se eu pudesse dizer ao mundo apenas
uma única coisa / Seria que estamos
todos bem / E para não se preocuparem /
Pois a preocupação é dispendiosa / E
inútil em momentos como este / Eu não
serei inútil / Não perderei tempo com
desespero / Eu me recolherei em torno de
minha fé / Pois é da luz que a escuridão
tem medo / Minhas mãos são pequenas,
eu sei / Mas elas não são suas, elas são
minhas... (Hands – Jewel).*

Resumo

O presente trabalho parte do pressuposto de que o processo de adequação às normas internacionalmente reconhecidas promove a sustentabilidade empresarial. Para tanto, foi analisado um frigorífico exportador de carne bovina no estado de Mato Grosso do Sul, Frigorífico Independência, unidade produtiva de Nova Andradina. O referencial teórico apresenta (i) caracterização bovinocultura de corte sul-mato-grossense, (ii) contextualização das normas internacionalmente reconhecidas e (iii) conceito e discussão de sustentabilidade empresarial. (i) O fluxo agroindustrial da carne bovina é desestruturado, pois não há um agente coordenador. Mesmo assim, a carne bovina é um dos produtos mais exportados pelo país, apesar do problema da Febre Aftosa em 2005, que gerou alguns problemas no relacionamento com os clientes externos (organizacionais). (ii) As normas internacionalmente reconhecidas (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e a SA 8000) certificam as organizações em termos de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional e responsabilidade social. O SIG (Sistema Integrado de Gestão) integra a implantação e a implementação das normas. (iii) Para um melhor entendimento sobre a sustentabilidade empresarial, é preciso inicialmente conceituar o desenvolvimento sustentável, aquele que supre as necessidades presentes e se preocupa em atender as necessidades das gerações futuras. A discussão atual é que essas ações devam ser públicas; entretanto, a pressão da sociedade sobre as organizações exige ações sócio-ambientais privadas. Quando uma empresa apresenta valores ambientais e sociais e os alia com os fatores econômicos, podemos dizer que se trata de sustentabilidade empresarial. Sobre o método, utilizou-se o tipo de pesquisa exploratório e qualitativo; o método de pesquisa é o de estudo de caso; o instrumento de pesquisa foi a entrevista; o método de coleta de dados foi de documentação e observação direta intensiva; e o método de análise dos dados foi a *Grounded Theory* – Teoria Fundamentada. Os resultados se dividem em cinco blocos que respondem aos objetivos específicos. Primeiro: apresenta o perfil organizacional do frigorífico: atende principalmente o mercado externo (cerca de 30 anos de mercado); tem 11 unidades produtivas; produz, além da carne bovina (foco da empresa), carne suína, couro e adubo orgânico. Segundo: descreve o processo de adequação às normas, que ocorreu com a implantação simultânea em 14 meses, com poucas mudanças na estrutura organizacional, uma vez que já havia alguns princípios de gestão da qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social. Terceiro: evidencia o desenvolvimento do SIG e destaca a manutenção dos requisitos normativos. Quarto: expõem as ações da empresa que geram sustentabilidade nas dimensões ambiental (programa de controle e/ou tratamento de resíduos, efluentes e gases), social (programas sócio-educacionais para o desenvolvimento da comunidade e programas internos visando ao bem-estar e ao desenvolvimento dos colaboradores) e econômica (retorno dos investimentos, resultados econômicos e financeiros positivos). Quinto: correlacionam as categorias de análise do processo de adequação às normas com as categorias de análise da sustentabilidade empresarial. O trabalho conclui que o processo de adequação às normas internacionalmente reconhecidas promovem a sustentabilidade empresarial.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Sistema Integrado de Gestão; Agroindústria bovina.

Abstract

This paper assumes that the process of suitability to the internationally recognized norms promotes enterprise sustainability. A beef-exporting slaughterhouse in the state of Mato Grosso do Sul, Frigorífico Independência, Nova Andradina branch, was analysed. The theory presents: (i) characterization of beef cattle in Mato Grosso do Sul, (ii) contextualization of the internationally recognized norms and (iii) concept and discussion of enterprise sustainability. (i) Beef agro-industrial flux lacks structure, because there is no coordinating agent. Even so, beef is one of Brazil's most exported products, in spite of the 2005 foot-and-mouth epidemics, which caused some problems in the relationship with external clients (organizational). (ii) The internationally recognized norms (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and SA 8000) certify the organizations in terms of quality, environment, occupational safety and health and social responsibility. SIG (Sistema Integrado de Gestão - Management Integrated System) integrates the implantation and implementation of the norms. (iii) For better understanding of enterprise sustainability, it is necessary to define sustainable development as that which meets both current and future needs. The current discussion is that these actions should be public; however, the society pressure on the organizations demands private socio-environmental actions: when an enterprise presents social and environmental values and relates them with economic factors, enterprise sustainability is present. Methodology: exploratory and qualitative research type was used; case study was the research method; interview was the research tool; data were collected through documentation and intensive direct observation; Grounded Theory was the data collection method. The results are divided into five blocks corresponding to the specific objectives. First: the slaughterhouse's organizational profile is presented. It supplies mostly the external market (it has been in market for 30 years); has 11 production units; besides beef (the industry's main product), it produces pork, leather and organic fertilizer. Second: the process of suitability to the norms is described. This process was simultaneous with the implantation of the norms in 14 months, with few changes in the organizational structure, since there were already some principles of quality management, environment, health and social responsibility. Third: the development of SIG is shown and the maintenance of normative requirements is enhanced. Forth: the enterprise actions that generate sustainability are exposed in several dimensions: environmental (a program of control and/or treatment of wastes, effluents and gases), social (socio-educational programs for the community development and internal programs aiming at the collaborators' well-being and development) and economic (return of investments, economic results and positive finance). Fifth: the categories of analysis of the process of suitability to the norms are related to the categories of analysis of enterprise sustainability. In conclusion, the process of suitability to the internationally recognized norms promotes enterprise sustainability.

Key words: Sustainability, SIG (Management Integrated System); Bovine Agro-industry.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problemática e Relevância.....	19
1.2 Objetivos	23
1.3 Estrutura do Trabalho.....	24
2 SUSTENTABILIDADE EM FRIGORÍFICOS.....	26
2.1 BOVINOCULTURA DE CORTE SUL-MATO-GROSSENSE	26
2.1.1 Números da Bovinocultura	27
2.1.2 Fluxo Agroindustrial da Carne Vermelha.....	30
2.1.3 Exportações Brasileiras de Carne Bovina	39
2.1.4 Febre Aftosa.....	44
2.1.5 Considerações sobre a Bovinocultura de Corte de Mato Grosso do Sul.....	51
2.2 NORMAS INTERNACIONALMENTE RECONHECIDAS	52
2.2.1 ISO 9000 – Gestão da Qualidade.....	52
2.2.2 ISO 14000 – Gestão Ambiental.....	57
2.2.3 OHSAS 18001 – Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional	61
2.2.4 SA 8000 – Responsabilidade Social.....	68
2.2.5 Considerações Relevantes sobre Sistema Integrado de Gestão - SIG	72
2.3 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....	75
2.3.1 Crescimento e Progresso versus Ecodesenvolvimento.....	75
2.3.2 Discussões sobre o Desenvolvimento Sustentável	77
2.3.3 Conceitos e Dimensões do Desenvolvimento Sustentável – DS.....	81
2.3.4 Sustentabilidade Empresarial - SE	84

2.3.5 Considerações Relevantes sobre Sustentabilidade Empresarial	94
3 MÉTODO.....	96
3.1 Tipo e Método de Pesquisa.....	96
3.2 Instrumento de Pesquisa e Método de Coleta de Dados	97
3.3 Escolha do Caso	99
3.4 Protocolo de Pesquisa.....	100
3.5 <i>Grounded Theory</i> – Teoria Fundamentada	103
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	106
4.1 Perfil Organizacional	106
4.2 Adequação/Implantação do SIG - Sistema Integrado de Gestão	109
4.3 Desenvolvimento do SIG - Sistema Integrado de Gestão	124
4.3.1 ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade Independência	125
4.3.2 ISO14001 - Sistema de Gestão Ambiental Independência	127
4.3.3 OHSAS 18001 - Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional....	128
4.3.4 SA8000 - Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Independência....	130
4.4 Sustentabilidade Empresarial no Independência	134
4.4.1 Análise da Dimensão Ambiental.....	136
4.4.2 Análise da Dimensão Social.....	140
4.4.3 Análise da Dimensão Econômica.....	143
4.5 Relação das Normas com as Dimensões da Sustentabilidade	146
5 CONCLUSÕES	151
5.1 Considerações Finais	152
5.2 Limitações da Pesquisa.....	156
5.3 Recomendações futuras.....	156
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158

Lista de Figuras

Figura 1: Focos de aftosa no período de 1970 a 2006	46
Figura 2: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo	56
Figura 3: Modelo de um sistema de gestão ambiental	60
Figura 4: Modelo de um sistema de saúde e segurança no trabalho	64
Figura 5: Linha do tempo: pensamento sustentável	80
Figura 6: As três dimensões do desenvolvimento sustentável – DS	83
Figura 7: Modelo de sustentabilidade empresarial	87

Lista de Quadros

Quadro 1: Fluxo agroindustrial da carne bovina.....	34
Quadro 2: Classificação da importância das características da carne para consumo	37
Quadro 3: Histórico da Febre Aftosa no Brasil	46
Quadro 4: Restrições comerciais ao Brasil em função da ocorrência de Febre Aftosa	50
Quadro 5: Requisitos básicos da norma SA 8000	70
Quadro 6: Demanda e SIG	73
Quadro 7: Ações das empresas em relação a sustentabilidade.....	91
Quadro 8: Principais indicadores empresariais em relação a sustentabilidade	92
Quadro 9: Relação entre o Triple-Bottom Line e o Contexto Organizacional na conceituação de Sustentabilidade Empresarial.....	94
Quadro 10: Fontes de coleta de dados.....	99
Quadro 11: Protocolo de estudo de caso	101
Quadro 12: Protocolo de coleta de dados	102
Quadro 13: Unidades industriais do Frigorífico Independência	107
Quadro 14: Histórico Organizacional do Frigorífico Independência.....	108
Quadro 15: Cronograma de Adequação do SIG.....	111
Quadro 16: Similaridades normativas.....	114
Quadro 17: Categorias de análise da ISO 9001	125
Quadro 18: Categorias de análise da ISO 14001.....	127
Quadro 19: Categorias de análise da OHSAS 18001 e SA 8000.....	129

Quadro 20: Categorias de análise da OHSAS 18001 e SA 8000.....	130
Quadro 21: Conformidade com a SA8000 no Frigorífico Independência.....	133
Quadro 22: Categorias de análise de sustentabilidade	135

Lista de Tabelas

Tabela 1: Rebanhos mundiais de gado bovino (milhares de cabeças).....	28
Tabela 2: Abate no primeiro trimestre de 2005 e 2006.....	28
Tabela 3: Rebanho, abate e produção.....	29
Tabela 4: Exportações mundiais de carne bovina	39
Tabela 5: Balanço da bovinocultura no Brasil.....	40
Tabela 6: Balanço das exportações brasileiras de carne bovina.....	41
Tabela 7: Total de Exportações Brasileiras de Carne Bovina Período de Janeiro a Agosto de 2006	41
Tabela 8: Maiores frigoríficos brasileiros de carne bovina (dados 2004)	99

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

BS – *British Standards*

BSI – *British Standards Institution*

CAC – Comissão do *Codex Alimentarius*

CAPES – Coordenadoria de Aperfeiçoamento Pessoal do Ensino Superior

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CIMA – Comissão Interministerial para Preservação do Meio Ambiente e Desenvolvimento

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente

CREI – Crescer Recanto de Educação Infantil

DS – Desenvolvimento Sustentável

DSA – Dimensão Sustentável Ambiental

DSE – Dimensão Sustentável Econômica

DSS – Dimensão Sustentável Social

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EPI – Equipamento de Proteção Individual

ETE – Estações de Tratamento de Efluentes

FAPEC – Fundação de Apoio a Pesquisa, ao Ensino e a Cultura

FEA-RP/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / Universidade de São Paulo

GAP – *Good Agricultural Practice*

GMP – *Good Manufacturing Practices*

GA – Gestão Ambiental

GQ – Gestão da Qualidade

GR – Gestão da Responsabilidade Social

GS – Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional
HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Points*
IASE – Instituto de Assistência Social e Educacional
IBD – Instituto Biodinâmico
ISO – *International Organization for Standardization*
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
OHSAS – *Occupational Health and Safety Assessment Series*
OIE – *Office International Epizooties*
OIT – Organização Internacional do Trabalho
ONG – Organização Não Governamental
ONU – Organização das Nações Unidas
OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PIB – Produto Interno Bruto
PQBI – Programa de Qualidade de Bovinos Independência
SA – *Social Accountability*
SAG – Sistema Agroindustrial
SAI – *Social Accountability International*
SE – Sustentabilidade Empresarial
SGA – Sistema de Gestão Ambiental
SIF – Sistema de Inspeção Federal
SIG – Sistema Integrado de Gestão
SSOP – *Sanitation Standard Operating Procedures*
SST – Saúde e Segurança no Trabalho
TON – Tonelada
UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

1 INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos advindos após a revolução industrial e o crescente aumento da população a atividade humana passou a causar mais impacto negativo ao meio ambiente, e o que durante muito tempo foi visto como fonte inexaurível de recursos disponíveis para servir às necessidades do homem agora passa a ser uma inquietação, porquanto os recursos são limitados. O desafio agora é o de “conciliar as atividades humanas, realizadas sob determinados sistemas econômicos e políticos, com a conservação dos sistemas naturais, ou seja, a própria vida na Terra” (SAFATLE, 2006a, p. 20).

O ciclo produtivo da sociedade capitalista extrai do meio ambiente os insumos necessários para a produção de alimentos e bens de consumo, entretanto, o processo produtivo retorna resíduos sólidos, efluentes líquidos e emite gases poluentes em grandes quantidades, acarretando poluição ambiental e esgotamento dos recursos naturais. Outra preocupação que emerge é que há uma volumosa camada da população mundial que sofre com pobreza, fome e exclusão social.

A finitude dos recursos naturais e os impactos negativos dos resíduos das fábricas resultaram em um processo de desenvolvimento econômico sem preocupação com a natureza e, assim sendo, com a qualidade de vida das pessoas. Exemplos da finitude dos recursos naturais e dos problemas ambientais que interferem as indústrias em relação a qualidade de vida são: a poluição do ar e da água, as emissões tóxicas, os acidentes industriais e com produtos químicos, a alteração da composição da atmosfera provocada nos últimos anos pelo uso do combustível fóssil, pelas práticas agrícolas e pela devastação das florestas

(SEVERO; DELGADO; PEDROZO, 2006).

As empresas procuram resultados financeiros, ampliação de fatias de mercado, sobrevivência e manutenção de sua competitividade. A globalização da economia e o acirramento da competição mundial elevam a escala de produção, com a conseqüente busca da redução dos custos. Ribeiro (2006) afirma que no processo de incorporação da sustentabilidade empresarial é, em grande parte, influenciado e estimulado pelas pressões da sociedade civil ou por perdas associadas às questões socioambientais. O grande desafio que surge é provar que os investimentos nesta área são sinônimos de empreendimentos mais produtivos que adaptam a força de trabalho, catalisam o aumento da oferta de energias renováveis e utilizam tecnologias limpas, e que acima de tudo trazem retornos financeiros importantes.

O desenvolvimento sustentável parece ser uma obrigação do governo, no entanto, os recursos destinados a tal promoção são limitados. O setor privado assume um papel relevante neste âmbito, como afirma Safatle (2006a) que sem a participação dos recursos privados, passa a não existir o uso sustentável da biodiversidade, e sem o uso sustentável, que gera renda e emprego, não haverá mais biodiversidade para abastecer o processo produtivo. A sustentabilidade ainda é um processo complexo para a maioria das empresas do mesmo modo que é para o governo e para os cidadãos.

Diante deste panorama as empresas passam a se reestruturar para se adequarem a esta percepção. Ainda mais no que tange as relações com o comércio exterior. As pressões sociais e restrições impostas às exportações de produtos para os países industrializados fazem com que as empresas sejam forçadas a buscar formas de reduzir seu impacto ambiental e a melhorar sua imagem frente a sua

responsabilidade social. Neste sentido, muito se tem procurado fazer para a sustentabilidade do setor produtivo (CORAL, 2002).

A seqüência de operações e transações organizacionais faz com que os agentes econômicos interajam dentro do processo produtivo. Uma das cadeias produtivas que tem destaque no Brasil é da carne bovina, devido a sua capacidade produtiva. As relações comerciais se dão em diferentes níveis, como por exemplo, o produtor e o frigorífico, o frigorífico e o varejo, o varejo e o consumidor final, e as relações internacionais entre o frigorífico e o mercado externo. Safatle (2006a) afirma que as empresas conquistaram status pós-geográficos, ou seja, além dos limites de seus países, em termos de filiais produtivas ou de relacionamento com fornecedores e clientes, são quase um novo Estado.

O aumento das exportações comprova o mérito das relações entre os frigoríficos brasileiros e os clientes externos. Cabe salientar que o mercado externo de carne bovina é composto basicamente de consumidores organizacionais.

O consumidor organizacional são as próprias indústrias, cooperativas, distribuidores, governo, organizações; e seu comportamento se difere do consumidor final dos sistemas agroindustriais especialmente por ser composto de um número menor de compradores, normalmente são de maior tamanho e são mais concentrados geograficamente, na qual os relacionamentos são mais próximos, as compras são profissionalizadas e geralmente com demanda derivada do consumo final. O processo de compras ocorre com o estabelecimento de contratos entre os agentes dos sistemas agroindustriais, deste modo é importante conhecer o consumidor organizacional para estar melhorando o relacionamento e reduzindo os possíveis custos de transação (NEVES, 2000).

Grandes consumidores podem induzir os fornecedores a adaptarem seus

processos produtivos, adotarem políticas de sustentabilidade e comprovarem o bom desempenho socioambiental. O que contribui para a redução dos impactos negativos do processo de produção e premiam as melhores práticas corporativas, que influencia as tendências do mercado (MONZONI; BIDERMAN, 2006).

Diante da insustentabilidade ambiental e social e, talvez, ética do planeta, percebe-se dois movimentos distintos: o primeiro, com relação às organizações, indicando as inovações como imprescindíveis para seu crescimento e competitividade; o segundo, em nível de sociedade, indicando a necessidade de um desenvolvimento sustentável para a sua sobrevivência e qualidade de vida (SEVERO; DELGADO; PEDROZO, 2006, p. 2).

Perante esta contextualização torna-se relevante destacar que o processo de adequação às normas internacionalmente reconhecidas (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18000 e SA 8000) aparenta contribuir para a sustentabilidade empresarial, uma vez que envolve mudanças na estrutura organizacional em relação ao meio ambiente e a sociedade, procurando sempre retornos financeiros e econômicos.

1.1 PROBLEMÁTICA E RELEVÂNCIA

O Brasil é um país privilegiado no que se refere às condições para produção de proteínas de origem animal; pois o clima, o solo, a tecnologia e os recursos humanos se constituem como vantagens comparativas que, somadas à imensa extensão territorial, possibilitam ao país produzir proteína animal a preços competitivos, em quantidades crescentes e com qualidade. É bem verdade que ainda restam fatores falhos de ordem sanitária e da não coordenação de algumas cadeias produtivas. “Apesar de algumas pendências a serem resolvidas, o Brasil tem uma infra-estrutura adequada para suprir o mercado interno e aumentar em

muito as exportações de alimentos de origem animal de boa qualidade a preços competitivos” (FELÍCIO, 2001, p. 1).

O autor afirma ainda que no caso específico da carne bovina, o progresso ocorrido nos últimos anos nas áreas de formação de pastagem, produção e conservação de forragem, mineralização, melhoramento genético, sanidade, abate, processamento e comercialização da carne, é bastante significativo. Corrêa *et al* (2006) afirmam que as exportações brasileiras de carne bovina representaram cerca de 3.032,8 bilhões de dólares em 2005.

Os produtos que formam o agronegócio brasileiro (alimentos, fibras e bioenergia) mostram um surpreendente dinamismo na pauta do comércio exterior brasileiro. A evolução das exportações do setor se deu em três períodos distintos (JANK; NASSAR, 2000): (I) Entre os anos de 1971 e 1980 o desenvolvimento do modelo agro-exportador estimulado pela crescente demanda internacional e pelo crédito governamental para investimentos, custeio e comercialização. (II) De 1981 a 1992 houve uma estagnação das exportações em consequência da recessão mundial, da sobrevalorização cambial e do crescimento do mercado interno. (III) A partir de 1993 retoma-se, de forma crescente, as exportações. De um modo geral as exportações do setor foram marcadas pela diversificação e adição de valor dos produtos comercializados.

O Anual da Pecuária Brasileira (ANUALPEC, 2005) destaca o aumento das exportações brasileiras de carne bovina no período de 2000 a 2005, e atribui este fato ao crescimento da demanda mundial; ao preço baixo da carne brasileira; à capacidade ociosa da produção que permite atender a demanda internacional; e outro fator é a sanidade animal, o controle em relação a *Encefalopatia Espongiforme Bovina*, ou seja, a doença da vaca louca. A aftosa que parecia estar controlada

através das vacinações, ainda é um problema. É importante observar que entre 2001 e 2004 a demanda mundial por carne bovina que era de 5,8 milhões cresceu para 6,3 milhões de toneladas.

Ainda existem algumas dificuldades de comercialização no mercado externo devido às taxas excessivas dos países importadores (barreiras tarifárias), além das restrições e crescentes exigências dos mercados-alvo internacionais (barreiras não-tarifárias). O mercado de exportação de carnes é influenciado por uma série de variáveis macroeconômicas, internas e externas, exigências internacionais e específicas dos países quanto às normas técnicas e sanitárias, tarifas e cotas, e diversos outros fatores (MIRANDA, 2001).

Uma forma de atender as pressões da sociedade e de reduzir as dificuldades de comercialização atendendo as exigências dos mercados consumidores, neste contexto externos – organizacionais, as indústrias passaram a readequar sua estrutura, de modo a produzir cada vez mais produtos que fossem economicamente viáveis, ambientalmente corretos e socialmente justos. Uma maneira de fazê-lo é através das normas internacionalmente reconhecidas, que certificam as organizações em relação ao processo produtivo. As principais normas internacionalmente reconhecidas certificam as ações voltadas para a qualidade, meio ambiente e social.

Destaca-se que “[...] a maior parte das carnes brasileiras são exportadas como matéria-prima para a indústria. Parcela muito reduzida da carne *in natura* segue diretamente para o distribuidor ou para os serviços de alimentação” (FARINA; NUNES, 2003, p. 9). Segundo os autores são as carnes *in natura* que proporcionam maior crescimento em valor, ainda que tenham baixo valor agregado em termos de processamento, trata-se de cortes nobres com preços médios maiores. Os

elementos mais importantes de diferenciação são as agregações de serviços (como por exemplo, os cortes e gramaturas especiais para abastecer clientes específicos). Esse é um segmento incipiente por enquanto, porém alguns frigoríficos brasileiros já estão empreendendo com sucesso.

Etzel, Walker, Stanton (2001) afirmam que o mercado organizacional é composto por todos os indivíduos e organizações que compram produtos e serviços para uma das seguintes finalidades: fabricar outros produtos ou serviços; revender a outros usuários empresariais ou a consumidores; concluir as operações da organização.

Torna-se evidente que os consumidores de carne bovina no mercado externo são organizacionais (restaurantes, cozinhas industriais, etc.) e que a carne exportada é em sua maioria *in natura*. As exigências, ou barreiras gerenciais, são um dos requisitos fundamentais que a indústria frigorífica deve atender. Pressupõem-se que tais normas geram benefícios para outros segmentos (além do consumidor organizacional), tais benefícios podem ser classificados como sustentabilidade uma vez que envolva as dimensões ambientais, econômicas e sociais. Neste cenário emerge a seguinte indagação: **como ocorre o processo de implantação da sustentabilidade em frigoríficos de carne bovina?**

A sustentabilidade empresarial cabe as organizações, para Safatle (2006b, p. 20) “o setor privado é a única instituição forte, flexível e internacional que sobrou no mundo. E com isso, a transformação atingiria outras instâncias da sociedade [...]. São as organizações privadas as grandes operadoras desse modelo econômico”.

Para o setor empresarial, o conceito de sustentabilidade representa uma nova abordagem de se fazer negócios que, simultaneamente, promove inclusão social (com respeito à diversidade cultural e aos interesses de todos os públicos, direta e

indiretamente, envolvidos no negócio), reduz e/ou otimiza o uso de recursos naturais e o impacto sobre o meio ambiente, preservando a integridade do planeta para as futuras gerações, sem desprezar a rentabilidade econômica-financeira da empresa (frigorífico). Tal abordagem, ao lado das melhores práticas de governança corporativa, cria valor ao acionista e proporciona maior probabilidade de continuidade do negócio a longo prazo (perenidade), ao mesmo tempo em que contribui para a sustentabilidade e para toda a sociedade (BOVESPA, 2005).

Os países que demandam carne bovina brasileira exigem adequações nas estruturas e processos dos frigoríficos visando adquirir produtos padronizados, seguros e de qualidade. Tais exigências precisam ser cumpridas para que haja negociação entre o frigorífico e o mercado organizacional (externo). Partindo do pressuposto que o frigorífico, o qual atende o mercado externo, ao cumprir os requisitos internacionais concomitantemente promove também a sustentabilidade em nível nacional, torna-se de suma importância verificar se o processo de adequação as normas internacionalmente reconhecidas promovem a sustentabilidade empresarial.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo Geral

Avaliar o processo de adequação de um frigorífico exportador de carne bovina em relação às normas reconhecidas internacionalmente (ISO9001, ISO14001,

OHSAS18000 e SA8000 – Sistema Integrado de Gestão) para a promoção de sustentabilidade empresarial.

Objetivos Específicos

1. Apontar o perfil organizacional do frigorífico;
2. Descrever o processo de adequação às normas internacionalmente reconhecidas (Sistema Integrado de Gestão – SIG);
3. Apresentar o desenvolvimento do SIG;
4. Verificar quais são as ações do frigorífico em relação a sustentabilidade em níveis ambientais, econômicos e sociais.
5. Correlacionar as normas internacionalmente reconhecidas com as ações do frigorífico em relação a sustentabilidade.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se estruturado nos seguintes capítulos:

Capítulo 2 – Referencial teórico subdividido em:

- Contextualização da bovinocultura de corte sul-mato-grossense: apresenta os resultados do potencial brasileiro como um grande

produtor e exportador de carne bovina, o fluxo agroindustrial da carne bovina e o problema da Febre Aftosa.

- Caracterização das normas internacionalmente reconhecidas: descreve e discute sobre as principais normas que o mercado exige, neste caso ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18000 e SA 8000, e apresenta o SIG – Sistema Integrado de Gestão (que é a integração das normas). Para então relacionar tais normas com as demandas: econômica, ambiental e social.
- Histórico do desenvolvimento sustentável e o conceito de sustentabilidade empresarial: levanta a história do pensamento sustentável, as conferências mundiais, a atual discussão da nomenclatura que há entre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial para então expor a sustentabilidade empresarial e algumas ações em empresas brasileiras.

Capítulo 3 – Método: o tipo e o método de pesquisa (qualitativo, estudo de caso), o instrumento de pesquisa, o método de coleta de dados (entrevista) e a escolha do caso são apresentados neste capítulo, além da técnica de análise dos dados (*Grounded Theory*).

Capítulo 4 – Análise dos resultados: parte do perfil organizacional do frigorífico para em seguida tratar do processo de adequação às normas e a promoção da sustentabilidade empresarial.

Por fim, as conclusões do trabalho destacando o processo de adequação às normas internacionalmente reconhecidas no frigorífico de abate e processamento de bovinos; as ações de sustentabilidade empresarial promovidas; e a discussão em relação ao pressuposto apresentado.

2 SUSTENTABILIDADE EM FRIGORÍFICOS

Em se tratando de um projeto de pesquisa que procura a validação empírica em um frigorífico bovino de uma abordagem em torno da sustentabilidade empresarial a partir das normas reconhecidas internacionalmente, o referencial teórico parte da caracterização da bovinocultura de corte no estado de Mato Grosso do Sul, apresenta a contextualização das normas reconhecidas e por fim discute o desenvolvimento sustentável e apresenta o conceito de sustentabilidade empresarial.

2.1 BOVINOCULTURA DE CORTE SUL-MATO-GROSSENSE

Este capítulo apresenta os dados da bovinocultura brasileira como o início de toda discussão, aborda-se a importância da pecuária bovina de corte para o Brasil, demonstrando sua significância através de dados estatísticos, focaliza o estado de Mato Grosso do Sul, por possuir um dos maiores rebanhos do país e por ser o centro da pesquisa. O produto da bovinocultura de corte, a carne vermelha, é apresentado como introdução ao fluxo agroindustrial proposto para compreender as relações que se dão entre os agentes econômicos. Há destaque para o atendimento das necessidades e anseios dos consumidores e o papel da agroindústria. O país tem uma série de fatores que o impulsionam para a competitividade no mercado externo e como resultado o aumento das exportações. O problema da Febre Aftosa que ocorreu no final de 2005 nos estados de Mato Grosso do Sul e Paraná estão sendo contornados.

2.1.1 NÚMEROS DA BOVINOCULTURA

O Brasil, atualmente, possui o maior rebanho comercial do mundo, ocupa a segunda posição entre os países produtores e assumiu a liderança mundial na quantidade exportada. A pecuária de corte é uma das explorações agropecuárias mais significativas, tanto na geração de receitas internas como na pauta de exportação, e ainda incorpora tecnologias que aumentam a produtividade.

O aumento da participação brasileira na totalidade do rebanho mundial ocorreu por duas razões: primeiro, porque o rebanho mundial tem crescido pouco; segundo, porque o aumento do rebanho bovino nacional tem sido expressivo nos últimos anos. Historicamente, a pecuária brasileira desenvolveu-se com a expansão da fronteira agrícola, incorporando ao sistema extensivo de produção novas áreas de terras, em regiões desprovidas de infra-estrutura, e com a utilização de terras esgotadas pela produção de grãos:

A produção nacional de grãos tem crescido a taxas médias anuais elevadas, 9,49% em 2003 - e esse aumento da produção se dá basicamente apoiado no crescimento da produtividade, uma vez que a área pouco tem se alterado. Do mesmo modo, a produção animal expande-se a taxas elevadas. Entre 1990 e 2002 a produção da avicultura cresceu 223%; a bovinocultura 125%; o pescado 68% e a produção de leite, 45% (GASQUES *et al*, 2004, p. 4).

O Brasil possui o maior rebanho comercial do mundo, com cerca de 204,7 milhões de cabeças (é importante lembrar que o maior rebanho em termos de número de bovinos do mundo pertence à Índia, mas não tem finalidade econômica devido às crenças religiosas daquele país) (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2006). O país tem a segunda maior produção mundial com cerca de 8,9 milhões de toneladas em equivalente carcaça, perdendo apenas para os Estados Unidos (com 11,9 milhões de toneladas) (CORRÊA, *et al*, 2006). A Tabela 1 apresenta os dados mundiais de produção de bovinos, a Índia lidera o *ranking*,

porém sem finalidade comercial e o Brasil aparece em segundo lugar, com mais de 166 milhões de cabeças de gado em 2005.

Tabela 1: Rebanhos mundiais de gado bovino (milhares de cabeças)

Países	2000	2001	2002*	2003	2004	2005**
Índia	313.774	317.000	323.000	327.250	330.250	332.200
Brasil	166.858	171.407	176.245	177.388	171.312	166.130
China	128.663	128.242	130.848	134.672	138.712	140.070
Estados Unidos	97.298	96.723	96.100	94.882	94.725	94.715
União Européia	92.035	90.552	89.185	87.638	86.305	85.240
Argentina	50.167	50.369	50.869	50.768	49.066	49.564
Austrália	27.720	27.870	27.479	26.600	26.600	27.025
Rússia	25.500	24.510	23.500	22.285	20.995	20.000
Canadá	13.608	13.762	13.488	14.660	15.660	16.375
México	22.551	21.296	20.519	19.524	17.684	16.214
África do Sul	13.460	13.505	13.635	13.540	13.350	13.200
Uruguai	10.423	11.667	12.257	12.609	12.560	12.405
Turquia	11.350	11.200	10.950	10.700	10.500	10.300
Nova Zelândia	9.390	9.656	9.760	9.540	9.425	9.510
Egito	6.300	6.390	6.400	6.340	6.319	6.249
Ucrânia	9.424	9.433	9.108	7.886	6.780	6.212
Filipinas	5.472	5.512	5.567	5.567	5.562	5.572
Outros Países	63.504	57.097	57.986	11.650	10.146	10.027
Total	1.067.497	1.066.191	1.076.896	1.033.499	1.025.951	1.021.008

Observações: Brasil – estimativa do Instituto FNP; União Européia composta por 25 países.

* Efetivo rebanho existente em 31 de dezembro de cada ano e inclui o gado bubalino; ** Previsão.

Fonte: Adaptado do Anualpec, 2005, p. 76.

Corrêa *et al* (2006) atualiza tais dados informando que o Brasil atualmente tem cerca de 204,7 milhões de cabeças, a China 143,4 milhões e os Estados Unidos 98,8 milhões e afirma que o diferencial brasileiro está no potencial de crescimento de seu rebanho devido especialmente à sua extensão territorial. A Tabela 2 evidencia o aumento no número de animais abatidos comparando os três primeiros meses de 2005 e 2006, o que comprova o crescimento de mercado da agroindústria.

Tabela 2: Abate no primeiro trimestre de 2005 e 2006

Meses	2006		2005	
	Número de abates (mil cab.)	Peso total das carcaças (t)	Número de abates (mil cab.)	Peso total das carcaças (t)
Total	7.081	1.585.223	6.490	1.463.480
Janeiro	2.378	532.936	2.191	494.067
Fevereiro	2.131	473.822	2.030	457.244
Março	2.571	578.465	2.268	512.168

Fonte: IBGE (2006)

Tabela 3: Rebanho, abate e produção

	Rebanho		Abate		Produção	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Norte	28.203.968	28.879.824	5.782.650	5.924.064	1.058.721	1.102.156
RO	9.265.961	9.425.960	2.100.635	2.172.540	376.920	397.682
AC	1.445.949	1.533.702	228.198	235.532	41.474	43.448
AM	1.144.557	1.223.668	279.820	289.182	54.831	58.284
RR	514.672	533.271	85.321	87.690	15.759	16.448
PA	9.432.951	9.614.184	1.775.029	1.854.187	333.948	350.450
AP	83.238	90.206	29.576	28.347	5.262	5.008
TO	6.316.821	6.458.832	1.283.981	1.256.587	230.527	203.835
Nordeste	25.089.899	25.421.907	5.971.207	5.791.914	1.079.181	1.062.311
MA	4.170.551	4.302.629	735.796	691.431	127.426	122.140
PI	1.616.211	1.651.193	306.447	288.055	53.692	51.514
CE	2.526.916	2.558.220	533.767	563.086	96.083	102.773
RN	1.010.138	1.036.307	189.316	200.848	33.611	35.714
PB	1.480.403	1.519.593	289.546	288.967	51.304	51.596
PE	1.992.288	1.986.631	804.171	762.794	151.702	144.642
AL	979.604	998.658	220.624	220.677	38.891	39.406
SE	989.165	1.014.682	195.033	193.192	34.573	34.678
BA	10.324.622	10.353.994	2.696.507	2.582.864	491.900	479.849
Sudeste	33.265.666	31.659.183	11.810.070	11.164.963	2.093.691	2.005.674
MG	19.151.784	18.475.247	5.391.838	5.065.714	909.206	868.005
ES	1.509.434	1.480.056	448.411	429.858	83.371	80.481
RJ	1.778.485	1.736.647	615.765	590.442	111.372	108.209
SP	10.816.963	9.967.233	5.354.056	5.078.950	989.742	948.979
Sul	24.843.171	23.611.599	8.067.352	7.771.413	1.477.008	1.429.390
PR	9.041.212	8.576.786	3.205.459	3.071.481	591.681	571.785
SC	2.973.695	2.903.880	953.250	936.634	178.114	175.052
RS	12.828.263	12.130.933	3.908.644	3.763.298	707.213	682.553
C. Oeste	58.760.198	55.387.433	15.346.613	14.725.331	2.773.669	2.703.119
MS	21.088.979	19.827.815	6.381.738	6.050.756	1.118.095	1.073.217
MT	21.068.182	19.745.014	4.117.092	4.095.923	807.077	818.748
GO	16.517.599	15.729.989	4.804.016	4.537.833	840.030	803.076
DF	85.438	84.615	43.767	40.819	8.466	8.078
BRASIL	170.153.901	164.959.946	46.977.803	45.377.685	8.482.271	8.302.650

Observação: 2005 previsão do FNP

Fonte: Adaptado do Anualpec, 2005, p. 53; 56; 58.

Os números (Tabela 3) sobre o rebanho comprovam o potencial brasileiro como grande fabricante de produtos a partir do boi, dentre os principais o couro, e a carne bovina. O abate e a produção referem-se especificamente à carne bovina, e também demonstram índices elevados. Destaca-se nesta tabela o rebanho bovino de Mato Grosso do Sul, no entanto a Febre Aftosa em parte contribui para que

houvesse uma alteração no *ranking* dos estados brasileiros detentores dos maiores rebanhos bovinos, atualmente o maior contingente está no Mato Grosso (25,9 milhões de cabeças) e no Mato Grosso do Sul (24,7 milhões de cabeças) (IBGE, 2006).

Um dos aspectos que caracteriza o estado de Mato Grosso do Sul é o fato de ser considerado fornecedor de produtos primários para as regiões mais desenvolvidas, economicamente, o estado por possuir um dos maiores rebanhos bovinos de corte do País, no qual que 16% deste montante é abatido em média por ano e estima-se que 50% da carne produzida deve estar sendo comercializada com osso (SPROESSER, 2000). No entanto, o cenário sul-mato-grossense vem apresentando mudanças:

Entre as atividades desenvolvidas dentro da porteira que está sofrendo especialização está a pecuária bovina. A especialização da produção de gado tem alterado o perfil da pecuária bovina de corte do estado de Mato Grosso do Sul, passando de atividade pecuária de cria e recria, cujo sistema extensivo era o predominante, para uma pecuária de cria, recria, engorda, abate e processamento no próprio Estado, na qual a adoção de novas tecnologias é fundamental para a competitividade do setor (SANTOS, 2001, p. 3).

O Estado de Mato Grosso do Sul, mesmo com o problema da aftosa, caracteriza-se como um estado de grande potencial pecuário, não somente para criação de rebanhos bovinos, mas também para a industrialização de produtos (abate e processamento de carnes e derivados, couro, leite, etc).

2.1.2 FLUXO AGROINDUSTRIAL DA CARNE VERMELHA

Primeiramente, antes da discussão sobre o fluxo agroindustrial, é relevante ressaltar alguns aspectos da carne vermelha. A carne bovina, ou carne vermelha, é

uma fonte de proteína de alto valor biológico e que contém todos os aminoácidos essenciais para a saúde humana. Possui ferro e outros minerais, vitaminas, gordura e ácidos graxos. Como proteína, contribui para a construção dos tecidos. A ingestão de carne bovina é fundamental dentro de uma alimentação saudável e proporciona elementos essenciais para o ser humano. A carne bovina é uma supridora de componentes de que o homem precisa para manter-se saudável. É um alimento rico para uma dieta balanceada e equilibrada (MOURA, CANNIATTI-BRAZACA, 2006; EMBRAPA, 1999; FELÍCIO, CARVALHO-ROCHA, SHIBUYA, 1999).

Ainda segundo os autores na composição há entre 20 e 22% de proteínas e o restante é formado por gordura e cinzas, estas resultantes da fração mineral. As restrições de consumo, em geral, são feitas aos ácidos graxos saturados presentes na carne bovina, que seriam responsáveis pela elevação dos níveis de colesterol e por doenças cardiovasculares. É preciso considerar o tipo de ácido graxo presente, a quantidade de gordura, sua composição e sua qualidade. Na atualidade, os abates dão preferência a animais jovens, no qual a presença de gordura é mínima, mas suficiente para tornar a carne mais macia e saborosa. Além do papel desempenhado na fixação do sabor, a gordura, quanto mais saturada, mais ela é estável, garantindo a preservação da carne por mais tempo.

Uma vez definido os aspectos da carne vermelha discute-se o fluxo agroindustrial. Um fluxo agroindustrial engloba tanto atividades a montante (produção de insumos por parte dos fornecedores) quanto à jusante (diversificação de produtos para atender os clientes finais). A partir desta definição passa-se a ter uma visão sistêmica, de maneira a englobar os setores “antes de porteira” (fornecedores de insumos), o “dentro da porteira” (atividades nas unidades produtivas) e o “pós porteira” (desde o armazenamento até o consumidor final). Tal

conceito pode ser relacionado com as definições de montante e jusante (ARAÚJO, WEDEKIN, PINAZZA, 1990; GIORDANO, 1999).

Desta forma o “antes da porteira” são as atividades de produção realizada nas empresas situadas à montante da produção rural. São atividades fornecedoras de produtos e serviços para produção agropecuária. Já as unidades produtivas, ou seja, o “dentro da porteira”, são especializadas e orientadas em produzir para o mercado e para o comércio, engloba todas as atividades da produção pecuária realizadas nos limites da unidade de produção rural (comumente com pouca ou nenhuma transformação). Enquanto que o “depois da porteira” envolve: processamento, comercialização, distribuição e transporte; são realizados por empresas terceirizadas, localizados mais a jusante; são as atividades que sucedem a produção agropecuária, que geralmente agregam valor aos produtos, tais como refino, separação, classificação, industrialização, conservação, abastecimento, e outros. De maneira que o produto chegue pronto ao consumidor (GIORDANO, 1999).

Para Furlanetto (2003) a eficiência apóia-se cada vez mais nos aspectos estruturais, na medida que depende da capacidade de resposta à evolução da demanda veiculada pela grande distribuição e exige novas formas de integração a montante para assegurar os fluxos e a qualidade da matéria-prima. A logística da demanda assume uma grande importância e o poder econômico. Com a Tecnologia da Informação, os princípios de qualidade e fluxos em tempo real, a qual moderniza suas unidades de produção e estabelece novos mecanismos de controle de qualidade em relação à agricultura. Novos padrões e exigências são continuamente impostos, obrigando a rever as formas de produção, bem como de organização dos agentes produtivos, tendo em vista que grande parte da agregação de valor à produção agropecuária ocorre à jusante das unidades de produção rurais.

Dentro deste contexto, as empresas se defrontam com complexos sistemas produtivos, comerciais, cadeias agroalimentares multinacionais, programas de subsídios, esquemas institucionais e organizações sociais, onde a empresa rural constitui-se apenas mais um elemento, importante é claro, entretanto integrado numa rede de vinculações a outros sistemas: comercial, financeiro, infra-estrutura, tecnologia, relações do trabalho e todo o aparato institucional público e privado (FURLANETTO, 2003, p.2)

Farina (1996) e Zylbersztajn (1995a), segmentam a cadeia de jusante a montante em três sub-sistemas que são: (i) comercialização: representa as empresas que estão em contato com o consumidor final e que viabilizam o transporte, o comércio e o consumo. Estas empresas, por estarem em contato direto com o consumidor final, vêm ganhando importância no sentido de a coordenação ser efetuada a partir do cliente; (ii) industrialização: representa as empresas responsáveis pela transformação de matéria prima em produto acabado, pronto para a comercialização; (iii) produção de matéria-prima: são as empresas que fornecem matéria-prima para a indústria processadora, dando continuidade à transformação do produto natural para um produto elaborado e pronto para o consumo.

Os agentes econômicos do fluxo produtivo, no caso da carne bovina, são: produção de insumos, produtores de bovinos, abatedouros/frigoríficos e a rede de distribuição (atacado e varejo). A cadeia produtiva da pecuária de corte brasileira é uma das mais complexas em relação à estruturação e aos agentes envolvidos, exercendo ao longo da história e do desenvolvimento brasileiros uma ação essencial, abastecendo, especialmente os centros urbanos em formação nas diversas regiões do país (MICHELS; SPROESSER; MENDONÇA, 2001).

Os fluxos agroindustriais demonstram, mesmo que resumidamente, a rede de relações entre os agentes, os fluxos financeiro, físico e informacional se baseiam no conceito de cadeia proposto por Batalha (2001), e os agentes no sistema agroindustrial (SAG) apresentado por Zylbersztajn (1995). O fluxo agroindustrial é apresentado no Quadro 1.

A pecuária de corte brasileira teve grande desenvolvimento no final da década de 1960, com consolidação ao longo da década de 1970. O crescimento da pecuária, desde então, tem sido fundamentalmente quantitativo. Uma maior atenção para os aspectos qualitativos passa a se consolidar com a adequação dos padrões técnicos que permitiria a implantação de controles, que antes eram inexistentes (MARION, 1990). Pelo fato da pecuária de corte brasileira haver se estruturado para o mercado interno, sem muitas preocupações competitivas, apresenta-se relativamente desintegrada, o que aumenta os custos de transação, distribuindo de forma desigual os dividendos obtidos por ganhos de produção e qualidade entre os integrantes do fluxo, como consequência, ocorre redução de ganhos para todos os segmentos. A indústria não valoriza os ganhos de produtividade, nem a diferenciação na matéria-prima dos produtores.

As estruturas de governança utilizadas por esse segmento [de carne bovina] são também distintas, dada a dificuldade de estabelecimento de contratos transparentes e baseados em informações verificáveis, ou seja, passíveis de serem utilizadas nas instâncias judiciais responsáveis pela solução de disputas contratuais (BÁNKUTI, SOUZA FILHO, 2006, p. 72)

É evidente a descoordenação e desorganização no fluxo agroindustrial da carne bovina, o que retarda a adoção de novas tecnologias que permitam explorar a diversidade e a qualidade do que é produzido. A integração das informações, ao longo de todo o fluxo, é um dos aspectos estratégicos de eficiência importante para abastecer o mercado interno e externo, pois permitiria estimar a qualidade da carne produzida (SORIA, 2005). A falta de coordenação que há no fluxo produtivo da carne bovina deixa de agregar valor aos produtos diferenciados de maior qualidade. Perosa (1999) adverte afirmando que muito ainda deve ser feito visando amenizar as assimetrias informacionais ao longo do fluxo produtivo, tanto no que diz respeito aos benefícios gerados e aos atributos desejados pelo consumidor final, como o próprio desconhecimento por parte destes em relação aos atributos de qualidade.

Torna-se necessário que o consumidor tenha acesso às informações sobre o produto carne para poder diferenciar qualidades, criar expectativas e satisfazê-las, desta forma o consumidor estaria disposto a pagar mais por um produto que apresente mais qualidade, assim sendo, toda a cadeia ganha, desde o produtor que investiu na produção até o consumidor que adquire um produto de qualidade (ARAÚJO; PIATTO, 1997).

A busca pela diferenciação se dá por meio de qualidades intrínsecas do produto final, garantindo uma maior satisfação dos consumidores. É crescente o movimento dos agentes econômicos em busca de alternativas para a diferenciação do produto carne vermelha.

As empresas brasileiras, para se tornarem competitivas em busca de novos mercados emergentes, também têm passado, a partir dos anos 90, por uma reestruturação significativa. Embora a produtividade continue sendo fator crítico para manter a competitividade [...] a tendência será o uso de estratégias com conteúdo mais mercadológico, objetivando: estimular as empresas brasileiras do complexo agroindustrial que estão relutantes em assumir riscos nos negócios de exportação ou que desconheçam as oportunidades existentes no comércio mundial; desenvolver pesquisas de produtos novos que atendam a necessidades cada vez mais específicas e sofisticadas dos consumidores; proporcionar sistemas de informações mercadológicas e financeiras para reduzir os riscos que envolvem a entrada em novos mercados (MICHELS; SPROESSER; MENDONÇA, 2001, p.49).

Os consumidores têm se tornado mais exigentes em relação aos alimentos em diversos fatores, em relação à carne bovina, além de equacionarem qualidade (maciez, coloração, gordura) e preço têm exigido também produtos saudáveis com controle de sanidade e vendidos em ambientes saudáveis.

Com a globalização, a indústria de carne bovina exige padrões internacionais para o desenvolvimento, além de facilitar a comunicação entre os compradores e vendedores. Um dos grandes obstáculos para o crescimento das exportações de carne bovina brasileira é a falta de cortes unificados e a ignorância da nomenclatura comparativa no mercado internacional (YOKOO; ARAÚJO; SAINZ; ROCHA, 2003, p.3).

A carne bovina, de acordo com Bonjour, Figueiredo e Campos (2003), possui algumas características, ou atributos de qualidade, que são mais desejados pelos consumidores, como indica o Quadro 2.

Classificação	Características	Respostas (%)
Muito importante	Maciez	100
Muito importante	Aspecto físico	100
Muito importante	Cor	83
Importante	Gordura	100
Importante	Sabor	83
Importante	Textura	80
Pouco importante	Composição química	83
Pouco importante	Proteína	50
Pouco importante	Teor de água	83

Quadro 2: Classificação da importância das características da carne para consumo

Fonte: Bonjour; Figueiredo; Campos, 2003, p 12.

Estes atributos transparecerem que a maciez, o aspecto físico e a cor, para os consumidores brasileiros, são atributos altamente desejáveis. Ainda segundo estes autores estas características são definidas pela conformação estrutural do produto, portanto, são atributos de qualidade que podem caracterizar uma diferenciação real ou física. Verifica-se que no Brasil, ainda segundo os autores, que os consumidores estão propensos a pagar 1,2% a mais na aquisição de um produto cárneo derivado de boi semiconfinado; 15% na aquisição de produtos provenientes de boi orgânico; 6,2% para produtos de boi confinado e 3,7% para o chamado boi verde.

A estratificação do mercado da carne bovina pode ser vantajosa à bovinocultura brasileira, permitindo atender a partir de um mesmo produto diversos clientes com hábitos alimentares diferenciados, mas este é um processo que depende primeiramente de informações que auxiliem na caracterização do produto nacional (SORIA, 2005, p.14).

O autor afirma ainda que a falta de transparência entre o produtor e a agroindústria frigorífica, além da dificuldade de se estabelecer interesses comum nos segmentos do fluxo agroindustrial, retardam avanços no processo de comercialização que permitiria atender com eficiência as crescentes demandas dos clientes de carne brasileira. O segmento da agroindústria no Brasil está preparado em termos de instalações, pois apresentam elevado nível tecnológico, estando aptos a responder as demandas tanto de aumento de exportação como de elevação do

nível de exigência do consumidor, mas, no entanto, apresentam elevado nível de ociosidade, isso ocorre nas indústrias exportadoras de carne.

A bovinocultura de corte, em especial a agroindústria, então para atender os consumidores, começa a vivenciar uma revolução tecnológica sem precedentes, isto ocorre devido à intensificação do uso do conhecimento técnico (informações) dentro do fluxo produtivo. Sua reestruturação caracteriza-se, principalmente, pelas mudanças nos conceitos e processos de produção, neste sentido tem ocorrido modificação em toda a exploração, seus objetivos, estrutura, métodos de produção e estratégias.

Muito embora a pecuária extensiva tenha sido historicamente um fator fundamental de competitividade internacional do setor de carnes brasileiro, as exigências industriais (capacidade ociosa e custos de estocagem decorrentes as sazonalidades da produção tradicional) e do mercado internacional (qualidade e controle sanitário) crescentemente apontam para a necessidade de combinar vantagens de terra e clima com aumentos na produtividade, qualidade e saúde do rebanho (WILKINSON, 1993, p. 58).

O consumidor, interno e externo, através de suas exigências, vem conquistando uma maior garantia quanto à qualidade e ao preço do alimento que consome. A carne também se insere neste contexto. O consumidor, por estar na etapa final do sistema, sinaliza seus desejos e as tendências que devem ser observadas por todos os agentes. Tais exigências forçam uma reestruturação em todo o sistema. A qualidade se torna fundamental, os atributos observados são maciez, coloração e gordura além da saúde. É importante ressaltar que o rebanho bovino brasileiro, por se alimentar fundamentalmente a pasto, demonstra indícios de ter menor índice de gordura (MICHELS; SPROESSER; MENDONÇA, 2001).

Os autores ainda afirmam que em poucas exceções ou momentos de crise internacional, analisando o desenvolvimento histórico, é que a carne brasileira alcançou de forma significativa os mercados internacionais.

2.1.3 EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE BOVINA

Dada à extensão territorial e a magnitude do rebanho, o Brasil passou a ser um dos maiores exportadores de carne em nível mundial. As importações ainda ocorrem para atender a eventuais pressões de demanda. Apesar das restrições externas, o Brasil caminha rumo a uma maior abertura comercial, tanto para produtos agrícolas quanto industrializados (MICHELS; SPROESSER; MENDONÇA, 2001).

Os maiores exportadores de carne bovina, em termos mundiais, são apresentados na tabela a seguir. O Brasil é o maior exportador de carne, seguido pela Austrália e pela Índia (Tabela 4).

Tabela 4: Exportações mundiais de carne bovina

Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005*
Brasil	554	789	929	1.208	1.630	1.892
Austrália	1.338	1.399	1.366	1.264	1.300	1.300
Índia	349	370	417	439	540	625
Nova Zelândia	505	516	505	578	600	605
Argentina	357	169	348	386	540	600
Canadá	523	574	610	384	540	570
Uruguai	236	145	259	320	400	440
União Européia	645	595	586	437	410	370
Estados Unidos	1.119	1.029	1.110	1.143	202	272
Ucrânia	157	98	146	168	100	90
China	54	60	44	43	45	50
México	11	10	10	12	10	15
África do Sul	14	17	11	7	10	10
Rússia	9	6	5	5	5	5
Romênia	1	n.d.	n.d.	n.d.	1	2
Nicarágua	31	28	32	n.d.	n.d.	n.d.
Outros Países	34	21	17	0	0	0
Total	5.937	5.826	6.395	6.394	6.333	6.846

Observações: União Européia composta por 25 países.

Mil toneladas equivalente-carcaça.

* Previsão.

Fonte: Adaptado do Anualpec, 2005, p. 80.

À entrada do século XXI, a pecuária de corte brasileira passa por um processo de incorporação de tecnologia, em áreas produtoras de maior importância, com reflexo positivo sobre a produtividade. Esse crescimento estaria ocorrendo em virtude da elevação das exportações brasileiras de carne bovina e também do aumento do consumo interno, que provoca demanda de 400 mil toneladas de carne por ano (PITOMBO, 2006).

[...] espera-se que o Brasil permaneça o maior produtor mundial de carne bovina. A maior parte da produção destinada à exportação é produzida nas regiões sul, sudeste, e centro oeste, que se beneficiam de melhor infraestrutura, abundância no suprimento de alimentos, além de preços de terras relativamente baratos. As exportações de carne bovina brasileira continuarão aumentando devido à expansão e melhoria de produtividade, taxas de câmbio favoráveis, e esforços de marketing agressivos (SILVA, ZANINE, LIRIO, 2005, p. 11).

A Tabela 5 mostra que bovinocultura de corte no Brasil tem apresentado bons resultados nos últimos anos para o país. Apesar de pequenas quedas no que diz respeito a rebanho e produção, as exportações apresentam índices crescentes.

Tabela 5: Balanço da bovinocultura no Brasil

Referências	2000	2001	2002	2003	2004	2005*
Rebanho						
Cabeças (2)	165,8	170,3	175,1	176,2	170,2	165,0
Prod. Bezerros (2)	41,9	43,2	45,6	45,5	45,6	44,5
Produção/Abate						
Cabeças (2)	35,6	36,8	38,5	41,5	47,0	45,4
Produção (3)	6.643	6.946	7.189	7.584	8.482	8.303
Exportações						
Quantidade (3)	554	789	929	1.208	1.630	1.892
Valor – US\$ (1)	755.180	990.903	1.047.857	1.492.849	2.410.045	2.797.237
% da produção	8,3%	11,4%	12,9%	15,9%	19,2%	22,8%

(1) Milhares de cabeças; (2) Milhões de cabeças; (3) Milhares de toneladas de equivalente carcaça; *Projeção

Fonte: Adaptado do Anualpec, 2005, p. 5.

As exportações quase triplicaram nos últimos anos, passando de 559,9 mil toneladas equivalente carcaça em 1999 para 1,300 milhão de toneladas em 2003. Em 2004, deverão chegar a 1,5 milhão de toneladas. Exportações brasileiras de carne bovina avançaram 28,3% no primeiro semestre de 2004 e projetam ano com

excelente resultado financeiro. O Brasil embarcou 838,6 mil toneladas de carne bovina equivalente carcaça para o exterior nos primeiros seis meses de 2005 preços da carne bovina tenham caído no mercado mundial, o País conseguiu obter remuneração razoável por tonelada exportada. Isso ocorreu, em primeiro lugar, porque o Brasil possui o custo mais baixo do mundo, com gado criado a pasto; e, em segundo lugar, porque houve mudança no perfil de suas exportações, de carne industrializada para carne *in natura* (ANUALPEC, 2005).

Isto se torna claro na Tabela 6, que mostra que o balanço das exportações brasileiras de carne bovina tem gerado bons retornos financeiros para o país.

Tabela 6: Balanço das exportações brasileiras de carne bovina

Ano	Industrializada			In natura			Total	
	M ton	US\$/t	M US\$	M ton	US\$/t	M US\$	M ton	M US\$
2000	309	816	251.844	245	2.053	503.296	554	755.140
2001	311	811	252.098	479	1.544	738.805	789	990.903
2002	369	808	298.538	559	1.388	776.318	929	1.074.856
2003	402	842	338.340	806	1.432	1.154.509	1208	1.492.849
2004	428	1.044	446.979	1202	1.633	1.963.066	1630	2.410.045

Fonte: Adaptado do Anualpec, 2005, p 69.

O destaque se dá nas exportações de carne *in natura*, o que é uma *commodity* (produto primário sem diferenciação), a ser processada e industrializada em outro país, tais consumidores são definidos como consumidores organizacionais. Dados de 2006 não apresentam mudanças em relação à participação de carne industrializada nas exportações (Tabela 7):

Tabela 7: Total de Exportações Brasileiras de Carne Bovina Período de Janeiro a Agosto de 2006

Total	Toneladas	Ton Equiv. Carcaça	US\$
Carne <i>In natura</i>	780.339	1.147.557	1.925.925
Carne Industrializada	135.453	338.633	439.090
Miúdos	58.686	58.686	80.468
Total	974.478	1.544.876	2.445.483

Fonte: ABIEC (2006).

As vendas de produtos *in natura* tem crescido significativamente, a carne industrializada tem apresentado um crescimento mais moderado.

Os recordes de vendas identificados no comércio mundial da carne *in natura* brasileira nos últimos anos estabelecem um contraponto às expectativas de expansão dos produtos processados, supostamente motivadas pelo seu maior valor agregado e a tendência de aumento da demanda por produtos industrializados nas transações globais. O que efetivamente ocorreu foi que a performance brasileira na comercialização de carne industrializada permaneceu em patamares inferiores ao volume comercializado há uma década atrás, e recupera-se timidamente de um período de decréscimo nas vendas. Esta categoria de produtos tem como alvo mercados com fortes exigências sanitárias, pois a carne industrializada não transmite qualquer tipo de doença, em condições normais de uso. Os aspectos culturais dos principais países consumidores devem também ser levados em conta. Os Estados Unidos adquirem boa parte da carne industrializada dos frigoríficos brasileiros, mas estes não tem desenvolvido ações para ampliar a demanda no mercado alvo (FAPEC – Fundação de Apoio a Pesquisa, ao Ensino e a Cultura, 2004, p. 59-60).

O incremento do desempenho exportador brasileiro é função da adequação do rebanho às normas sanitárias internacionais, da falha de outros países exportadores em atender estas normas, e da abertura de novos mercados. Os esforços continuados do país na eliminação de focos de Febre Aftosa efetivamente contribuíram para o avanço das exportações no final da década de 90. Ao cumprir as exigências de controle sanitário estabelecido pelos organismos internacionais, o Brasil atingiu o status de país livre de Febre Aftosa, com vacinação.

Anualpec (2005) afirma que as exportações no período de 2000 a 2005 apresentaram um crescimento significativo. A conjuntura de fatores permitiu este desempenho, dentre estes se destacam:

- Desvalorização do real (moeda nacional) que torna a carne bovina brasileira baratíssima para os padrões internacionais;
- A sanidade animal em relação a *Encefalopatia Espongiforme Bovina* (doença da vaca louca) fez com que os consumidores da carne européia e norte-americana procurassem fornecedores mais confiáveis, o que auxiliou a abrir mercados para o Brasil;

- O crescimento dos países emergentes (Ásia, Leste Europeu, ex-URSS, África e Oriente Médio), com grandes populações, contribuiu para o aumento da demanda mundial;
- A capacidade ociosa da produção de animais de boa qualidade permite ao Brasil atender o crescimento da demanda externa;
- A aftosa, que com as vacinações parecia estar controlada nas principais regiões do país, ainda é uma das preocupações atuais.

A ascendente circulação de produtos, propiciada pelo advento da globalização, favorece países ofertadores e receptores. Contudo alguns entraves são aplicados ao livre comércio por várias razões econômicas e não econômicas. Dentre as razões econômicas estão à defesa a produtores internos e a busca de um menor déficit na balança comercial. Dentre as não econômicas cita-se aqueles impedimentos que não geram volumes financeiros. Pode-se agrupá-las em três modalidades (FAPEC, 2004):

- **Barreiras Tarifárias:** tarifas de importação, outras taxas e valoração aduaneira.
- **Barreiras Não-Tarifárias:** restrições quantitativas, licenciamento de importações, procedimentos alfandegários, medidas *antidumping* e compensatórias.
- **Barreiras Gerenciais ou Técnicas:** normas e regulamentos técnicos, regulamentos sanitários, fitossanitários e de saúde animal.

Alguns autores (MIRANDA, 2001; BATISTA, 2000) consideram as barreiras gerenciais como um sub-grupo das barreiras não tarifárias. As barreiras comerciais diminuem a competitividade da mercadoria, uma vez que impactam no preço que

será praticado no mercado destino, ou mesmo impedem a entrada de produtos nacionais em outros países.

A pecuária de corte é o segmento em que a integração formal entre empresas rurais e agroindústria é menos avançada. Questões estruturais e históricas da produção dificultam esta integração. Entretanto, a importância do relacionamento mais eficiente entre os agentes econômicos deste fluxo agroindustrial de produção pode ser comprovada pelos efeitos sentidos por todos os elementos da cadeia na questão, por exemplo, da Febre Aftosa. A impossibilidade de exportação em certas regiões penaliza desde os fabricantes de ração, passando pelos produtores chegando até aos setores de transporte e embalagem, ou seja, este problema que ocorre em propriedades rurais diminui a rentabilidade de praticamente toda a cadeia de produção (SILVA, ZANINE, LÍRIO, 2005).

2.1.4 FEBRE AFTOSA

A Febre Aftosa, também conhecida como doença do pé e da boca (*foot and mouth disease*), é uma doença altamente contagiosa que infecta todos os animais de casco fendido como gado bovino, búfalos, caprinos, ovinos, cervídeos, suínos e outros animais. No entanto, não afetam eqüídeos (cavalos, asnos, mulas e etc.). Os seres humanos raramente são infectados pelo vírus. Trata-se de uma doença presente na Europa, Ásia, América do Sul e África. Estão livres da doença: a América do Norte, a América Central e a Oceania. Existem sete diferentes sorotipos de vírus da Febre Aftosa: O (o mais comum), A, C, SAT-1. SAT-2. SAT-3 e Ásia-1. No Brasil foram identificados 3 tipos: A, O e C (PITUCO, 2001).

O animal afetado apresenta uma febre alta que diminui após dois a três dias. Em seguida aparecem pequenas vesículas na mucosa da boca, laringe e narinas e na pele que circunda os cascos (e que dão o nome da doença em inglês). Essas vesículas se rompem e o tecido conjuntivo de sustentação fica à mostra, na forma de ferimentos, assim o líquido celular rico em novas unidades de vírus é liberado no ambiente. O animal passa a salivar e a mancar, logo deixa de andar e de comer e emagrece rapidamente (SAMARA; BUZINARO, CARVALHO, 2004).

Para um animal com Febre Aftosa, sua recuperação é o evento mais provável. A taxa de morbidade é extremamente alta. Isto é, praticamente todos os animais (de espécie de animais suscetível) presentes em um rebanho exposto ao vírus serão infectados e mostrarão sinais da Febre Aftosa. Os animais que se curam tornam-se portadores convalescentes assintomáticos e colocam em risco novamente o rebanho após a perda da imunidade do rebanho (seja derivada da doença ou de vacinação) por nascimento ou por compra de animais suscetíveis (SAMARA; BUZINARO, CARVALHO, 2004).

A Febre Aftosa foi relatada no Brasil em 1895 após sua descrição na Argentina e Uruguai, coincidindo com a importação sistemática de reprodutores bovinos de raças européias no surgimento da indústria frigorífica (LYRA; SILVA, 2004).

O histórico da Febre Aftosa no Brasil começa em 1950 com debates para o controle da doença (Conferência Nacional de Febre Aftosa), que foi seguida de uma série de campanhas na década seguinte, com controles laboratoriais e o desenvolvimento da vacina; a implantação se deu na década de 1970, o que fez reduzir os focos de Febre Aftosa no país gradualmente nas décadas seguintes. A sequência histórica está descrita no Quadro 3.

Década	Fatos
1950	Estabelecidas às normas de profilaxia da doença, ocorrendo, a Primeira Conferência Nacional de Febre Aftosa.
1960	Institucionalização da campanha de combate à Febre Aftosa. Paralelamente ocorreu a implantação de infra-estrutura laboratorial, iniciando-se o controle sistemático da doença com a produção de vacina, notificação de focos e diagnóstico da doença.
1970	Implantação do sistema de informação, que revelou maior número de focos em razão da vigilância e capacidade de identificação mais apurada. Implantação do controle de qualidade da vacina e a identificação das áreas problemas por meio do estudo do trânsito animal e sua comparação com a ocorrência da doença.
1980	Redução dos focos, com ênfase na caracterização dos ecossistemas e estrutura de produção como determinantes da doença. Esses estudos e as novas exigências internacionais relacionadas ao processo de globalização implantadas no início dos anos 90 resultaram em maior apoio ao programa.
1990	Redução significativa de focos. A maior ocorrência de Febre Aftosa foi em 1994 (2.093 focos), devido ao plano econômico de 1990, quando o pico inflacionário fez com que o bovino comercializado em leilões virasse moeda.

Quadro 3: Histórico da Febre Aftosa no Brasil

Fonte: Baseado em LYRA; SILVA, 2004.

No Brasil, o processo mais aconselhável é a vacinação periódica dos rebanhos. Em geral a vacina contra a Febre Aftosa é aplicada, de seis em seis meses, a partir do 3º mês de idade (MICHELOTTO, 1999). Devido a este controle entre os anos de 2000 a 2003 houve a redução dos focos, sendo que nos dois últimos chegou a zero. Em 2004 foram encontrados dois focos e atualmente, em 2005/2006, foram encontrados 34 focos de aftosa em Mato Grosso do Sul (Figura 1).

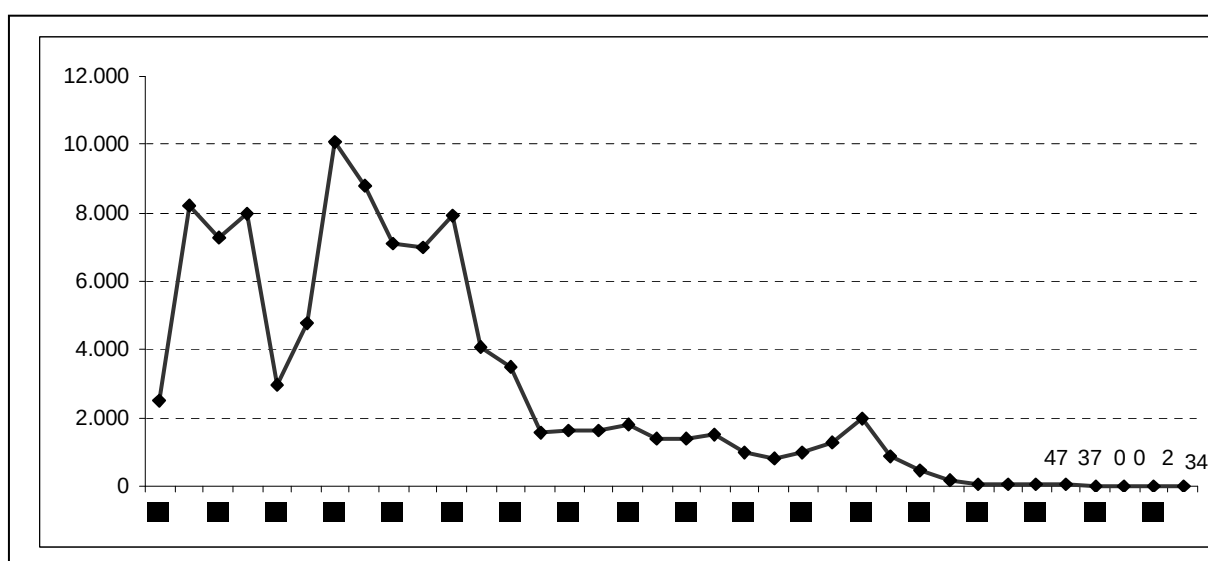


Figura 1: Focos de aftosa no período de 1970 a 2006

Fonte: MAPA, 2005.

Em 2005 a Febre Aftosa volta a ser um problema para o Brasil. Foram identificados cinco municípios que apresentaram animais doente no Estado de Mato Grosso do Sul, nos municípios de Eldorado, Japorã e Mundo Novo. São 34 o número de focos no Mato Grosso do Sul. O rebanho total nas propriedades atingidas por focos de Febre Aftosa nestes municípios é de cerca de 14 mil animais (MAPA, 2005). Além de alguns focos no Estado do Paraná.

A Febre Aftosa é a enfermidade de animais que mais produz perdas econômicas. A nível local, a doença reduz o lucro dos fazendeiros e a disponibilidade de carne para o consumo. A nível nacional, a Febre Aftosa reduz o crescimento econômico da pecuária e limita o acesso ao mercado internacional. A erradicação da Febre Aftosa a nível mundial é difícil porque nem todos os países têm condições financeiras para isso ou não dependem muito da pecuária.

Michelotto (1999) afirma que o controle da Febre Aftosa é baseado em diferentes critérios:

- A OIE (*Office International Epizooties*) deve ser comunicada quanto à presença da Febre Aftosa dentro de 48 horas e essa organização informará os demais países interessados. Se a produção animal representa uma parte significativa da economia nacional, o país afetado geralmente instituirá medidas de controle drásticas e de efeito imediato.
- A trajetória da doença deve ser seguida de perto e todos os animais susceptíveis potencialmente expostos devem ser abatidos e então queimados ou enterrados, seguindo certas regras.
- O transporte de animais e subprodutos animais, incluindo leite, deve ser proibido dentro das áreas afetadas e a exportação desses produtos também deve ser proibida.

- O trânsito de pessoas, equipamentos e de outros produtos, incluindo lixo, e o trânsito de animais não susceptíveis devem ser monitorados de perto e os procedimentos de desinfecção devem ser observados. O trânsito livre de animais tais como, cães, gatos, veados e roedores pela área afetada deve ser controlado.
- Fazendas infectadas e tudo o que sai da fazenda, incluindo pessoas e veículos, devem ser desinfetados usando desinfetantes apropriados (hidróxido de sódio, formalina 1-2% ou carbonato de sódio 4% destroem o vírus dentro de poucos minutos). É fundamental desinfetar pneus e a parte de baixo de todos os veículos que saem da área afetada.
- A alimentação de animais com subprodutos de outros animais dentro da fazenda deve ser proibida.
- Vacinas podem ser utilizadas para ajudar a controlar o surto.

O autor afirma ainda que cada país desenvolve suas próprias formas de controlar seus portos de entrada e importação com respeito à Febre Aftosa. Há várias formas de controlar a entrada da doença em um país e frequentemente as decisões são tomadas após a análise dos riscos. O risco nunca é zero. A OIE mantém os dados da ocorrência da Febre Aftosa e a situação dos países membros dessa organização quanto a sua presença. Para ser considerado livre de Febre Aftosa e ter o mercado internacional aberto para a produção de carne sem restrições, o país deve provar que não tem Febre Aftosa e que a vacinação dos animais contra essa doença não está ocorrendo. Há uma distinção entre país livre de Febre Aftosa sem vacinação ou livre com vacinação, sendo que a condição de livre sem vacinação abre oportunidades maiores no mercado internacional.

Diante dos focos de Febre Aftosa no Estado do Mato Grosso do Sul alguns países embargaram a importação de carne bovina. No quadro 4, a seguir, informações mais detalhadas.

País/Bloco	Área com restrição	Em vigor	Tipo de produto
África do Sul	Todo o país MS, PR e SP	11/10/05	Animais susceptíveis à Febre Aftosa e seus produtos
		03/08/06	Carne bovina <i>in natura</i>
		03/08/06	Liberada a exportação de produtos à base de carne bovina (industrializada) de estabelecimentos aprovados.
Albânia	MS MS, PR e SC	26/05/06	Carne suína
Angola	MS e PR	27/10/05	Carne bovina
			Animais e produtos
Argélia	Liberação das importações	13/09/06	Levantado o embargo à carne bovina de SP, MG, GO e MT.
Argentina	AC, AL, AM, CE, MA, MS, PA, PB, PR, PI, RN, RR e SP	29/03/06	Carne Bovina
	MS, PR e SP	24/10/05	Animais, carnes, produtos cárneos e subprodutos frescos de espécies susceptíveis à Febre Aftosa.
	SC e RS estão liberados		Carne bovina desossada e maturada
Belarus	Todo o país	21/03/06	Carnes provenientes do Brasil
Bolívia	MS	11/10/05	Produtos e subprodutos de origem animal de ruminantes, suínos vivos e sêmen ou embriões de ruminantes ou carne fresca refrigerada, vísceras, miúdos e couros e peles não curtidos.
Bulgária	MS e PR	12/10/05	Somente será permitido o ingresso de produtos procedentes dos estados de PR e MS, oriundos de animais artiodáctilos submetidos a tratamento térmico, realizado sob o controle veterinário e sanitário do estado, de forma que se garanta a neutralização do vírus.
Cabo Verde	MS, PR e SP	19/10/05	Carne e seus derivados
Chile	Todo o país	14/10/05	
	SC e RS estão liberados	20/06/06	Carne bovina
China	Todo o país	13/10/08	Artiodáctilos (bovinos, suínos e ovinos) e de seus produtos processados.
Cingapura	MS	13/10/05	Carne suína congelada e carne bovina congelada e resfriada. A importação de carne enlatada do estado de MS não será afetada pela suspensão
Colômbia	Todo o país	27/01/06	Bovinos, ovinos, suínos e outras espécies susceptíveis.
Cuba	Todo o país	12/10/05	Carne suína maturada e desossada (não comprem carne bovina)
Egito	MS e PR	12/10/05	Carne bovina congelada e desossada e todos os produtos e subprodutos de origem bovina
Emirados Árabes	MS, PR e SP	17/11/05	Animais susceptíveis à Febre Aftosa e seus produtos.

Continua...

...continuação

País/Bloco	Área com restrição	Em vigor	Tipo de produto
Indonésia	Todo o país	14/10/05	Animais, produtos processados de animais e seus derivados (não há especificação de espécies animais), farelo de soja e matérias primas, equipamentos, maquinaria e medicamentos oriundos do Brasil
Filipinas	MS	11/10/05	Animais susceptíveis à Febre Aftosa e seus produtos e subprodutos.
	PR	03/11/05	Bovinos vivos e carne bovina fresca, com exceção de produtos enlatados, cozidos e secos após salga.
Indonésia	Todo o país	14/10/06	Animais, produtos processados de animais e seus derivados (não há especificação de espécies animais), matérias primas, equipamentos, maquinaria e medicamentos oriundos do Brasil.
Israel	MS e PR	14/05/06	Carnes e miúdos.
Líbano	MS	10/11/05	Ruminantes, suínos e carnes bovina e suína.
Malásia	-	27/10/05	Os estabelecimentos de abate aprovados não devem estar na área interditada devido à ocorrência de Febre Aftosa (a Malásia possui apenas dois estabelecimentos aprovados, um em Anastácio/MS e outro em José Bonifácio/SP). Os bovinos a serem abatidos devem ser provenientes de zonas livres de Febre Aftosa.
Marrocos	MS, PR e SP	16/11/05	Carne bovina.
Moçambique	MS, PR e SP	17/10/05	Animais "ungulados (bovinos, caprinos, suínos, ovinos e silvestres), seus produtos e subprodutos". A suspensão não inclui carnes enlatadas e desossadas, desde que previamente cozidas; leite em pó, leite em pó ultra-pasteurizado e iogurte; aves, seus produtos/subprodutos.
Namíbia	Todo o país	13/10/05	Carnes
Noruega	MS, PR e SP	30/09/05	Carne bovina
Paraguai	MS	12/10/05	Animais de espécies susceptíveis à Febre Aftosa
Peru	Todo o país, exceto AC, AM, RS, SC e RO.	17/01/06	Animais susceptíveis à Febre Aftosa e seus produtos e subprodutos.
	Liberado	04/06/06	Liberada a exportação de animais susceptíveis à Febre Aftosa e seus produtos já que o prazo de 180 dias de suspensão já foi cumprido.
Romênia	MS, PR e SP	25/10/05	Carne bovina
Rússia	MS, PR, SC, GO, SP e MG	04/04/06	Animais vivos, carne suína, carne bovina e produtos de carne crua de suínos e bovinos.
Suíça	MS, PR e SP	13/10/05	Artiodáctilos vivos e seus produtos (carne e produtos à base de carne, miúdos naturais e certos subprodutos)
Tailândia	Todo o país	31/10/05	Ovinos, caprinos, bovinos, bubalinos e suínos.
Ucrânia	Todo o país, exceto SC, RS, AM, AC e RO	28/03/06	Animais susceptíveis à Febre Aftosa e seus produtos.
União Européia	MS, PR e SP	12/10/05	Carne bovina
Uruguai	Todo o país, exceto RS SC	06/12/05	Carnes bovina e suína
Venezuela	Todo o país	12/12/05	Bovinos, ovinos, caprinos e suínos, bem como produtos e subprodutos dessas espécies.

Quadro 4: Restrições comerciais ao Brasil em função da ocorrência de Febre Aftosa

Fonte: Adaptado de Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2006.

Apesar da Febre Aftosa ser um problema atual para a economia sul-mato-grossense e para o país, as devidas providências estão sendo tomadas pelos órgãos competentes, alguns mercados (especificados no Quadro 4) reagiram com embargos à carne brasileira. Mas com os esforços dos setores público e privado, que motivaram a implementação de medidas para erradicar os focos e restaurar a confiança junto aos consumidores. A Febre Aftosa, assim vai sendo contornada, e muitos mercados estão voltando a se abastecer da carne brasileira e tendem a fazer isso em um ritmo crescente até o final de 2006.

2.1.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A BOVINOCULTURA DE CORTE DE MATO GROSSO DO SUL

A bovinocultura de corte tem apresentado, apesar da desestruturação que há em todo o fluxo agroindustrial entre os agentes envolvidos, bons resultados em termos nacionais, a magnitude territorial e o sistema produtivo beneficiam tal cultura, como comprovam os dados de produção, de abate e de exportações.

O estado de Mato Grosso do Sul assume um papel importante neste contexto, possuidor de um dos maiores rebanhos do país, com capacidade tecnológica e potencial de industrialização de produtos bovinos. Os focos de Febre Aftosa que ocorreram no estado no final de 2005 estão sendo contornados, já com indícios positivos no mercado externo. Houveram quedas nas exportações, mas os mercados estão voltando a negociar a carne bovina.

2.2 NORMAS INTERNACIONALMENTE RECONHECIDAS

Neste tópico são apresentadas às características das normas internacionalmente reconhecidas, consideram-se apenas as normas certificáveis: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000 apontadas por Martinhão Filho e Souza (2006) e Araújo, Moraes e Mendonça (2006) (salienta-se que não é objeto de análise deste trabalho os sistemas de gestão não certificáveis). A ISO 9001 apresenta os requisitos da Gestão da Qualidade, a ISO 14001 da Gestão Ambiental, a OHSAS 18001 Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional e a SA 8000 Gestão da Responsabilidade Social. As normas podem ser implantadas e implementadas de forma associada e simultânea em um único sistema, conhecido como SIG – Sistema Integrado de Gestão.

2.2.1 ISO 9000 – GESTÃO DA QUALIDADE

ISO é a sigla da *International Organization for Standardization*, órgão não governamental criado pela Organização das Nações Unidas, ONU, em 1946, com o objetivo estatutário de diminuir as diferenças tecnológicas e competitivas entre as nações do mundo. A ISO tem sede em Genebra, Suíça e reúne mais de 140 países membros. As certificações de sistemas de gestão são um movimento organizacional recente, que ganhou velocidade a partir da década de 90, com a disseminação da série de normas ISO 9000 e ISO 14000. De acordo com uma pesquisa publicada

pela ISO (2003a) o número de certificações no mundo cresceu em torno de 12%, com 611.209 sistemas de gestão certificados (9001 e 14001) no ano de 2002 em relação ao ano anterior que teve a marca de 547.381 certificações, o que comprova a credibilidade destas certificações num mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Os sistemas de gestão, de acordo com a ISO (2003b), possuem vários focos e abordagens, estes, no entanto, não garantem defeitos zero, poluição zero, ou riscos zeros, mas sim, um meio pelo qual as organizações se articulam sistematicamente para dar resposta às demandas exigidas pelas partes interessadas. Portanto, a implementação de um sistema de gestão não garante o “estado da arte” em relação a uma determinada demanda, e sim um meio pelo qual as organizações podem se organizar para chegar lá. Para tal, elas devem melhorar continuamente seu sistema de gerenciamento e seus respectivos indicadores de desempenho.

Segundo vários autores, entre eles Viterbo Júnior (1998), Harrington e Knight (2001) e Moreira (2001), o que garante um processo de confiabilidade na adequação organizacional aos requisitos normativos são as auditorias externas. Estas são realizadas por organismos de terceira parte, que possuem credibilidade e crédito para a emissão e manutenção de certificados das normas. Dentre as características citadas, nota-se a crescente inquietação das organizações em atenderem as normas e requisitos propostas pelo mercado externo.

A ISO 9001 é uma norma de Sistema de Gestão da Qualidade, internacionalmente reconhecida, tendo sua última revisão datada no ano 2000. Inicialmente publicada em 1987 pela Organização Internacional de Normalização. A ISO 9001 foi baseada na norma BS 5750 (*British Standards*, o órgão britânico

encarregado de elaborar as normas técnicas aplicadas naquele país), publicada em 1979 pelo Instituto de Normas Britânicas (*British Standards Institution* - BSI). A organização que opta pela sua implementação pretende demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos e serviços que atendam as exigências dos clientes e requisitos regulamentares aplicáveis para aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva implementação do sistema, incluindo processos de melhoria contínua e a garantia da conformidade com os requisitos dos clientes e outros requisitos aplicáveis.

Com o advento da revolução industrial, os fabricantes começaram a ter dificuldade em oferecer aos seus clientes produtos isentos de defeitos por várias razões, sobretudo devido à grande complexidade do processo produtivo, aos numerosos trabalhadores da cadeia de produção e, ainda, à falta de motivação e de saber fazer de alguns deles. Maimon (1999) salienta que a ISO é uma federação mundial de entidades nacionais de normalização que congrega mais de 100 países, representando praticamente 95% da produção industrial do mundo. O representante brasileiro na ISO é a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. A ISO busca normas de homogeneização de procedimentos, de medidas, de materiais e/ou de uso que reflitam o consenso internacional em todos os domínios de atividades. Dentre às normas propostas, destaca-se a ISO 9000.

De acordo com a ISO, a aceitação da norma ISO 9000 para sistemas de gestão da qualidade pelos diversos países do mundo e suas empresas, tem crescido de forma acelerada ao longo dos anos, após a sua criação (ISO, 2002). De acordo com Medeiros (2003) para conduzir e operar uma empresa com sucesso, é preciso dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistêmica. O sucesso para a empresa pode vir de um sistema concebido para proporcionar a melhoria contínua

do seu desempenho. Essa norma sugere o cumprimento de oito princípios de gestão da qualidade, que podem ser usados pela alta direção da empresa para conduzir à melhoria do desempenho (ABNT, 2000a):

Foco no cliente: é recomendável atender às necessidades atuais e futuras dos clientes e exceder as suas expectativas;

Liderança: é conveniente que os líderes criem e mantenham um ambiente na empresa, onde as pessoas estejam envolvidas em atingir os objetivos;

Envolvimento de pessoas: as pessoas são a essência da organização. O envolvimento total, das pessoas de todos os níveis, possibilita que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização;

Abordagem de processo: o resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos são gerenciados como um processo;

Abordagem sistêmica para a gestão: identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados contribui para o alcance dos objetivos;

Melhoria contínua: é conveniente que a melhoria contínua do desempenho global seja um objetivo permanente;

Abordagem factual para tomada de decisão: decisões eficazes são baseadas em análise de dados e informações e;

Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: uma relação de benefícios mútuos com o fornecedor ajuda, a ambos, a agregar valor.

As normas da série NBR ISO 9000, equivalentes às ISO 9000, foram desenvolvidas para apoiar aos mais diversos tipos de organizações, na implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade no Brasil. A NBR ISO 9000 descreve os fundamentos dos sistemas de gestão da qualidade e

estabelece a terminologia para estes sistemas (ABNT, 2000a). Dessas normas, a NBR ISO 9001 é a única que certifica sistema de gestão da qualidade, sendo que as demais fornecem conceitos e diretrizes complementares. O modelo proposto pela norma NBR ISO 9001:00 para um sistema de gestão da qualidade, e que abrange todos os seus requisitos, é mostrado na Figura 2.

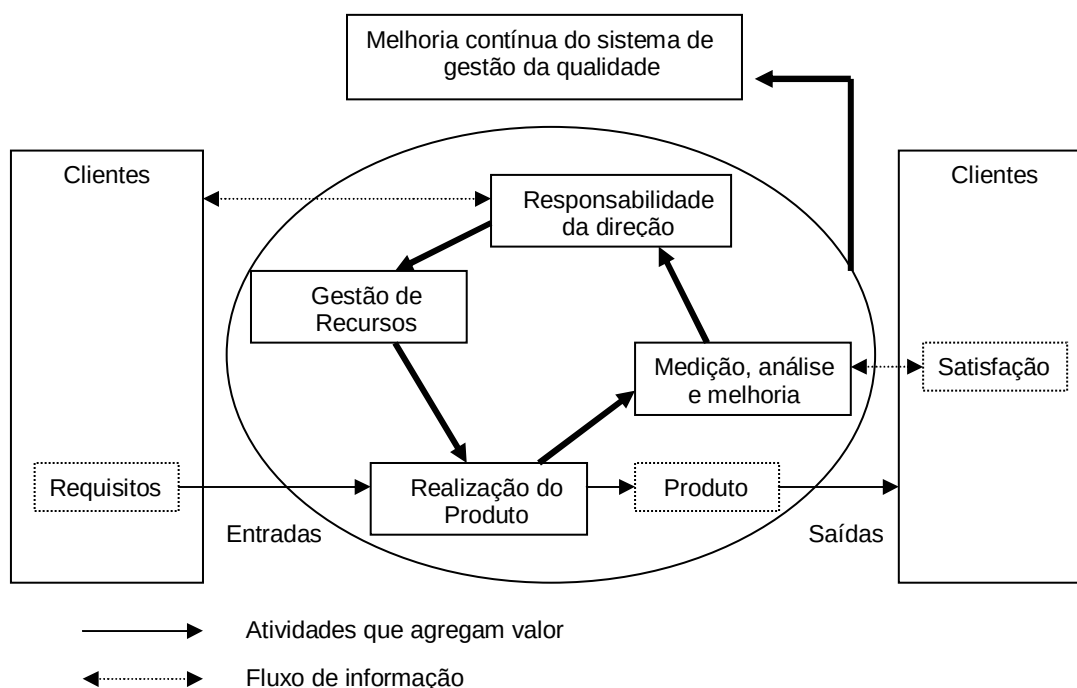


Figura 2: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo
Fonte: ABNT (2000b, p. 2).

A NBR ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, na qual uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis, e objetiva aumentar a satisfação do cliente. Produto, de acordo com a definição da norma, é o resultado de um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas). De acordo com o item 3 dessa norma, na versão 2000, onde aparece o termo

“produto”, este também pode significar “serviço”. Essa norma é usada para avaliar a capacidade da organização de atender aos requisitos do cliente, os regulamentares e os da própria organização (ABNT, 2000b).

Patrício (2002) assegura que o conceito da Garantia da Qualidade é ultrapassado pelo de Gestão da Qualidade. O mais elevado patamar dos sistemas da qualidade é o da Qualidade Total. É o culminar dos resultados das anteriores fases, valorizados pelo empenho de todos os colaboradores da empresa na política da qualidade, com um custo mínimo e a satisfação total das necessidades implícitas e explícitas de todas as partes interessadas.

2.2.2 ISO 14000 – GESTÃO AMBIENTAL

A ISO 14001 é uma norma de Sistema de Gestão Ambiental internacionalmente reconhecida. Foi publicada em 1996 pela ISO e revisada em 2004, tendo sido a sua estrutura baseada na norma BS 7750 publicada em 1999 pelo BSI. A organização que opta pela sua implementação pretende demonstrar um desempenho ambiental correto, a prevenção da poluição através do controle dos impactos de suas atividades, produtos ou serviços no meio ambiente, levando em consideração sua política e seus objetivos.

Atualmente as organizações estão cada vez mais empenhadas em atingir e demonstrar, não apenas junto dos seus clientes, atuais e potenciais, mas perante a comunidade em geral, um sólido desempenho ao nível ambiental. Desta forma, a definição da sua política e dos seus objetivos ambientais partem da consideração

dos efeitos colaterais das suas atividades, nomeadamente a poluição e a utilização ineficaz dos recursos. Patrício (2002) afirma que esta evolução decorre da preocupação mundial com o aparecimento de um quadro legislativo cada vez mais restritivo. A avaliação do desempenho ambiental das organizações, destinada a verificar o cumprimento das suas políticas ambientais bem como dos requisitos legais, deve ser realizada de acordo com um sistema de gestão estruturado e integrado na atividade global de gestão.

As questões ambientais relacionadas às atividades da indústria e do comércio assumem importância crescente, o que afeta decisivamente a vida das empresas. A exigência de um meio ambiente saudável transcendeu as fronteiras nacionais e constitui hoje requisito de peso no comércio internacional. O lançamento das normas ambientais, da série internacional ISO 14000, representa a consolidação desse fato, destinado a produzir conseqüências, mesmo às empresas cuja produção destina-se somente ao mercado interno. A conquista do certificado ISO 14000 será sempre um diferencial importante, tendo em vista o crescimento de uma conscientização ambiental, além do atendimento aos requisitos legais. Em países desenvolvidos, as certificações ambientais voluntárias significam para as empresas ampliação de mercado e garantia de consumidores fiéis. São aspectos aos quais empresas devem estar atentas, promovendo ações de respostas positivas frente às novas demandas ambientais, sempre em busca de maior competitividade (MIAMOTO, 2001).

À medida que aumentam as preocupações com a manutenção e a melhoria da qualidade do meio ambiente e com a proteção da saúde humana, organizações de todos os tamanhos vêm crescentemente voltando suas atenções para os impactos ambientais potenciais de suas atividades, produtos ou serviços. O desempenho ambiental de uma organização vem tendo importância cada vez maior para as partes interessadas internas e externas. Atingir um desempenho ambiental adequado requer o comprometimento da organização com uma abordagem sistemática e com a melhoria contínua do seu sistema de gestão ambiental (SGA) (ABNT, 1996b, p. 3).

As normas da série NBR ISO 14000, equivalentes às ISO 14000, foram desenvolvidas para apoiar aos mais diversos tipos de organizações, na implementação e operação de sistemas de gestão ambiental no Brasil. A NBR ISO 14004 provê orientação para o desenvolvimento e a implementação de princípios e sistemas de gestão ambiental e suas diretrizes são aplicáveis a qualquer organização. Tais diretrizes são de aplicação voluntária e constituem uma ferramenta gerencial interna, não sendo previsto seu uso como critério de certificação (ABNT, 1996b).

Sistema de Gestão Ambiental, segundo a ISO14000, é um conjunto de procedimentos e técnicas sistêmicas que visam dotar uma organização dos meios que permitam definir sua política ambiental e que assegurem o atendimento dos principais requisitos: comprometimento com a melhoria contínua e a prevenção da poluição; comprometimento com o atendimento à legislação ambiental do país e outros requisitos dos mercados que deseja atingir; estabelecimento de objetivos e metas ambientais; avaliação e monitoramento do atendimento aos seus objetivos e metas ambientais; conscientização e treinamento de todo o pessoal envolvido; comunicação a todas as partes interessadas (acionistas, empregados, consumidores); avaliação crítica do desempenho ambiental a adoção de medidas corretivas (MIAMOTO, 2001, p. 49).

A NBR ISO 14001 especifica requisitos relativos a um sistema de gestão ambiental (SGA), permitindo que a organização possa elaborar uma política e objetivos que considerem as obrigações legais e os impactos ambientais significativos (MEDEIROS 2003). Ela é aplicável a qualquer organização que deseje (ABNT, 1996a):

1. Implementar, manter e aprimorar um sistema de gestão ambiental;
2. Assegurar sua conformidade com a política ambiental definida;
3. Demonstrar sua conformidade a terceiros;
4. Buscar certificação/registro do seu SGA por uma organização externa;
5. Realizar uma auto avaliação e emitir autodeclaração de conformidade com a norma.

Assim, a norma a NBR ISO 14001 é a única da série que certifica sistemas de gestão ambiental, sendo que a NBR ISO 14004 fornece apenas orientação para a implantação de sistemas. O modelo proposto pela norma NBR ISO 14001:96 para um sistema de gestão ambiental, e que abrange todos os seus requisitos, é mostrado na Figura 3.

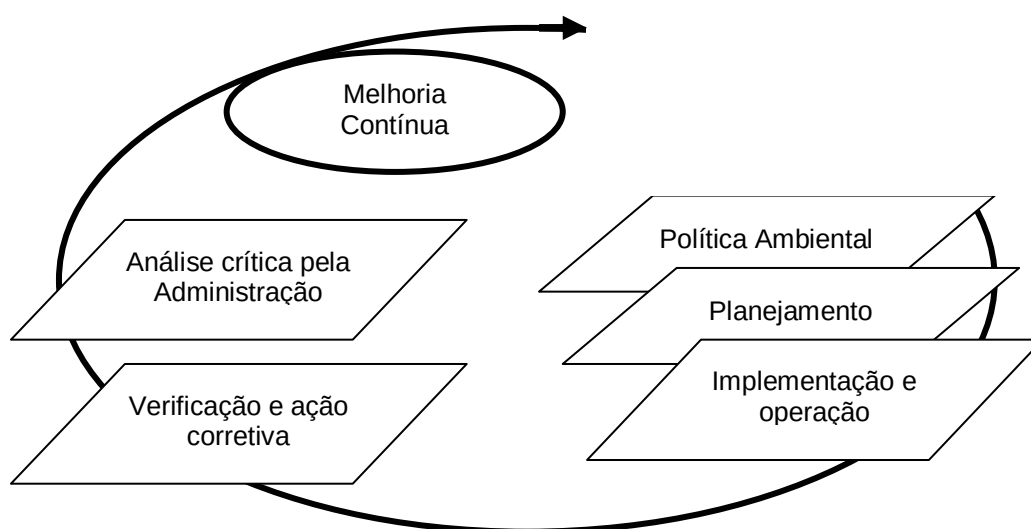


Figura 3: Modelo de um sistema de gestão ambiental

Fonte: ABNT (1996a, p. vi).

De acordo com Medeiros (2003), a gestão ambiental é parte integrante do sistema de gerenciamento global da empresa. O SGA é dinâmico e interativo. Sua estrutura, as responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para a implementação dos diversos requisitos, tais como políticas, objetivos e metas ambientais, podem ser coordenados com os esforços existentes nos diversos departamentos da empresa.

O Sistema de Gestão Ambiental oferece as seguintes vantagens para a empresa: criação de uma imagem “verde”; acesso a novos mercados; redução de acidentes ambientais e custos de remediação; conservação de energia e recursos naturais; racionalização de atividade; menor risco de

sanções do Poder Público; redução de perdas e desperdícios; maior economia facilitando o acesso a financiamentos. A implementação de um Sistema de Gestão Ambiental, além de promover a redução dos custos internos das organizações, aumenta a competitividade e facilita o acesso aos mercados consumidores, em consonância com os princípios e objetivos do desenvolvimento sustentável (MIAMOTO, 2001, p. 50).

As vantagens oferecidas para os clientes são: confiança na sustentabilidade do produto; acompanhamento da vida útil do produto; cuidados com a disposição final do produto; incentivo à reciclagem, se for o caso; produtos e processos mais limpos; conservação dos recursos naturais; gestão de resíduos industriais; gestão racional do uso da energia e redução da poluição global. De acordo com a ISO (2002), a aceitação dessa norma para sistemas de gestão ambiental pelos diversos países do mundo e suas empresas, tem crescido de forma acelerada ao longo dos anos após a sua criação.

2.2.3 OHSAS 18001 – GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL

A OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) é uma norma de Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional internacionalmente reconhecida. Foi publicada em 1999 pelo BSI e sua estrutura foi baseada na norma BS 8800, sendo desenvolvida com a cooperação de diversas associações e órgãos de certificação internacionais. A organização que opta pela sua implementação pretende demonstrar um desempenho de segurança e saúde ocupacional correto, controlando os riscos de suas atividades, produtos ou serviços, buscando a preservação da saúde e segurança dos colaboradores.

O controle dos riscos de acidentes e de doenças ocupacionais provenientes de suas atividades tem feito com que cada vez mais organizações de todos os tipos estejam mais preocupadas em atingir e demonstrar o seu desempenho em saúde e segurança no trabalho (MIAMOTO, 2001). Os custos humanos e financeiros para os trabalhadores, empregadores e para a sociedade em geral, resultante dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais não são totalmente refletidos pelas estatísticas oficiais de acidentes de trabalho.

Patrício (2002) ressalta que as vantagens da introdução nas organizações de sistemas de gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SST), sejam ao nível da redução dos perigos e riscos como relativamente ao acréscimo de produtividade, têm conquistado um crescente reconhecimento pela sociedade em geral – governante, empregadores e trabalhadores. Por outro lado, uma organização que previna e minimize os riscos associados às suas atividades e se certifique (de acordo com um referencial reconhecido) vai oferecer uma maior confiança e uma melhoria de imagem, quer para os seus investidores, quer para os seus clientes (CAPELAS, 2002).

As análises ou auditoria de saúde e segurança no trabalho a fim de ser avaliado o seu desempenho, são atividades que sozinhas não podem ser suficientes para proporcionar à organização a garantia de que seu desempenho atenda continuamente aos requisitos legais. Para que sejam eficazes é necessário que esses procedimentos dentro da organização sejam conduzidos com base em um sistema estruturado e integrado ao conjunto de atividades de gerenciamento. O sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional baseado na OHSAS 18001 fornece essa estrutura para atingir a melhoria contínua (MIAMOTO, 2001).

A OHSAS, mais especificamente a OHSAS 18001 foi oficialmente lançada em 1999, com base na norma BS 8800 (Norma britânica voltada para a saúde ocupacional e segurança). A OHSAS 18001 apresenta os requisitos para um Sistema de Gestão em Segurança e Saúde no Trabalho (SST), com o objetivo de suprir as organizações de elementos de gestão, no sentido de auxiliá-las a alcançar seus objetivos de segurança e saúde ocupacional, identificar perigos e controlar seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais, e assim melhorar o seu desempenho. Dentre os seus objetivos está o de eliminar a confusão dentro dos locais de trabalho dado à proliferação de especificações certificáveis em SST (CAPONI, 2004).

Esta norma permite a uma organização controlar seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais e melhorar seu desempenho. Ela não prescreve critérios específicos de desempenho da segurança e saúde no trabalho, nem fornece especificações detalhadas para o projeto de um sistema de gestão. A OHSAS 18001 surgiu do anseio da sociedade em obter parâmetros para a comparação de suas organizações. Apesar de não possuir obrigatoriedade legal, a adesão das empresas a seu processo tem sido crescente. As especificações da norma foram desenvolvidas por um conjunto de órgãos independentes “em resposta urgente demandada por parte dos clientes, de ter uma norma para o sistema de gestão de saúde e segurança que possa servir de base para a avaliação e certificação de seus próprios sistemas de gestão (OHSAS 18001, 1999).

O modelo proposto pela norma OHSAS 18001 para um sistema de gestão de SST e que abrange todos os seus requisitos é demonstrado na Figura 4.

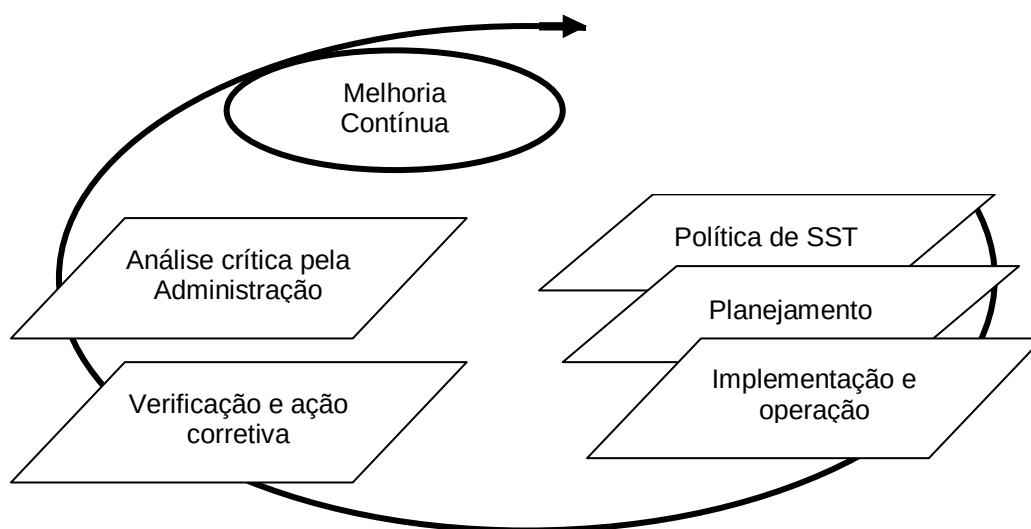


Figura 4: Modelo de um sistema de saúde e segurança no trabalho

Fonte: Cicco (1999, p. 5).

Conforme argumenta Cicco (2002), a Legislação Ambiental e as Normas Regulamentadoras de Segurança e Medicina do Trabalho, entre outros requisitos legais, obrigam as empresas a implementar vários programas, tais como o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), o Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho, o Programa de Atendimento a Emergências, entre outros. De uma forma geral, tanto os programas exigidos pela Legislação como os programas corporativos particulares de cada empresa são implementados de forma isolada, com pouca participação de outras pessoas além dos especialistas em meio ambiente e SST, bem como não são adequadamente sistematizados nem interligados através de um verdadeiro sistema de gestão.

Cicco (2002) conclui que um sistema de gestão integrada que possa abranger qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional é uma excelente oportunidade para sanear problemas nos diversos segmentos, incluindo-se aí, a

identificação e o acesso estruturado aos requisitos legais e a outros requisitos subscritos pela organização.

A organização deve estabelecer e manter um sistema de gestão de saúde e segurança, (SANTOS, 2003) cujos elementos devem ser: levantamento da situação atual; política de saúde e segurança do trabalho autorizada pela alta administração; planejamento; implementação e operação; verificação e ação corretiva; revisão gerencial e a busca permanente da melhoria.

Dentre os diversos benefícios citados pelo BSI (CICCO, 1999) pode-se destacar:

Requisitos legais: um sistema reconhecido não é apenas um meio excelente de evidenciar que o seu sistema de segurança e higiene no trabalho funciona, como também garante a proteção dos seus colaboradores e constitui uma mensagem clara para os seus parceiros de negócio e autoridades legais, de que a empresa adotou boas práticas de higiene e segurança no trabalho.

Redução de custos: a certificação pela OHSAS 18001 evidencia uma abordagem pela minimização do risco. Reduzindo os acidentes e doenças do trabalho, os tempos de paragem, e conseqüentemente os custos associados, serão inferiores.

Serviço completo e compatível: a OHSAS 18001 foi deliberadamente desenvolvida de forma a ser compatível com as normas existentes para sistemas de gestão da qualidade e sistemas de gestão ambiental, de forma a permitir a existência de um sistema de gestão integrado. Estas normas têm muitos requisitos e detalhes em comum pelo que a certificação está simplificada.

Santos (2002) descreve os benefícios potenciais associados a um eficaz sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho incluindo:

1. Assegurar aos clientes o comprometimento com uma gestão da SST demonstrável;
2. Manter boas relações com os sindicatos de trabalhadores;
3. Fortalecer a imagem da organização e sua participação no mercado;
4. Aprimorar o controle do custo de acidentes;
5. Reduzir acidentes que impliquem em responsabilidade civil;
6. Demonstrar atuação cuidadosa;
7. Estimular o desenvolvimento e compartilhar soluções de prevenção de acidentes e doenças ocupacionais;
8. Melhorar as relações entre a indústria e o governo.

Podem ser obtidos também benefícios econômicos com a implementação de um sistema de gestão da SST (HAMAD, 2003). Recomenda-se que tais benefícios sejam identificados de forma a demonstrar às partes interessadas, sobretudo aos acionistas, o valor de uma gestão eficaz da segurança e saúde dos trabalhadores para a organização. Isso também dá a uma empresa a oportunidade de ligar objetivos de SST a resultados financeiros específicos, assegurando assim que os recursos necessários estejam disponíveis.

Como não existe um órgão oficial (como a ISO) para credenciar organismos certificadores da norma OHSAS 18001 e centralizar informações e estatísticas, é particularmente complexo conhecer exatamente a quantidade de empresas já certificadas nessa norma em todo o mundo (MEDEIROS 2003).

Apesar de ainda não ter sido criado pela ISO um referencial próprio para a gestão da segurança e saúde no trabalho, foi lançada em 1999 uma especificação internacional sobre esta área – OHSAS18001:1999. Esta norma define um conjunto de requisitos que permitem à organização controlar os seus riscos de segurança e saúde e melhorar o seu desempenho. Pode ser utilizada com objetivo de certificação do sistema ou de auto-avaliação e declaração de conformidade (PATRÍCIO, 2002).

Os requisitos da norma OHSAS18001 podem ser incorporados em qualquer Sistema de Gestão em SST, sendo o grau de aplicação definido em função da estrutura e natureza das atividades da organização. Um Sistema de Gestão em SST nos moldes da OHSAS18001 proporciona às organizações obterem benefícios econômicos com sua implementação. Dessa forma, é de extrema importância a identificação desses benefícios no sentido de demonstrar às partes interessadas, entre elas os acionistas, o valor de um sistema de gestão eficaz em SST, permitindo uma ligação dos objetivos de SST a resultados financeiros, que reforça e garante a disponibilidade dos recursos necessários ao sistema (CAPONI, 2004, p. 57).

Stares (1997) salienta que a implementação de um sistema de gestão de segurança e saúde também traz vantagens competitivas para a empresa, assim como os sistemas de qualidade e meio ambiente. Segundo afirma o autor, acidentes do trabalho e doenças ocupacionais podem custar até 10% do lucro bruto da empresa. Assim, o gerenciamento adequado de SST pode promover a redução dos acidentes e doenças ocupacionais, melhorar a eficiência da empresa e conseqüentemente sua competitividade, trazendo ao mesmo tempo benefícios a todas as partes interessadas.

Para Stares (1997), a proteção do meio ambiente e da segurança e saúde dos empregados, aliado ao desejo público dos consumidores por produtos com melhor qualidade, está alcançando patamares de exigência como nunca visto antes. Agregar valor ao produto através do aperfeiçoamento de um sistema de gestão integrado, aliado aos aspectos econômicos trazidos pelo aumento da eficácia e redução dos desperdícios, pode ser uma grande vantagem competitiva para a empresa.

2.2.4 SA 8000 – RESPONSABILIDADE SOCIAL

A SA 8000 (*Social Accountability*) é uma norma de Sistema de Responsabilidade Social internacionalmente reconhecida, baseada nos princípios de onze Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e na Declaração Universal dos Direitos Humanos. Inicialmente foi publicada pela Agência de Credenciamento do Conselho de Prioridades Econômicas – CEPAA e revisada e publicada em 2001 pelo SAI (*Social Accountability International*). Foi desenvolvida para promover um negócio socialmente responsável e define as diretrizes de um sistema de gestão que inclui práticas relacionadas: à saúde e segurança, trabalho infantil, trabalho forçado, liberdade de associações, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho e remuneração.

A norma internacional SA 8000, editada pela SAI – *Social Accountability International*, foi criada em 1997 como resposta à pressão do mercado consumidor sobre empresas que ignoram o descaso de seus fornecedores em relação às condições de trabalho oferecidas por suas fábricas. Organizada nos moldes das normas ISO 9000 e baseada nos princípios das convenções da Organização Internacional do Trabalho, da Declaração Universal dos Direitos Humanos e da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança.

Alcântara (2003) afirma que a SA 8000 foi criada para diferentes países, diferentes culturas e diferentes religiões com a missão de, entre outros objetivos, promover a melhoria das condições de trabalho no mundo e incentivar a colaboração entre empregadores, trabalhadores e organizações da sociedade civil.

Esta norma está estruturada em nove elementos básicos: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horários de trabalho, remuneração e sistema de gestão.

A Norma SA8000 é a primeira norma auditável a respeito dos direitos do trabalhador, sendo bastante operacional. Uma grande vantagem da norma consiste na facilidade de integração com os sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente e segurança e saúde no trabalho, tendo sido desenvolvida por empresas, ONGs e sindicatos tomando como base as normas ISO (ABREU, LEAL NETO, 2005, p. 3).

“A norma SA 8000 estabelece requisitos sobre a responsabilidade social e que quando observados e cumpridos pela organização funcionam como estratégias de gerenciamento da responsabilidade social corporativa” (KARKOTLI, 2004, p. 15). A norma SA 8000 tem por objetivo melhorar o bem-estar e as boas condições de trabalho e também a criação de um mecanismo de verificação que garanta a contínua conformidade com seus padrões estabelecidos.

A SA8000 tem como objetivo e escopo especificar os requisitos de responsabilidade social que pode possibilitar a empresa: a) desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar aqueles temas os quais ela pode controlar ou influenciar; b) demonstrar para as partes interessadas que as políticas, procedimentos e práticas estão de conformidade com os requisitos da SA8000 (PACZKOWSKI, 2003, p. 60).

A norma serve para demonstrar os valores éticos que a empresa utiliza para com aqueles a que ela está ligada, como seus colaboradores, fornecedores, consumidores e comunidade. Esta norma tem validade de três anos, devendo a empresa ser auditada a cada seis meses. A base da norma é a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Declaração Universal dos Direitos da Criança e a Convenção dos Direitos das Nações Unidas (MELO NETO; FROES, 2001). Para se adequar a tal norma a empresa precisa cumprir os requisitos básicos, apresentados no Quadro 5:

Item	Especificações
Trabalho Infantil	Identificar que assistir à infância é contribuir para a construção das futuras gerações; Não admitir nenhum colaborador menor que 18 anos em suas atividades, além de investir em programas de desenvolvimento voltado para crianças e adolescentes. A empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de trabalho infantil, é proibida a contratação de crianças de 15 anos ou menos.
Trabalho Forçado	Se opor a qualquer forma de trabalho forçado, mantendo a relação de trabalho entre a organização e colaborador de maneira livre, e que possa rescindir seu contrato e trabalho quando for necessário. A empresa não deve se envolver ou apoiar a utilização de trabalho forçado.
Saúde e Segurança	Promover e garantir a manutenção de um ambiente de trabalho seguro e saudável para todos os funcionários da empresa. A empresa deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável.
Liberdade de associação e direito à negociação coletiva	Garantir aos seus colaboradores a liberdade de associação sindical, de acordo com a legislação nacional, assegurar o tratamento igualitário aos representantes sindicais que compõem seu quadro de funcionários e o amplo acesso desses representantes aos colaboradores. Incentivar as formas de negociação coletiva que visem à melhoria da qualidade de vida e de trabalho de seus colaboradores. A empresa deve respeitar o direito de todos os funcionários de formarem e se associarem aos sindicatos de trabalhadores de sua escolha, e de negociarem coletivamente.
Discriminação	Se opor a qualquer manifestação de discriminação e não aplicar critérios discriminatório em seus processos de recrutamento, seleção, treinamento, e admissão pessoal. A empresa não deve apoiar ou se envolver com a discriminação na contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção, encerramento de contrato ou aposentadoria, com base em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política, ou idade.
Práticas disciplinares	Ter muita atenção, na aplicação de práticas disciplinares, às previsões legais sobre o tema, condenando quaisquer formas de castigos, abusos ou coerção físico ou mental, de caráter sexual ou não. A empresa não deve se envolver com ou apoiar a utilização de punição corporal, mental ou coerção física e abuso verbal.
Horário de trabalho e Remuneração	Estar atento a todos os requisitos legais e convencionais aplicáveis à remuneração e a jornada de seus funcionários, evitando que sejam feitas quaisquer dedução contrária à legislação. A empresa deve cumprir com as leis aplicáveis e com os padrões da indústria sobre o horário de trabalho. A empresa deve assegurar que os salários pagos por uma semana padrão de trabalho devem satisfazer a pelo menos os padrões mínimos da indústria e devem ser suficientes para atender às necessidades básicas dos funcionários e proporcionar uma renda extra.
Sistemas Gerenciais	Mobilizar todos os seus esforços para assegurar a implantação, manutenção e divulgação dos compromissos assumidos, como também a melhoria dos sistemas, proporcionando igualmente o comprometimento de seus fornecedores.

Quadro 5: Requisitos básicos da norma SA 8000

Fonte: Informações extraídas da norma SA8000 (*Social Accountability International*, 2003)

Karkotli (2004) destaca também que a norma trata da Abolição do trabalho forçado; Liberdade de associação; Direito à negociação coletiva e proteção ao direito de sindicalização; Remuneração igualitária para homens e mulheres com trabalhos

de igual valor, discriminação em matéria de emprego e ocupação; Representação dos trabalhadores; Idade mínima no emprego; Saúde e Segurança Ocupacional; Reabilitação ocupacional e emprego de pessoas portadoras de deficiência; Trabalho domiciliar.

Muito provavelmente, o que é opcional, poderá vir a ser um requisito indispensável para as empresas, principalmente, aquelas que exportam. A SA 8000 é um código voluntário de conduta. Segundo Leipziger (2003), as empresas estão optando em implementar a SA 8000 como forma de ressaltar suas reputações através da melhoria no ambiente de trabalho e também porque desejam agir corretamente. As pressões exercidas pelos consumidores e investidores também representam papel vital no processo de encorajamento das empresas para adotarem a norma. “[...] a SA 8000 é uma resposta ao mercado consumidor sobre empresas que ignoram o descaso de seus fornecedores em relação às condições de trabalho oferecidas em suas fábricas” (MORAES, 2002, p. 3).

Para verificar a adequação das empresas a SA 8000, auditores qualificados visitam regularmente a empresa aferindo seu desempenho nos requisitos da norma. Os auditores também avaliam o sistema de gestão para verificar a melhoria contínua. Caso detectem a existência de não conformidades, o gerenciamento precisará identificar a origem do problema, corrigir a não conformidade e aplicar a devida ação corretiva, a fim de evitar a recorrência. Para tornar-se membro do SA 8000, a empresa, com a assistência do SAI, ao preencher um módulo de auto-avaliação e outros instrumentos, formulará o seu próprio programa para implementar a política de responsabilidade social. Também, notificará seus fornecedores e seus próprios empregados sobre a sua intenção de implementar as medidas propostas pelo programa SA 8000. E incentivará seus fornecedores a adotar os padrões

internacionalmente reconhecidos para locais de trabalho onde não existem ocorrências anti-sociais. E comunicará a intenção de encerrar relacionamento com empresas fornecedoras que estejam abaixo dos padrões recomendados.

Assim que o programa passa a ser operacionalizado, é solicitado uma pré-avaliação da auditoria. Se ações corretivas forem necessárias, a empresa disporá de tempo suficiente para ajustar e aprimorar as políticas de recursos humanos, segurança e manutenção aos padrões do SA 8000. As organizações-membro publicam anualmente um relatório comunicando seus objetivos relativamente às proposições do programa SA 8000 e o que estão realizando para alcançá-las.

O Certificado do SA8000, obtido após os procedimentos de auditoria específica realizados junto à empresa, terá validade por três anos, havendo, durante esse período e a cada seis meses, uma avaliação de aderência aos princípios e às normas editados pelo programa SA8000 (KARKOTLI, 2004, p. 11 e 12).

Segundo o documento guia de implantação da SA 8000 a norma foi criada como um padrão normativo universal sobre responsabilidade social, voltada para empresas com conduta social responsáveis, ou seja, que cumprem com a legislação trabalhista não só com os seus colaboradores diretos, mas também com toda a força de trabalho, inclusive os terceiros. Requer também que, as empresas estabeleçam sistemas de gestão para assegurar que as normas trabalhistas sejam seguidas em suas operações e na de seus fornecedores (SIMFRONIO, 2004).

2.2.5 CONSIDERAÇÕES RELEVANTES SOBRE SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO - SIG

Muitas empresas estão se adequando às normas voluntárias internacionais de sistemas de gestão da qualidade, ambiental, de saúde e segurança ocupacional e

de responsabilidade social, como meio de administrar suas atividades em relação a estas demandas. Estas normas servem de base para as organizações atingirem desempenhos mais sustentáveis de seus negócios, que de certa forma abrangem as dimensões econômicas, ambientais e sociais (Quadro 6) do tripé da sustentabilidade corporativa – tema do próximo capítulo.

Demanda	Sistema Integrado de Gestão – SIG
Ambiental	ISO14001 (Gestão do Meio Ambiente) - Controlar a poluição - Atender os requisitos legais - Conservar os recursos naturais - Uso racional dos recursos
Econômica	ISO9001 (Gestão da Qualidade) - Atender as exigências dos clientes - Atender exigências regulamentares - Gerenciar os processos - Oferecer produtos/serviços sem defeitos
Social	OHSAS18001(Saúde e Segurança Ocupacional) - Controlar riscos de acidentes - Manter bom relacionamento com os sindicatos SA8000 (Responsabilidade Social) - Assegurar os direitos humanos - Seguir as normas trabalhistas

Quadro 6: Demanda e SIG

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta adequação empresarial pode ser percebida através do número de certificações concedidas às organizações, como por exemplo, as associadas ao CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável). Muitas destas possuem mais de um tipo de sistema de gestão certificado. Sendo que algumas já o integraram num único sistema de gerenciamento, que comumente passou a chamar de Sistema Integrado de Gestão (SIG). Segundo Griffith (2000) um SIG é a estrutura organizacional, recursos e procedimentos utilizados para planejar, monitorar e controlar projetos nas áreas de qualidade, meio ambiente e saúde e segurança no trabalho. Da mesma forma, esse conceito pode ser estendido para a questão da responsabilidade social, uma vez que existe similaridade entre os

elementos de gestão associados.

Para Karapetrovic (2003) as organizações que possuem múltiplos SIG têm basicamente duas escolhas: manter os sistemas separados ou integrá-los; sendo que a integração traria sinergia e eliminação das redundâncias e que a mesma pode acontecer através de todos os níveis hierárquicos ou somente envolver a alta administração e a operação. Segundo Wilkinson e Dale (1999) existem três possibilidades para que a integração aconteça, utilizando a abordagem sistêmica: i) integrar a documentação em um único manual, mantendo as práticas específicas por área; ii) alinhar os processos, objetivos e recursos-chave, integrando o planejamento, projeto, implementação e demais atividades verticalmente. iii) Criar um sistema “todos em um” que, segundo Karapetrovic (2002), significa integrar outros aspectos organizacionais.

Martinhão Filho e Souza (2006) apresentam as restrições e os benefícios que ocorrem (ou podem vir a ocorrer) no processo de implantação do SIG. As principais restrições técnicas são falta de *expertise*, dificuldade de se encontrar denominadores comuns e atendimento a leis e regulamentos. Em relação às restrições econômicas: falta de recursos, falta de pressão por parte dos clientes ou mesmo competidores, perda de flexibilidade e falta de planejamento estratégico. Sobre as restrições culturais, comunicação e informação, envolvimento e comprometimento, barreiras interdepartamentais, entre outras. Por outro lado há também os benefícios como: a melhoria da eficiência e eficácia dos processos, a redução da burocracia sistêmica, a eliminação de duplicidade e redundância de procedimentos e instruções e a redução de custos como quatro importantes benefícios de um SIG, além de servir como mecanismo para se “vender” o SIG. Para o autor os benefícios de um SIG superam as restrições e dificuldades encontradas durante o processo de integração.

2.3 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Este texto se propõe a apresentar as primeiras definições sobre desenvolvimento sustentável, difundido primeiramente como ecodesenvolvimento; relata as conferências mundiais (Conferência de Estocolmo e Rio-92) e os relatórios gerados (Relatório de Brundtland e Agenda 21); e alguns pontos de vista sobre o significado de desenvolvimento sustentável. Este texto ainda levanta a discussão sobre a definição de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade e com o intuito de expor a conceituação da sustentabilidade empresarial.

2.3.1 CRESCIMENTO E PROGRESSO VERSUS ECODESENVOLVIMENTO

O crescimento é inevitável, é preciso criar uma estrutura para suportá-lo, supri-lo; de maneira a produzir mais, reciclar mais, conscientizar mais, e consumir menos. A população tem que agir menos agressivamente em relação ao meio ambiente, pois os recursos naturais são limitados. Para a CIMA – Comissão Interministerial para Preservação da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (BRASIL, 1991) a ótica populacional implica em dois fatores, o primeiro é constituído pela concentração progressiva da população em cidades, adensando o meio urbano e produzindo, em consequência, problemas ambientais; o segundo reflete a distribuição desigual do espaço, tanto no que diz respeito aos recursos naturais como nas atividades econômicas. A superposição

destes dois fatores implica em níveis diferentes de intensidade dos problemas ambientais (além dos econômicos e sociais).

Produzir degradando menos de forma mais limpa e reduzindo o consumo são fatores a serem mais disseminados e realizados. No entanto, se depara com as desigualdades sociais; e mesmo assim, sob essas condições o país cresce, sem controle, a população aumenta e conseqüentemente avoluma-se os problemas sociais, políticos, econômicos, e em especial os relacionados ao meio ambiente, fazendo com que os recursos naturais fiquem escassos mais rapidamente. Os seres humanos têm um futuro comum, o que afeta uma sociedade afeta todo o mundo.

O modelo atual de desenvolvimento econômico vem gerando enormes desequilíbrios sociais. Em outras palavras, nunca houve tanto crescimento, riqueza e fartura ao lado de tanta miséria, degradação ambiental e a poluição, e é neste cenário que se encaixa o desenvolvimento sustentável, como uma maneira de equilibrar e dar continuidade às atividades essenciais a qualidade de vida. É neste cenário que surgem os ideais sobre o desenvolvimento sustentável.

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu pela primeira vez, com o nome de ecodesenvolvimento, no início da década de 70. Foi uma resposta à polarização, exacerbada pela publicação do relatório do Clube de Roma, que opunha partidário de duas visões sobre as relações entre crescimento econômico e meio ambiente: de um lado, aqueles, genericamente classificados de possibilistas culturais (ou 'tecno-centricos' radicais), para os quais os limites ambientais ao crescimento econômico são mais que relativos diante da capacidade inventiva da humanidade, considerando o processo de crescimento econômico como uma força positiva capaz de eliminar por si só as disparidades sociais, com um custo ecológico tão inevitável quão irrelevante diante dos benefícios obtidos; de outro lado, aqueles outros, deterministas geográficos (ou 'eco-centricos' radicais), para os quais o meio ambiente apresenta limites absolutos ao crescimento econômico, sendo que a humanidade estaria próxima da catástrofe. Mantidas as taxas observadas de expansão de recursos naturais (esgotamento) e de utilização da capacidade de assimilação do meio (poluição) (ROMEIRO, 1999, p. 2-3).

O autor afirma ainda que é neste contexto, que surge o ecodesenvolvimento como uma proposição conciliadora, que reconhece que o crescimento efetivamente é relativo aos limites ambientais, porém não os elimina; o crescimento econômico é

condição necessária, mas não suficiente para a erradicação da pobreza e das disparidades sociais. Desta forma é necessário e possível à intervenção e o direcionamento do desenvolvimento econômico para conciliar a eficiência econômica, desejabilidade social e prudência ecológica (uma aceitação generalizada).

2.3.2 DISCUSSÕES SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

As primeiras discussões sobre ecodesenvolvimento foram engendradas pelo Clube de Roma, organização formada em 1968 por iniciativa do industrial italiano Aurelio Peccei, com o objetivo de examinar o complexo de problemas que desafiavam a humanidade: a pobreza em meio à riqueza; a degradação do meio ambiente; a perda de confiança nas instituições; o crescimento urbano descontrolado; a insegurança no emprego; a alienação da juventude; a rejeição de valores tradicionais; e a inflação e outras rupturas econômicas e monetárias. Pressupunham que era possível entender o mundo como um sistema e analisá-lo como um todo (visão sistêmica). O Clube reunia cientistas, pedagogos, economistas, humanistas, industriais e funcionários públicos, com o objetivo de debater a crise atual e futura da humanidade (KRÜGER, 2001).

O resultado foi um relatório publicado pela primeira vez em 1972, *The limits to growth* ("Os limites do crescimento"), que defendia a necessidade de se conquistar um equilíbrio global baseado em limites ao crescimento da população, no desenvolvimento econômico dos países menos desenvolvidos e em uma atenção

aos problemas ambientais. Tal relatório causou enorme impacto entre a comunidade científica, por apresentar cenários catastróficos de como seria o planeta, caso persistisse o padrão de desenvolvimento vigente na época. A partir daí, outros relatórios alertavam com frequência para a necessidade de se mudar o padrão de desenvolvimento vigente (MARGOLIN, 1998).

O ecodesenvolvimento pode ser visto como uma perspectiva sistêmica de análise e intervenção, aberta à harmonização dos aspectos simultaneamente ambientais, sociais, econômicos, culturais e políticos da dinâmica dos sistemas sociais (FERREIRA, 2003, p. 35).

Em 1987 emerge o conceito de desenvolvimento sustentável na Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (criada em 1983), dirigido pela ex-primeira ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland, produziu, sob o patrocínio da ONU – Organização das Nações Unidas, o relatório *Our common future* (“Nosso futuro comum” também conhecido como Relatório de Brundtland), em que são detalhados os desafios e os esforços comuns, incluindo a administração de áreas comuns; paz, segurança, desenvolvimento e o meio ambiente; propostas de mudança institucional e legal. Constitui-se em um trabalho que visa:

[...] propor estratégias ambientais de longo prazo para obter um desenvolvimento sustentável por volta do ano 2000 e daí em diante; recomendar maneiras para que a preocupação com o meio ambiente se traduza em maior cooperação entre os países em desenvolvimento e entre países em estágios diferentes de desenvolvimento econômico e social e leve à consecução de objetivos comuns e interligados que considerem as inter-relações de pessoas, recursos, meio ambiente e desenvolvimento; considerar meios e maneiras pelos quais a comunidade internacional possa lidar mais eficientemente com as preocupações de cunho ambiental ; ajudar a definir noções comuns relativas as questões ambientais de longo prazo e os esforços necessários para tratar com êxito os problemas da proteção e da melhoria do meio ambiente, uma agenda de longo prazo para ser posta em prática nos próximos decênios, e os objetivos a que aspira a comunidade mundial (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p. xi).

A Conferência de Estocolmo, Suécia, foi designada na época como “abordagem do ecodesenvolvimento” e, posteriormente, renomeado “desenvolvimento sustentável” (SACHS, 2000). Apesar da significativa similaridade de desenvolvimento sustentável com os preceitos do ecodesenvolvimento:

[...] o fator diferenciador entre ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável reside a favor deste último quanto à sua dimensão, globalizante, tanto desde o lado do questionamento dos problemas ambientais como a ótica das reações e soluções que formuladas pela sociedade. Ele não se refere especificamente ao problema limitado de adequações ecológicas de um processo social, mas a uma estratégia para sociedade que deve levar em conta tanto à viabilidade econômica quanto a ecológica. Num sentido abrangente, a noção de que a sustentabilidade leva à necessária redefinição das relações sociedades humanas/natureza, portanto uma mudança substancial do próprio processo civilizatório, introduzindo o desafio de pensar a passagem do conceito para ação (OLIVEIRA FILHO, 2004, p. 8).

Por ocasião do vigésimo aniversário da Conferência de Estocolmo, em junho de 1992, foi realizada no Rio de Janeiro a conferência mundial sobre Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, denominada Eco 92 ou Rio 92 (FELDMANN, 2006). Este acabou considerado como marco global das discussões sobre o assunto, pois teve a participação de representantes governamentais de todo o mundo; seus principais resultados foram dois grandes documentos: A Carta da Terra (rebatizada de Declaração do Rio) e a Agenda 21.

A Agenda 21 dedica-se aos problemas da atualidade e almeja preparar o mundo para os desafios do século XXI. Ela reflete o consenso global e compromisso político em seu mais alto nível, objetivando o desenvolvimento e o compromisso ambiental. A Declaração do Rio visa estabelecer acordos internacionais que respeitem os interesses de todos e proteja a integridade do sistema global de ecologia e desenvolvimento. A partir desse momento, começa a existir de maneira globalizada uma preocupação no que diz respeito à Gestão Ambiental e o Desenvolvimento Sustentável tanto por parte das entidades governamentais das organizações públicas e privadas como dos consumidores deste mercado global (OLIVEIRA FILHO, 2004, p. 6)

A Agenda 21 é um documento que contém uma série de compromissos acordados pelos 170 países presentes, que assumiram o desafio de incorporar, em suas políticas públicas, princípios do desenvolvimento sustentável.

No ano de 2002, aconteceu em Joanesburgo, na África do Sul, a maior conferência mundial sobre o tema Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, denominada Rio+10, nesse encontro foi elaborado um documento chamado Protocolo de Kioto onde se firma um compromisso em que países com maior nível de industrialização, conseqüentemente maiores utilizadores de recursos

naturais geradores de resíduos poluentes devem ser tributados e responsabilizados de maneira maior no que diz respeito às responsabilidades da não preservação do planeta para gerações futuras (FELDMANN, 2006).

Num esforço gigantesco de compreensão e de síntese, a Cúpula Mundial do Desenvolvimento Sustentável, a Rio+10, conseguiu encontrar um caminho ao dizer que o Desenvolvimento Sustentável tem uma base formada por três pilares - o econômico, o social e o ambiental (*Triple-Bottom Line*) - e um objetivo fundamental que é a erradicação da pobreza (OLIVEIRA FILHO, 2004).

A Figura 5 sintetiza o pensamento sobre o desenvolvimento sustentável, destacando as Conferências Mundiais e os Documentos elaborados. Feldmann (2006, p. 61) expõe que parece “[...] simples o convencimento da sociedade acerca da importância de soluções globais para problemas globais, mas é necessário assinalar que a consciência da dimensão planetária dessas temáticas é recente“. Atualmente há muita discussão em torno do tema Desenvolvimento Sustentável, o que fez emergir uma série de conceitos e interpretações, há destaque para as dimensões ambientais, econômicas e sociais e também a inserção das organizações neste contexto.

1968	1972	1983
Clube de Roma e o Ecodesenvolvimento.	Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, a primeira do gênero.	Criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
1987	1992	2002
Relatório Brundtland, na ONU, difundindo a expressão desenvolvimento sustentável.	Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro, Rio-92.	Rio+10 Protocolo de Kyoto

Figura 5: Linha do tempo: pensamento sustentável

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.3 CONCEITOS E DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – DS

Conforme o documento Nosso Futuro Comum (Relatório de Brundtland), desenvolvido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1991, o desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem também as suas necessidades.

Para o desenvolvimento sustentável, Philippi (2001, p. 303) levanta dois pontos-chaves: o conceito das necessidades faz com que as necessidades dos pobres recebam prioridade, e a noção dos limites que existem da tecnologia e da organização social imposta ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras. Ou seja, se por um lado o desenvolvimento sustentável tenta priorizar os mais pobres, por outro lado há limites ao que diz respeito ao meio ambiente, o que faz com que as necessidades não sejam supridas. É o que se pode perceber sob a visão econômica, que é a de atender demandas e não as necessidades, fazendo surgir o caráter frágil do conceito.

Satisfazer as necessidades e as aspirações humanas é o principal objetivo do desenvolvimento. Nos países em desenvolvimento, as necessidades básicas de grande número de pessoas – alimento, roupas, habitação, emprego – não estão sendo atendidas. Além dessas necessidades básicas, as pessoas também aspiram legitimamente a uma melhor qualidade de vida. Para que haja um desenvolvimento sustentável, é preciso que todos tenham atendido as suas necessidades básicas e lhes sejam proporcionadas oportunidades de concretizar suas aspirações a uma vida melhor (PHILIPPI, 2001, p. 304).

No conceito de desenvolvimento sustentável parecem caber diversos significados, pois é tratado como sinônimo de sociedade racional, de indústrias limpas, de crescimento econômico, de utopias românticas; tudo nele parece pertencer. O que abrange ainda a satisfação das necessidades do presente, o

atendimento das necessidades dos pobres e manutenção da capacidade das gerações futuras em satisfazer suas necessidades.

O crescimento global é o grande desafio para se construir um desenvolvimento sustentável, que valorize os recursos naturais e humanos, visando a melhoria da qualidade e a edificação de uma sociedade sustentável capaz de superar os problemas atuais e utilizar as potencialidades existentes no país. É preciso solução uma série de problemas, além de estabelecer mudanças, como exemplifica Mininni-Medina (2001):

Agricultura sustentável: transformações no modelo de desenvolvimento e nas políticas de ocupação do solo, de produção, de novos modelos e prioridades para comercialização, investimentos em crédito rural;

Sustentabilidade nas cidades: transformar os espaços urbanos em lugares adequados para o desenvolvimento das atividades humanas, com boas condições de moradia, de transporte e lazer, entre muitas outras;

Infra-estrutura sustentável: transformar a matriz energética brasileira eficiente e não desperdiçadora, investir também na aplicação de novos recursos e tecnologias para a geração de energias limpas e alternativas;

Redução de desigualdades: diminuição da pobreza extrema, acesso aos recursos (inclusão social), diminuição do consumo desenfreado das camadas privilegiadas, são as condições básicas para a construção de um desenvolvimento sustentável;

Ciência e tecnologia: o desenvolvimento sustentável econômico, social e ambiental exige forte investimento na ciência e na tecnologia, para tanto se necessita de mais investimento em educação e pesquisa.

O conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável apóia-se na integração de questões sociais, ambientais e econômicas, constituindo o tripé conhecido como *Triple-Bottom Line* (Figura 6).



Figura 6: As três dimensões do desenvolvimento sustentável – DS

Fonte: Baseado em Kraemer (2003); ICN-REN (2005).

Para Carvalho e Viana (1998) o desenvolvimento sustentável apresenta três grandes dimensões principais: crescimento econômico, equidade social e equilíbrio ecológico, em outras palavras o desenvolvimento sustentável equilibra as dimensões econômica, social e ambiental. Os autores continuam afirmando que o estabelecimento de uma civilização na qual ocorra uma distribuição mais eqüitativa das riquezas é o principal objetivo da sustentabilidade social. Uma melhor alocação dos recursos e uma melhor gestão possibilitariam a sustentabilidade econômica. O

equilíbrio social é visto como medida da eficiência econômica, e não a lucratividade empresarial. A sustentabilidade ambiental seria alavancada pela limitação no uso dos recursos esgotáveis e sua substituição pelos renováveis, pela limitação no consumo, pela geração de tecnologias limpas, além da criação e consolidação de mecanismos administrativos de proteção ambiental.

Há uma inequívoca sinalização, para políticos, empresários, profissionais, ativistas e para a população em geral, de que só haverá desenvolvimentos sólidos, permanentes e sustentáveis se os três pilares puderem ser articulados, tornando-se interdependentes. Superar a velha tradição do trabalho isolado, por segmentos, certamente não é tarefa das mais fáceis. Afinal, enquanto proliferam especialistas em meio ambiente formando um campo próprio de interesses, ecologistas de variados matizes esforçaram-se por criar uma não muito nítida onda verde de proteção, economistas continuaram ditando as cartas na política como se tudo dependesse do PIB e da taxa de inflação e defensores do social permaneceram restritos a suas especialidades (saúde, educação, nutrição, previdência, etc.). Avançamos bastante nas áreas específicas, mas pouco fizemos para que elas se tornassem mais solidárias. É freqüente ver os especialistas acusando-se mutuamente, quando deveriam concentrar seus esforços no encontro e no estímulo de ponto que possam levar a um relacionamento crescente (ASSAD; ALMEIDA, 2002, p 64).

As suas dimensões vêm sendo ampliadas, tendo sido propostas, recentemente, oito delas. A harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos (aos quais se associam cultural, ecológico, territorial, político nacional e internacional), é postulada pelo ecodesenvolvimento e referenciada por Sachs (2000).

2.3.4 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL - SE

Primeiramente, é preciso expor que há uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, apresentam-se a seguir as duas visões:

1. Quando se menciona desenvolvimento sustentável, uma vez que muitos utilizam o termo para designar a expectativa de que o país entre numa fase de crescimento que se mantenha ao longo do tempo, faz com que tal forma de desenvolvimento pressuponha a expansão econômica permanente, gerando melhoria nos indicadores sociais, além da preservação ambiental (ALTENFELDER, 2004).
2. Sustentabilidade é a capacidade de se auto-sustentar, de se auto-manter. Uma atividade sustentável qualquer é aquela que pode ser mantida por um longo período indeterminado de tempo, ou seja, para sempre, de forma a não se esgotar nunca, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período. Pode-se ampliar o conceito de sustentabilidade, em se tratando de uma sociedade sustentável, que não coloca em risco os recursos naturais como o ar, a água, o solo e a vida vegetal e animal dos quais a vida (da sociedade) depende (PHILIPPI, 2001).

Apesar de apresentarem similaridades, torna-se comum relacionar desenvolvimento sustentável a políticas públicas e sustentabilidade as demais ações promovidas pelo setor privado. No entanto, Young e Steffen (2006) salientam que a maior participação das organizações na promoção da sustentabilidade não pode substituir a ação pública, e que as medidas voluntárias tornam-se mais comuns no setor privado, com alguns projetos específicos que são criados e apoiados pela vontade e dedicação de seus proprietários. A partir desta explanação o termo a ser utilizado neste trabalho será sustentabilidade, pois relaciona o termo com as empresas e organizações, foco da discussão.

O setor empresarial, então, assume um papel fundamental na promoção das mudanças necessárias para que a humanidade, movida por valores morais, supere a crise da insustentabilidade (SAFATLE, 2006b). Na área empresarial a preocupação com a sustentabilidade tem se generalizado, e um grupo mais envolvido com esta inquietação criou uma entidade voltada a sustentabilidade empresarial, ligada ao movimento internacional de empresários com este foco (ALTENFELDER, 2004).

O alcance do DS [Desenvolvimento Sustentável] interessa a todos, direta ou indiretamente, independente dos motivos que se reservam para justificarem-se na inércia ou em ação a favor da Sustentabilidade. Até para o caso de empresas que se empenham pela sustentabilidade organizacional motivadas apenas pela necessidade de sobrevivência de seus negócios, há interesse evidente de que os recursos que as mantêm operando não se esgotem. E se suas iniciativas individualistas forem eficazes, apoiando com isto, automaticamente, a sustentabilidade global, muitas organizações e indivíduos engajados por razões humanísticas e solidárias serão igualmente beneficiados. Contribuições com caráter de orientação meramente competitiva, como as que alguns autores parecem privilegiar, são tão valiosas para ativistas de causas sócio-ambientais quanto às de pensadores renomados na área ambientalista valem para estrategistas corporativos (DUTRA; PEDROZO; SILVA, 2006, p. 9)

O objetivo fundamental de qualquer organização é obter o maior retorno possível sobre o capital investido, ou seja, gerar lucro e remunerar seus acionistas. Para tanto, utiliza-se de ferramentas disponíveis para estar à frente dos concorrentes, obtendo maiores margens e fatias de mercado. No entanto, com as mudanças em sentido global, além dos fatores econômicos e estruturais, outros começam a fazer parte da responsabilidade das empresas, que são as questões do meio ambiente natural e as questões sociais. Layrargues (1998, p. 60) afirma que “[...] as empresas que procuraram se alinhar [a sustentabilidade], ao invés de reagir negativamente, acabaram descobrindo ganhos importantes de produtividade e competitividade”.

Para que as organizações possam contribuir para a sustentabilidade devem modificar seus processos produtivos, quando for necessário, para se tornarem ecologicamente sustentáveis. Isto implica em construir sistemas de produção que

não causem impactos negativos e mesmo estejam contribuindo para a recuperação de áreas degradadas ou oferecendo produtos e serviços que contribuam para a melhoria da performance ambiental dos consumidores e clientes de uma indústria (CORAL, 2002).

A autora apresenta um modelo de sustentabilidade a ser aplicado pelas empresas (Figura 7).

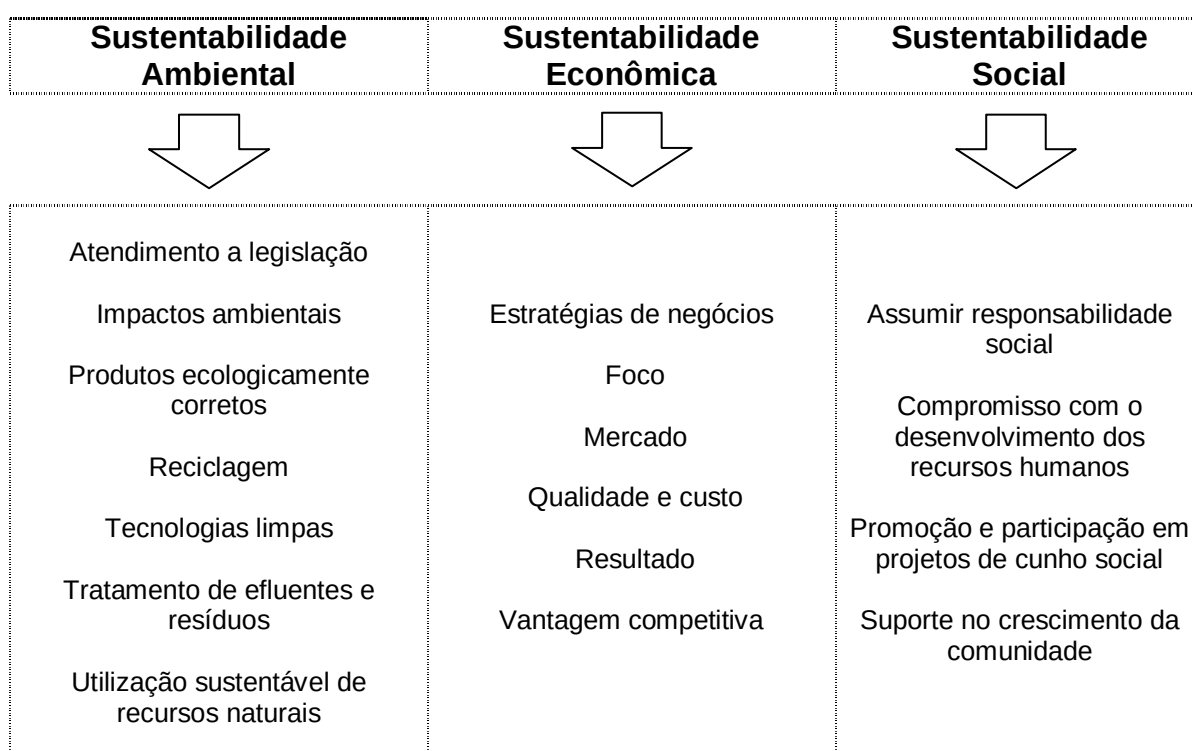


Figura 7: Modelo de sustentabilidade empresarial

Fonte: Coral, 2002, p. 129.

O conceito do tripé da sustentabilidade tornou-se amplamente conhecido entre as empresas e os pesquisadores, sendo uma ferramenta conceitual útil para interpretar as interações extra-empresariais e especialmente para ilustrar a importância de uma visão da sustentabilidade mais ampla, além de uma mera sustentabilidade econômica.

Se o *Triple-Bottom Line* é o fundamento do desenvolvimento sustentável, também deve sê-lo para a sustentabilidade empresarial, assim as dimensões do *Triple-Bottom Line*, no contexto organizacional está diretamente ligadas a Economia, Meio-Ambiente e Sociedade (SEVERO; DELGADO; PEDROZO, 2006):

Economia: leva-se em consideração o desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado, segurança alimentar, capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica, a gestão dos recursos renováveis de forma que seja maximizada a sua utilização, evitando o seu esgotamento e respeitando sua capacidade de regeneração. Além disso, acredita-se que os benefícios e as preocupações advindas dessa inovação devem ser distribuídos por toda a cadeia de valor.

Meio-Ambiente: compreender e respeitar as limitações dos recursos naturais e os seus ciclos de renovação, através da melhor utilização dos recursos não-renováveis, potencialização do uso de recursos renováveis e respeito, a manutenção da biodiversidade de espécies. E, é fundamental a retomada de um vínculo do homem com a natureza, que se perdeu ao longo da história de industrialização e urbanização da sociedade.

Sociedade: para uma inovação sustentável é inadmissível que esta resulte em exclusão social e danos a saúde das pessoas e do ambiente. Quando se trata da dimensão sociedade deve-se incluir ainda aspectos políticos e culturais, que entende-se serem determinantes para que a dimensão sociedade esteja em equilíbrio com as demais. As políticas sustentáveis

devem, por meio de programas e ações, atender a uma melhoria real das condições de vida das pessoas sem perturbar as funções ecossistêmicas essenciais. Para tanto a inclusão de variáveis relativas à qualidade de vida das pessoas e aos danos ambientais.

As organizações para serem consideradas sustentáveis precisam ter ações e programas que permeiem pelas três dimensões. É importante salientar que dentro dos princípios de sustentabilidade, não se podem separar as questões sociais das questões ambientais. Por isso, quando uma organização é ecologicamente sustentável, ela também estará atuando de forma socialmente responsável, de forma a atender os interesses de todos os *stakeholders* que afetam ou são afetados por suas atividades.

A sustentabilidade passa a ser uma realidade nas organizações brasileiras, na década de 1980, em decorrência do aumento da consciência ecológica, o setor empresarial apresentou-se disposto a pagar o preço da consideração desta nova variável no processo produtivo e anuncia uma fase na qual a produção seria necessariamente limpa. A preocupação ambiental passou, gradativamente, a ser encarada como uma necessidade de sobrevivência, diferenciando as organizações em termos de política de marketing e de competitividade no mercado (LAYRARGUES, 1998). A partir de então, surgiram também ações que se voltassem para o desenvolvimento social – interno e externo. O novo contexto foi se afirmando com os anos, e atualmente as empresas procuram promover a sustentabilidade, levando em consideração, também, retornos financeiros/econômicos.

O Quadro 7 apresenta os indicadores empresariais de sustentabilidade nas dimensões ambiental, econômica e social:

Empresas	Ambiental	Econômico	Social
3M do Brasil	Educação ambiental Efluentes e resíduos Materiais Preservação Reciclagem	Faturamento Força de trabalho Investimentos	Diversidade Responsabilidade Segurança e saúde Sociedade
Alcoa	Água e energia Biodiversidade Efluentes e resíduos Materiais Reciclagem	Faturamento Impactos econômicos Inovação tecnológica Lucro Investimentos Tributos	Diversidade Gestão participativa Práticas trabalhistas Segurança e saúde Sociedade Treinamento
Amanco	Água e energia Conformidade Ecoeficiência Efluentes e resíduos Gestão ambiental	Exportações Faturamento Folha de pagamento Produção Tributos	Responsabilidade Sociedade
Ambev	Água e energia Conformidade Efluentes e resíduos Investimentos	Receita Tributos	Práticas trabalhistas Responsabilidade Segurança e saúde Sociedade Treinamento
Aracruz	Água e energia Biodiversidade Conformidade Efluentes e resíduos Fornecedores Materiais	Exportações Faturamento Tributos	Direitos humanos Práticas trabalhistas Responsabilidade Segurança e saúde Sociedade Treinamento
Bayer	Água e energia Biodiversidade Conformidade Efluentes e resíduos Fornecedores Materiais Preservação Reciclagem	Faturamento Folha de pagamento Tributos	Direitos humanos Práticas trabalhistas Responsabilidade Segurança e saúde Sociedade
Braskem	Água e energia Efluentes e resíduos	Exportações Faturamento Lucro	Segurança e saúde Sociedade Treinamento
Companhia Siderúrgica de Tubarão	Água e energia Biodiversidade Conformidade Efluentes e resíduos Fornecedores Materiais	Faturamento Folha de pagamento Tributos	Direitos humanos Práticas trabalhistas Responsabilidade Sociedade
Copesul	Água e energia Biodiversidade Conformidade Efluentes e resíduos Fornecedores Materiais	Faturamento Folha de pagamento Tributos	Direitos humanos Práticas trabalhistas Segurança e saúde Sociedade
Cosipa	Efluentes e resíduos Gestão ambiental	Faturamento Investimentos Receita	Segurança e saúde Sociedade Treinamento
Eletronuclear	Água e energia Conformidade Efluentes e resíduos	Faturamento Folha de pagamento Tributos	Práticas trabalhistas Segurança e saúde Sociedade Treinamento

Continua...

...continuação

Empresas	Ambiental	Econômico	Social
Furnas	Água e energia Preservação	Lucro Receita	Força de trabalho Responsabilidade Sociedade Treinamento
Gerdau	Água e energia Educação ambiental Gestão ambiental Preservação Reciclagem	Faturamento Investimentos Lucro Receita Tributos	Remuneração por resultados Sociedade Treinamento
Natura	Água e energia Efluentes e resíduos Fornecedores	Custo Investimentos Lucro	Responsabilidade Satisfação Sociedade
Nestlé	Água e energia Ecoeficiência Efluentes e resíduos		Gestão ergonômica Responsabilidade Segurança e saúde Sociedade Treinamento
Petrobrás	Água e energia Biodiversidade Conformidade Efluentes e resíduos Fornecedores Materiais	Compras Doações Folha de pagamento Mercados	Direitos humanos Diversidade Práticas trabalhistas Responsabilidade Segurança e saúde Treinamento
Siemens	Educação ambiental Efluentes e resíduos Reciclagem	Exportações Faturamento Investimentos Lucro	Diversidade Práticas trabalhistas Responsabilidade Segurança e saúde Sociedade Treinamento
Usiminas	Água e energia Efluentes e resíduos Fornecedores	Folha de pagamento Lucro Margem Receita Tributos	Sociedade Treinamento
VCP (Votorantim)	Certificação Efluentes e resíduos Preservação	Exportações Receita Tributos	Responsabilidade Segurança e saúde Sociedade Treinamento
White Martins	Água e energia Impactos ambientais	Faturamento Folha de pagamento Investimentos Lucro Tributos	Responsabilidade Segurança e saúde

Quadro 7: Ações das empresas em relação a sustentabilidade

Fonte: elaborado pelo autor com base no relatório do Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (CEBDS, 2004).

A partir dos dados do Quadro 7 é possível relacionar os indicadores que aparecem com mais frequência (Quadro 8):

Indicadores Ambientais	Indicadores Econômicos	Indicadores Sociais
Água e energia	Exportações	Direitos humanos
Biodiversidade	Faturamento	Diversidade
Conformidade ambiental	Folha de pagamento	Práticas trabalhistas
Emissões, efluentes e resíduos	Investimentos	Responsabilidade social
Fornecedores	Lucro	Segurança e saúde
Materiais	Receita	Sociedade
Reciclagem	Tributos	Treinamento

Quadro 8: Principais indicadores empresariais em relação a sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para melhor compreensão faz-se necessário a definição dos termos utilizados no Quadro 8:

Água e energia: uso racional das fontes renováveis e eficiência energética e hídrica.

Biodiversidade: investimentos para a manutenção de um habitat natural.

Conformidade ambiental: autuações por violações das normas de proteção ambiental.

Emissões, efluentes e resíduos: controle/tratamento das emissões de gases, efluentes líquidos e resíduos sólidos.

Fornecedores: os contratos de fornecedores têm cláusulas contratuais que envolvem questões ambientais e sociais. Os fornecedores também devem cumprir integralmente a legislação trabalhista.

Materiais: aquisição de matérias-primas ambientalmente corretas, uso racional das matérias-primas.

Reciclagem: reaproveitamento do material já utilizado na produção.

Exportações: valor monetário dos produtos vendidos para o mercado externo.

Faturamento: valor total das vendas em um determinado período de tempo.

Folha de pagamento: intimamente ligado ao conceito de força de trabalho (citado abaixo).

Investimentos: aplicação em dinheiro com o propósito de se obter lucro.

Lucro: ganho, benefício ou vantagem que se obtém com alguma atividade.

Receita: quantia recebida, rendimento, renda.

Tributos: impostos, taxas e contribuições pagas ao governo.

Direitos humanos: seguridade dos direitos básicos das pessoas.

Diversidade: contratação de pessoas levando em consideração a diversidade cultural.

Práticas trabalhistas: cumprimento dos direitos e deveres dos funcionários.

Responsabilidade social: ações que promovem o desenvolvimento social.

Segurança e saúde: segurança do trabalho e saúde ocupacional

Sociedade: promoção de programas que desenvolvam a sociedade.

Treinamento: tornar os funcionários aptos para desenvolverem suas atividades.

O indicador força de trabalho, não aparece explícito, no entanto tal indicador está relacionado com duas dimensões: o número de trabalhadores na dimensão econômica; geração de empregos na dimensão social. É importante ressaltar que tais dados se originam de fontes secundárias, ou seja, de relatórios empresariais sobre sustentabilidade, isto implica que os fatores levantados foram apontados no relatório, no entanto as empresas podem possuir mais ações que visem a sustentabilidade.

2.3.5 CONSIDERAÇÕES RELEVANTES SOBRE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A evolução do pensamento sustentável, que parte da esfera pública, cabendo a cada nação promover o desenvolvimento sustentável em seu território, chega às organizações privadas e os clientes passam a serem mais exigentes, demandando uma posição mais responsável por parte das empresas. Neste enredo, emerge o conceito de sustentabilidade empresarial. A sustentabilidade empresarial é composta de ações que as organizações realizam, tais ações procuram visar à redução de impactos ambientais; a promoção de programas sociais e, se mantém economicamente viável no mercado. Como se percebe o conceito está intimamente ligado às três dimensões ambiental, econômica e social (Quadro 9).

<i>Triple-Bottom Line</i>	Contexto Organizacional
Dimensão Ambiental - Proteção e preservação do ambiente - Cuidados com os recursos renováveis - Gestão de resíduos - Gestão dos riscos e impactos	Meio Ambiente - Respeitar as limitações naturais - Racionalizar recursos não-renováveis - Potencializar do uso de recursos - Manter a biodiversidade
Dimensão Econômica - Resultados econômicos - Direitos dos acionistas - Competitividade - Relação entre clientes e fornecedores	Economia - Desenvolvimento econômico/financeiro - Segurança alimentar - Modernização contínua - Maximiza da utilização dos recursos
Dimensão Social - Direitos humanos - Direitos dos trabalhadores - Envolvimento com a comunidade - Transparência - Postura ética	Sociedade - Inclusão social - Saúde ocupacional (segurança) - Aspectos políticos - Aspectos culturais - Qualidade de vida
(OLIVEIRA FILHO, 2004; KRAEMER, 2003; CARVALHO, VIANA, 1998)	(SEVERO; DELGADO; PEDROZO, 2006)

Quadro 9: Relação entre o *Triple-Bottom Line* e o Contexto Organizacional na conceituação de Sustentabilidade Empresarial

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante deste contexto as empresas brasileiras têm investido em sustentabilidade empresarial e com bases nestas ações definem-se os principais indicadores sustentáveis:

Dimensão Ambiental: Redução das Emissões de gases nocivos, de efluentes líquidos e de resíduos sólidos; Consumo consciente dos recursos água e energia; Conformidade com as normas ambientais; Exigência de um posicionamento sócio-ambiental dos fornecedores; Uso racional dos materiais utilizados na produção; Investimentos na biodiversidade; Programa de reciclagem e Preservação do meio ambiente.

Dimensão Econômica: Aumento ou estabilidade do faturamento; Tributos pagos ao governo; Folha de pagamento; Maior lucratividade; Receita organizacional; Investimentos ; Aumento das exportações (relacionamento com o mercado externo).

Dimensão Social: Desenvolvimento da comunidade/sociedade; Segurança do trabalho e saúde ocupacional; Responsabilidade social; Treinamento; Cumprimento das práticas trabalhistas; Seguridade dos direitos humanos; Diversidade cultural.

É importante ressaltar que, se uma empresa investe em ações ambientais tão somente ela possui uma boa gestão ambiental, se uma empresa está voltada para o social, gestão social, se mescla ações voltadas para o meio ambiente e para o social, gestão sócio-ambiental. Para ser considerado sustentabilidade empresarial é necessário apresentar ações voltadas para as três dimensões básicas.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método científico utilizado no trabalho. A escolha do método e das técnicas de pesquisa foi realizada de acordo com o objetivo do estudo e com o objeto estudado. Neste trabalho utilizou-se o tipo de pesquisa exploratório e qualitativo, o método de pesquisa estudo de caso, o instrumento de pesquisa foi entrevista em profundidade e o método de coleta de dados foi de documentação e observação direta intensiva. Por fim, apresenta-se o protocolo de pesquisa e o método de análise dos dados, a *Grounded Theory*.

3.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa é exploratório de abordagem qualitativa, o método de pesquisa aplicado neste trabalho é estudo de caso.

Os estudos exploratórios são úteis quando os pesquisadores não possuem uma idéia clara dos problemas que enfrentarão durante o estudo. A área de investigação pode ser tão nova que o pesquisador precisa fazer uma exploração a fim de saber algo sobre o problema apontado (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A exploração se baseia mais nas técnicas qualitativas. Godoy, (1995) recomenda que uma pesquisa qualitativa deve apresentar as seguintes características: considerar o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; não requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos; ter como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados; o processo deve ser o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a

análise dos dados deve ser intuitiva e indutivamente pelo pesquisador.

Para Campomar (2005) as técnicas qualitativas não exigem números pois são qualitativas por excelência, o que requer um protocolo muito rígido do que foi feito, de tal forma que se possa atingir aquilo que é denominado de método científico (para o autor método científico é de difícil definição), ou seja, o conjunto de passos utilizados para encontrar o mesmo resultado.

Este estudo utiliza o método de estudo de caso como método de procedimento (YIN, 2005). O autor afirma que o método de estudo de caso é um procedimento de pesquisa de caráter qualitativo. Campomar (2005) ressalta que estudo de caso é o tipo de pesquisa em que o pesquisador explora apenas um simples fenômeno delimitado pelo tempo e atividade; utilizando-se de uma diversa variedade de técnicas de coleta de dados, e não permite avaliações métricas.

O método de estudo de caso visa investigar fenômenos contemporâneos e reais, priorizando a compreensão de fatos. Quando da utilização de estudo de caso, é recomendado o uso de protocolo com o intuito de compor um conjunto de variáveis observadas (YIN, 2005). A complexidade do tema abordado e a importância do contexto na caracterização particular do objeto de análise justificam a escolha do método de estudo de caso.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA E MÉTODO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa se caracteriza através de entrevistas pessoais, em profundidade e o método de coleta de dados através de técnicas de documentação direta e indireta, e observação direta intensiva. Para Cooper e Schindler, (2003) uma

entrevista pessoal é uma conversação bidirecional iniciada por um entrevistador para obter informações de um respondente. As vantagens deste tipo de coleta de dados estão na profundidade das informações e nos detalhes que se pode obter. O entrevistador tem mais recursos para melhorar a qualidade das informações recebidas do que com outro método.

Um instrumento de pesquisa semi-estruturado é aquele que as questões a serem respondidas podem ser fixas, e as respostas são obtidas pelas próprias palavras do pesquisado. Uma pesquisa não-disfarçada não esconde o seu verdadeiro objetivo, é aquele que permite total transparência ao pesquisado (MATTAR, 2001). Para o levantamento de dados e de informações relevantes à investigação e à compreensão das questões propostas, são utilizadas técnicas de documentação direta e indireta, e observação direta intensiva.

As técnicas de documentação direta e indireta abrangem o levantamento de dados de fontes diversas com o intuito de obter informações sobre o assunto de interesse (CAMPEÃO, 2004). A documentação indireta divide-se em pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. A fonte de coleta de dados da pesquisa documental limita-se aos documentos, escritos ou não, denominados de fontes primárias. Por outro lado, a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia. Este estudo fará uso de ambas as fontes, primárias e secundárias.

A documentação direta difere-se da indireta pelo fato de que os dados são coletados no local no qual os fenômenos ocorrem. Neste estudo, em particular, foi utilizada a pesquisa de campo exploratória. Por fim, a observação direta intensiva, divide-se em observação e entrevista. No primeiro caso, os sentidos são utilizados para a obtenção de informações sobre a realidade. A entrevista refere-se ao encontro entre duas pessoas para que uma delas obtenha informações sobre o

assunto. A coleta de dados foi realizada por meio de observação, análise de documentos e entrevistas semi-estruturadas com agentes previamente contatados.

O estudo coletou e analisou os seguintes documentos:

Fonte de Coleta	Descrição
1	Publicações Administrativas: Página da Internet
2	Publicações Administrativas: Folheto de Sustentabilidade
3	Documentação direta: Entrevista semi-estruturada e não disfarçada
4	Arquivo Particular: Manual do SIG
5	Arquivo Particular: Relatório de Diagnóstico da Consultoria
6	Documentação Direta: Observação direta intensiva

Quadro 10: Fontes de coleta de dados

Fonte: elaborado pelo autor.

A entrevista foi realizada com a Coordenação do SIG na qual procurou-se identificar lacunas nos documentos analisados bem como compreender o desenvolvimento do SIG.

3.3 ESCOLHA DO CASO

Para a escolha do caso a ser estudado selecionaram-se primeiramente os principais frigoríficos exportadores de carne bovina no Brasil, tomou-se por base a participação destes nas exportações são expostos na Tabela 8:

Tabela 8: Maiores frigoríficos brasileiros de carne bovina (dados 2004)

Posição	Empresa	Abate	Exportações	Representatividade
1	Bertin	7.000	591.643	27,88%
2	Friboi	12.000	520.795	24,54%
3	Minerva	3.000	227.167	10,70%
4	Independência	3.000	213.787	10,08%
5	Marfrig	3.500	184.100	8,67%
6	Margen	10.000	142.916	6,73%
7	Frigoestrela	3.000	103.500	4,88%
8	Quatro Marcos	6.000	70.931	3,34%
9	Mercosul	2.200	67.533	3,18%
TOTAL			2.122.372	100%

Abate: capacidade de abate por dia. **Exportações:** valores em mil dólares.

Fonte: Adaptado de Latta, 2005, p. 68.

Entre os maiores frigoríficos exportadores de carne bovina selecionou-se aqueles que possuem as certificações em relação às normas internacionalmente reconhecidas, neste caso, apenas a unidade de Nova Andradina – MS do Frigorífico Independência. A pesquisa envolveu a unidade industrial do frigorífico, pois centraliza todas as informações relativas ao processo de adequação às normas (ressalta-se que o Capítulo 2 - Contextualização da Bovinocultura de Corte Sul-Mato-Grossense foi finalizado depois da definição do estudo de caso).

3.4 PROTOCOLO DE PESQUISA

Para facilitar o estudo apresenta-se, a seguir, a definição do protocolo de estudo de caso, protocolo de coleta de dados e roteiro para entrevistas que permearam esta pesquisa. A idealização do protocolo de estudo de caso foi baseada em extensa revisão bibliográfica sobre os temas que contribuíram para determinar as dimensões da pesquisa, das questões a serem estudadas e da construção deste. Para Yin (2005), o protocolo é uma das principais táticas para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudos de casos e destina-se ainda a orientar o pesquisador e conduzir o estudo. Para um protocolo estar completo ele deve conter três grandes itens: visão geral da pesquisa, procedimento de campo e questões do estudo de caso.

A visão geral do estudo de caso consiste em correlacionar o processo de adequação às normas internacionalmente reconhecidas (neste capítulo e no próximo é denominado adequação/implantação do SIG, pois envolve todas as normas estudadas) com a promoção da sustentabilidade empresarial em um frigorífico de

abate e processamento de bovinos. Na parte referente ao procedimento de campo, relatam-se os planos e estratégias que foram utilizadas pelo pesquisador para a coleta de dados. Apresenta-se a seguir o protocolo de estudo de caso (Quadro 11) – este estudo parte da análise de categorias definidas na pesquisa de campo (*Grounded Theory*), e, portanto não requer a definição de variáveis, no entanto não há o desmerecimento do protocolo de estudo de caso.

Enfoque	Questões básicas a serem identificadas	Como as questões foram respondidas
Implantação/ Adequação	Por que implantar o SIG e ter as certificações?	Documentos e Entrevistas.
	Houve o desenvolvimento de um projeto (documentado)?	Documentos e Entrevistas.
	Quais foram às etapas da implantação?	Documentos e Entrevistas.
	Quais os recursos foram alocados para a implantação/adequação?	Documentos e Entrevistas.
	Quais os principais problemas na adequação às normas do SIG?	Documentos e Entrevistas.
Desenvolvimento do SIG	Como se dá a manutenção das certificações (SIG)?	Documentos, Entrevistas e Observação.
	Quais os benefícios de se possuir o SIG?	Documentos, Entrevistas e Observação.
	Como se dá a operacionalização do SIG?	Documento, Entrevistas e Observação.
	Quais os fatores preponderantes de se ter o SIG?	Documentos, Entrevistas e Observação.
	Quais as principais alterações com a implantação do SIG?	Entrevistas e Observação.
Promoção da Sustentabilidade	Quais ações estão ligadas com os aspectos ambientais, econômicos e sociais?	Documentos, Entrevistas e Observação.
	O processo de adequação ao SIG desenvolve a sustentabilidade?	Entrevistas e Observação.

Quadro 11: Protocolo de estudo de caso

Fonte: elaborado pelo autor.

O protocolo de coleta de dados tem por objetivo principal explicar como as questões do protocolo de estudo de caso foram respondidas, demonstrando quais as atividades que foram desenvolvidas, o objetivo de cada uma e a fonte que foi utilizada para realização de cada um dos itens.

Segundo Yin (2005), a coleta de dados deve seguir três princípios:

1. Utilizar várias fontes de evidência;
2. Criar um banco de dados para o estudo de caso; e,
3. Manter o encadeamento dos dados através do uso de fontes que confirmem evidências coletadas para aumentar a confiabilidade das informações.

Apresenta-se a seguir o protocolo de coleta de dados (Quadro 12):

Atividade	Objetivo	Fonte
Coleta de Documentos	▪ Traçar o perfil organizacional ▪ Descrever as etapas da implantação/adequação do SIG ▪ Levantar os recursos alocados na implantação do SIG ▪ Descrever as características do SIG ▪ Definir as principais alterações com a implantação do SIG ▪ Relacionar adequação ao SIG e sustentabilidade	Documentos e registros disponíveis.
Observação	▪ Descrever as características do SIG ▪ Definir as principais alterações com a implantação do SIG ▪ Relacionar adequação ao SIG e sustentabilidade	Observação da rotina e dos processos no SIG
Entrevista	▪ Traçar o perfil organizacional ▪ Descrever as etapas da implantação/adequação do SIG ▪ Levantar os recursos alocados na implantação do SIG ▪ Descrever as características do SIG ▪ Definir as principais alterações com a implantação do SIG ▪ Relacionar adequação ao SIG e sustentabilidade	Gerentes e funcionários da empresa que estiveram e estão envolvidos no SIG.

Quadro 12: Protocolo de coleta de dados

Fonte: elaborado pelo autor.

A entrevista foi realizada com as pessoas envolvidas no processo de adequação/implantação do SIG. Para Yin (2005), informantes-chave são sempre fundamentais para o sucesso do estudo de caso, pois não apenas fornecem ao pesquisador percepções e interpretações sob o assunto, como também podem sugerir fontes nas quais pode-se buscar evidências corroborativas e pode-se iniciar a busca a estas evidências. Os estudos de caso não precisam ser limitados a uma única fonte de evidências, sendo que a maioria deles utiliza-se de uma ampla variedade de fontes, como documentação, depoimentos, observação participante e registros em arquivos.

3.5 GROUNDED THEORY – TEORIA FUNDAMENTADA

Os dados coletados foram analisados à luz da metodologia *Grounded Theory*, ou Teoria Fundamentada nos dados, que foi originalmente desenvolvida por sociólogos americanos: Anselm Strauss, da Universidade de Chicago e Barney Glaser, da Universidade de Columbia. Segundo Strauss e Corbin (1990), a *Grounded Theory* é uma derivação qualitativa e indutiva do estudo de um fenômeno, que é descoberto, desenvolvido e verificado através da coleta e análise sistemática dos dados pertencentes a esse fenômeno, ou seja, a abordagem da teoria fundamentada é um método de pesquisa qualitativa que usa um conjunto sistemático de procedimentos para desenvolver indutivamente teoria substantiva sobre um fenômeno.

Os levantamentos da pesquisa estabelecem uma formulação teórica da realidade sob investigação. Assim, coleta de dados, análise e teoria estão relacionadas entre si mutuamente. O propósito da Teoria Fundamentada é ajudar a construir uma teoria, antes de testar os relacionamentos entre variáveis, descobre-se categorias relevantes e os relacionamentos entre elas (STRAUSS; CORBIN, 1990). Nos estudos da Teoria Fundamentada, as teorias são baseadas nos dados do campo, especialmente, nas ações, interações e processos sociais identificados (CRESWELL, 1998). Através desse método de pesquisa, a teoria pode ser gerada inicialmente dos dados ou, se existindo teorias que pareçam apropriadas para a área de investigação, essas podem ser refinadas ou modificadas através da contraposição dos dados levantados frente a elas (STRAUSS; CORBIN, 1994).

Contudo, cabe ressaltar que “teorias são interpretações feitas sobre dadas perspectivas como adotadas ou pesquisadas por pesquisadores [...] e, portanto, falíveis” (STRAUSS; CORBIN, 1994, p. 279). O processo de análise dos dados consiste na sua codificação, permitindo, segundo Glaser (1978), a separação dos dados, bem como a identificação de algumas categorias, suas propriedades e dimensões. Estas categorias são comparadas entre si, fazendo surgir relações da sua análise, sendo todo este processo acompanhado de memorandos, até chegar a uma conceitualização em que cada categoria corresponde a um conceito e a um fenômeno.

A codificação ou análise dos dados é o procedimento no qual os dados são divididos, apresentados, discutidos e se estabelece suas relações. O processo analítico que se inicia, tem por intuito: construir a teoria, dar ao processo científico o rigor metodológico necessário, auxiliar o pesquisador a detectar os vieses, desenvolver o fundamento, a densidade, a sensibilidade e a integração necessária para gerar uma teoria (STRAUSS; CORBIN, 1990).

Cassiani, Calirill e Pelá (1996) afirmam que obtendo os dados, o investigador examina-os detalhadamente e recorta as unidades de análise. Assim cada unidade de análise é nomeada com uma palavra ou sentença exprimindo o significado desta para o investigador. Os códigos gerados na teoria fundamentada nos dados são de dois tipos: os códigos substantivos que conceitualizam a substância empírica da pesquisa e os códigos teóricos aos quais se aplicam esquemas analíticos aos dados para aumentar sua abstração, tendo por objetivo ajudar o pesquisador a mover-se de uma estrutura descritiva para uma referencial, favorecendo a abstração do pesquisador sobre os dados.

Os dados foram coletados (Quadro 10, p. 99) junto a organização estudada, primeiramente foram definidas as categorias e as sub-categorias de análise de cada norma internacionalmente reconhecida e feito um memorando sobre cada uma delas no contexto da organização. Em seguida foram levantadas na teoria existente sobre sustentabilidade as categorias e sub-categorias de análise nas três dimensões (ambiental, econômica e social). Junto à organização foram feitos os memorandos de cada uma das sub-categorias.

A etapa seguinte foi relacionar as categorias e sub-categorias de análise de ambos os recortes, normas internacionalmente reconhecidas e as dimensões da sustentabilidade empresarial.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 PERFIL ORGANIZACIONAL

O Frigorífico Independência Alimentos Ltda. é um complexo alimentício estruturado principalmente para produção de carne bovina e seus derivados, desde o abate de animais até a comercialização de carnes resfriadas e congeladas e seus subprodutos. A empresa comercializa seus produtos principalmente para o mercado externo, e expressa seus objetivos e ações na sua missão, valores e visão do futuro:

Missão: Nossa missão é oferecer produtos e serviços dentro do mais alto padrão de qualidade e inovação, com respeito e responsabilidade no relacionamento com colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade, criando condições para crescimento e perenidade.

Valores: Confiança no ser humano, em sua capacidade e desejo de evoluir. Desenvolvimento das pessoas através da educação pelo e para o trabalho.

Visão de futuro: Nossa empresa aposta em um futuro no qual os clientes analisarão não só o produto, mas também o modo como são oferecidos seus serviços. Atendimento direcionado, cuidados com o meio ambiente e sua relação com a sociedade orientam todas as nossas ações, garantindo a saúde econômica da empresa assim como o seu desenvolvimento sustentável (Fontes de coleta 1 e 2 - Quadro 10, p. 99).

A organização deixa claro, às partes interessadas, que se preocupa com o meio ambiente, com a responsabilidade social e com os colaboradores para a sustentação do seu crescimento e sobrevivência no mercado. O frigorífico possui oito unidades industriais cadastradas pelo SIF – Sistema de Inspeção Federal (Quadro 13) destinadas ao processamento de carne bovina e uma ao processamento e de carne suína, envolvendo o abate, preparação, embalagem e comercialização de produtos de carne resfriada e congelada e charque.

Unidade	SIF	Atividade Principal
1. Nova Andradina – MS	SIF 049	Abate e desossa de bovinos
2. Cajamar – SP	SIF 556	Abate e desossa de bovinos
3. Anastácio – MS	SIF 615	Abate e desossa de bovinos
4. Presidente Venceslau -SP	SIF 834	Abate e desossa de bovinos
5. Campo Grande – MS	SIF 888	Abate e desossa de bovinos
6. Janaúba – MG	SIF 2471	Abate e desossa de bovinos
7. Itararé – SP	SIF 4288	Abate e desossa de suínos
8. Santana do Parnaíba - SP	SIF 1886	Fabricação de charque

Quadro 13: Unidades industriais do Frigorífico Independência

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo (Fonte de coleta 1 - Quadro 10, p. 99).

Além das unidades dedicadas ao foco principal do negócio, o Independência possui outras unidades fabris, como o curtume e a fábrica de adubos, que complementam a utilização da matéria-prima, o boi, aproveitando ao máximo todos os seus produtos e possíveis subprodutos, inclusive uma fábrica de fertilizantes utilizando-se dos efluentes sólidos das fábricas.

Atualmente o Independência está ampliando suas unidades industriais nas cidades de Rolim de Moura – RO e Paraíso de Tocantins – TO, com abate e desossa de bovinos e uma fábrica de curtume em Colorado do Oeste – RO.

Os principais produtos do frigorífico são: carne bovina (capacidade de abate atual é de 4.600 cabeças/dia); carne suína (capacidade de abate de 1.500 cabeças/dia); couro (capacidade de processamento de 4.000 peles/dia); charque; e adubo orgânico utilizando efluentes do frigorífico e do curtume como matéria-prima sem aditivo químico.

O frigorífico foi fundado no dia 7 de setembro de 1977, data em que se comemora a Independência do Brasil, o que então inspirou o nome da organização – Frigorífico Independência. O histórico organizacional é apresentado a seguir no Quadro 14:

1977	Criação da empresa e início da produção (carne seca) em Santana do Parnaíba (SP).
1984	Aquisição e início da desossa e Centro de Distribuição em Cajamar (SP).
1986	Compra da área de Nova Andradina (MS) para a construção de frigorífico.
1987	Habilitação de Cajamar (SP) para exportação.
1991	Construção do abatedouro frigorífico visando o mercado externo, em Nova Andradina (MS).
1992	Início do abate em Nova Andradina (MS).
1995	Início da desossa em Nova Andradina (MS).
1996	Construção da Transportadora Krakatowa Ltda. em Nova Andradina (MS) objetivando o transporte frigorífico e de boi em pé.
1997	Aquisição do entreposto frigorificado em Santos (SP) onde está instalada a empresa coligada Brasexport Comércio, Importação, Exportação e Armazéns Gerais Ltda.
1998	Início da produção do curtume em Nova Andradina (MS).
1999	Arrendamento, modernização e habilitação para exportação das unidades de Presidente Venceslau (SP) e Anastácio (MS). Início da produção em Anastácio (MS).
2001	Criação do Recanto Educacional Infantil Crescer em Nova Andradina (MS).
2002	Construção da fábrica e início da produção de adubo em Nova Andradina (MS). Compra da Unidade de Campo Grande (MS), modernização, habilitação para exportação e início da produção.
2003	Arrendamento da Unidade de Suínos de Itararé (SP). Modernização e habilitação para exportação. Início do processo de formalização da governança corporativa. Início da implementação do SIG.
2004	Certificação do SIG em Nova Andradina (MS)
2005	Ampliação da capacidade de desossa e armazenagem (câmaras frias e túneis de congelamento) em Nova Andradina (MS), Presidente Venceslau (SP) e Campo Grande (MS). Arrendamento das unidades de Janaúba (MG) e Pires do Rio (GO). Expansão do SIG para as unidades de Santana de Parnaíba (SP), Cajamar (SP), Campo Grande (MS) e Anastácio (MS).

Quadro 14: Histórico Organizacional do Frigorífico Independência

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo (Fontes de coleta 2 e 3 - Quadro 10, p. 99).

A organização, Frigorífico Independência, possui uma unidade, a de Nova Andradina – MS, certificada com a ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade), a ISO 14001 (Sistema de Gestão do Meio Ambiente), a OHSAS 18001 (Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional) e a SA 8000 (Sistema de Gestão de Responsabilidade Social), e mais quatro unidades em processo de certificação:

Cajamar – SP; Santana de Paranaíba – SP; Anastácio – MS e Campo Grande – MS. O foco do trabalho se dá na Unidade de Nova Andradina – MS, por estar certificada desde dezembro de 2004.

A Unidade de Nova Andradina – MS é uma indústria de prestação de serviços, produção e comercialização de carne bovina, miúdos, derivados bovinos, farinha de carne de osso, sebo, couro e adubo organo-fértil. As instalações incluem um frigorífico, um curtume e uma fábrica de adubo, além das instalações de apoio e suporte. A empresa gera cerca de 1.400 empregos diretos e algo em torno de 5.600 indiretos. A capacidade de abate é de 1.200 bois/dia e a capacidade de desossa de 7.000 ton/mês, todos os processos de produção são desenvolvidos localmente (abate, desossa, embalagem, armazenamento e embarque).

O curtume é parte integrante do complexo industrial, possuindo capacidade de curtimento para 4.000 peles por dia e integra os processos de utilização dos subprodutos bovinos das áreas de graxaria e triparia. A fábrica de adubo produz fertilizante organo-fértil utilizando como principais insumos diversos subprodutos do frigorífico e do curtume, a capacidade produtiva é de 50 ton/dia de adubo. Suas instalações ocupam 46.614,25m² de um total de 2.708.100,00m².

4.2 ADEQUAÇÃO/IMPLANTAÇÃO DO SIG - SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

Como uma forma de sustentar a Missão, Visão e Valores do Futuro a Presidência estimula que as empresas do Grupo definam sua Política e implementem Sistemas de Gestão da qualidade, meio ambiente, saúde e segurança

e responsabilidade social, baseado nas normas reconhecidas internacionalmente. A unidade produtiva de Nova Andradina no Estado do Mato Grosso do Sul foi é orientada e alinhada pelas seguintes diretrizes:

- Comprometimento em atender a legislação, normas do Sistema de Gestão da Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança Ocupacional, Responsabilidade Social e outros requisitos aplicáveis;
- Promover a melhoria contínua de seu Sistema Integrado de Gestão através da revisão dos seus objetivos e metas;
- Atender as necessidades e expectativas dos seus clientes;
- Respeitar o Meio Ambiente e a Comunidade através da prevenção e tratamento adequado de seus efluentes líquidos, resíduos sólidos e emissões atmosféricas;
- Promover e proteger a saúde e a integridade física dos seus colaboradores, prevenindo, controlando e buscando a minimização dos riscos ocupacionais, priorizando os acidentes com perfuro cortantes;
- Respeitar os seus colaboradores criando condições para seu crescimento através da educação pelo e para o trabalho, repudiando toda e qualquer forma de discriminação, trabalho forçado e infantil dentro e fora de sua organização (Fonte de coleta 4 - Quadro 10, p. 99).

Tais diretrizes já faziam parte do cotidiano organizacional antes da adequação às normas internacionais, por conta deste fato não houve grandes mudanças e estruturações internas para tal adequação. O Independência optou por implantar um Sistema Integrado de Gestão – SIG baseado nas normas ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Sistema de Gestão do Meio Ambiente), OHSAS 18001 (Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional) e SA 8000 (Sistema de Gestão de Responsabilidade Social), reafirmando os conceitos originários de seu fundador.

O frigorífico, em 2003, contratou uma empresa de consultoria para o processo de adequação dos processos às normas internacionalmente reconhecidas, foi realizado um diagnóstico organizacional nos dias 30 de junho, 1, 2, 4 e 8 de julho. Após esta fase foram propostas duas alternativas, uma era de adequar a empresa primeiramente às normas da ISO 9001 e posteriormente as demais normas em um

período estimado de 15 meses, e outra era de adequar todas as normas concomitantemente em um período estimado de 12 meses, visto que as normas entre si se complementam. O Independência optou pela segunda alternativa em julho 2003. A concepção, estruturação e implementação das quatro referências normativas simultâneas com data para certificação em 12 meses (Quadro 15):

Atividades Principais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Definição dos processos e suas inter-relações	X											
Definição da equipe de trabalho	X											
Definição da política e dos objetivos e metas do SIG	X	X										
Definição da estrutura documental do SIG	X											
Levantamento e avaliação de aspectos e impactos ambientais e ocupacionais		X	X									
Levantamento dos requisitos legais ambientais e ocupacionais		X	X	X								
Elaboração dos procedimentos operacionais			X	X	X	X	X					
Validação dos procedimentos operacionais				X	X	X	X	X				
Implementação dos procedimentos/instruções					X	X	X	X	X			
Adequação das atividades operacionais			X	X	X	X	X	X	X	X		
Adequação dos monitoramentos ambientais, ocupacionais, da qualidade e da legislação;						X	X					
Implementação do plano de atendimento à emergências							X	X	X			
Implementação do controle de registros								X	X	X		
Realização de auditoria interna do SIG										X		
Reunião de análise crítica do SIG										X		
Realização de pré-auditoria da certificadora											X	
Auditoria de certificação												X
Treinamento inicial sobre os requisitos normativos	X											
Treinamento dos aspectos e impactos ambientais e ocupacionais		X										
Treinamento sobre a metodologia de ação corretiva e preventiva e tratamento de não conformidades									X			
Treinamento de formação de auditores internos do SIG										X		

Quadro 15: Cronograma de Adequação do SIG

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo (Fonte de coleta 5 - Quadro 10, p. 99).

É importante observar que se dá a adequação das normas às atividades da empresa e não o contrário. O diagnóstico realizado pela consultoria identificou as principais adequações que precisavam ser realizadas em relação a cada uma das normas. As principais adequações (Fontes de coleta 3 e 5 - Quadro 10, p. 99):

A ISO 9001:2000 é a sustentação das demais normas por ser mais robusta e consistente. É nesta norma que a empresa concentrava uma grande parte das atividades já estabelecidas, tanto que em alguns processos específicos os ajustes foram mínimos e simples, como por exemplo, os processos de controle de qualidade do produto, inspeção e monitoramento de processos, vendas, entre outros. No entanto, alguns outros processos foram integralmente estruturados, tais como: auditoria interna, controle de documentos e de registros da qualidade, projeto e desenvolvimento de produtos, entre outros.

Em relação a ISO 14001:1996 a organização se apresentava bastante adequada em relação aos requisitos do Sistema de Gestão Ambiental, porém, esta foi à norma que demandou maior número de ações operacionais e recursos financeiros para adequação da organização, cita-se o estabelecimento de alguns controles para resíduos, preparação de áreas específicas para armazenamento de produtos químicos, construção de áreas de contenção, qualificação de fornecedores de produtos e serviços, estabelecimento do plano de atendimento a emergências e etc., também foi de extrema complexidade a questão do gerenciamento dos requisitos legais aplicáveis e do levantamento dos aspectos e impactos ambientais dos processos da organização.

A organização também se encontrava bastante consistente e bem estruturada em relação à norma OHSAS 18001:1999, as ações desenvolvidas para a gestão da saúde e segurança dos colaboradores são bem gerenciadas pelos responsáveis,

apesar da informalidade (sem o estabelecimento de rotinas e práticas documentadas). A adequação sistêmica das rotinas demandou grande parte do tempo previsto. As principais ações de adequação a serem estabelecidas, além da formalização sistêmica, foram à adequação de equipamentos, máquinas e instalações para a redução do risco de acidentes (eliminação de alguns desníveis de piso na área do frigorífico, aumento da aderência nos pisos internos e etc.); intensificação e melhorias das manutenções de alguns equipamentos considerados de risco ou com risco envolvido, estabelecimento de dispositivos de segurança em alguns locais específicos, programas intensivos de conscientização para o uso de EPI's (Equipamento de Proteção Individual) entre outras. Devido a forte similaridade operacional da norma OHSAS 18001 com a ISO 14001, esses dois sistemas normativos foram implementados de forma simultânea, sincronizada, com intensa sinergia e economia dos esforços despendidos.

Em relação aos requisitos normativos de Responsabilidade Social (SA 8000) a organização se apresentava tecnicamente adequada e com plena consciência corporativa sobre os principais conceitos envolvidos. A norma é a que demandou maior número de ações com referência a comunicação de seus princípios aos colaboradores. Os pontos relacionados a horas de trabalho e controle dos fornecedores foram requisitos que demandaram maior complexidade operacional – pela possibilidade de alterar os proventos recebidos pelos colaboradores que já estavam acostumados com horas extras incorporadas ao salário e pela quantidade de fornecedores envolvidos e também pela abrangência extrema estabelecida da norma.

A adequação das normas simultaneamente seguiu os requisitos normativos de cada norma, levando em consideração algumas similaridades (Quadro 16):

Tópicos	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	SA 8000
1. Requisitos gerais	4.1	4.1	4.1	9.5
2. Requisitos de documentos	4.2	4.4.4	4.4.4	9.5
3. Manual dos Sistemas de Gestão	4.2.2	4.4.4	4.4.4	9.5
4. Controle de documentos	4.2.3	4.4.5	4.4.5	9.5
5. Controle de registros	4.2.4	4.5.3	4.5.3	9.5
6. Políticas corporativas	5.3	4.2	4.2	1.2/1.3/9.1
7. Objetivos e metas e programas de gestão	5.4	4.3.3/4.3.4	4.3.3/4.3.4	1.2/1.3/9.1
8. Responsabilidades e autoridades	5.5	4.4.1	4.4.1	3.2/9.3/9.4
9. Análise crítica pela direção	5.6	4.6	4.6	9.2
10. Treinamento, competências, conscientização e comunicação	6.2/5.5.3	4.4.2/4.4.3	4.4.2/4.4.3	3.3/9.12/9.13
11. Aspectos gerais relacionados à Responsabilidade Social	N.A.	N.A.	N.A.	Geral
12. Produção e fornecimento de serviços	7.5	N.A.	N.A.	N.A.
13. Controle dos dispositivos de monitoramento e medição	7.6	4.5.1	4.5.1	N.A.
14. Satisfação dos clientes	8.2.1	N.A.	N.A.	N.A.
15. Auditoria interna	8.2.2	4.5.4	4.5.4	9.5
16. Controle de produto não conforme	8.3	4.5.1	4.5.1	N.A.
17. Análise de dados	8.4	4.5.1	4.5.1	9.5
18. Melhoria contínua e ação corretiva preventiva	8.5	4.5.2	4.5.2	9.9/9.10
19. Levantamento e avaliação de aspectos e impactos ambientais e operacionais	N.A.	4.3.1	4.3.1	N.A.
20. Manutenção	6.3	4.4.6	4.4.6	3.4
21. Saúde e Segurança e atendimento às emergências	6.4	4.4.7	4.4.7	3
22. Aquisição	7.4/7.4.1/ 7.4.2/7.4.3	4.4.6c	4.4.6c	9.6/9.7/9.8
23. Vendas	7.2/7.2.1/ 7.2.2	N.A.	N.A.	N.A.
24. Atendimento aos requisitos legais	7.2.1/7.3.2	4.3.2/4.5.1	4.3.2/4.5.1	9.1
25. Monitoramento e medição	7.4.3/7.6/ 8.2.3/8.2.4	4.5.1	4.5.1	N.A.

Quadro 16: Similaridades normativas

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo (Fonte de coleta 5 - Quadro 10, p. 99).

A implantação do SIG, segundo a consultoria (Fonte da coleta 3 e 5 - Quadro 10, p. 99), então, propôs a adequação da organização segundo os tópicos:

1. Requisitos Gerais: definição, implementação e manutenção um sistema de gestão para melhorar continuamente a eficácia e eficiência do desempenho dos processos, considerando as necessidades das partes interessadas. Um SIG – qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional e responsabilidade – é uma modalidade de sistema de gestão.

2. Requisitos de Documentos: definição da forma de documentação necessária para implementar e manter um sistema de gestão, buscando uma operação padronizada, eficaz e eficiente dos processos. A documentação deve atender aos requisitos contratuais, regulamentares e das partes interessadas.

3. Manual dos Sistemas de Gestão: apenas a ISO9001 considera que a organização deve definir o manual da qualidade de forma a especificar o sistema de qualidade. As demais normas não obrigam a organização a ter formalizado um manual de gestão.

4. Controle de Documentos: definição de uma sistemática para controle de seus documentos definidos na estrutura da documentação de forma a assegurar a disponibilidade das informações atualizadas nos locais apropriados, quando necessário.

5. Controle de Registros: definição de uma sistemática de controle de registros conforme definidos na estrutura da documentação, de forma a demonstrar a conformidade das atividades, de acordo com os requisitos normativos.

6. Políticas Corporativas: definição de uma Política que envolva todos os temas do seu SIG, como forma de orientar a organização para a melhoria de seu

desempenho e entendimento dos objetivos a serem seguidos para todos os colaboradores.

7. Objetivos e Metas e Programas de Gestão: as normas consideram que a organização deve definir os objetivos e metas da organização relacionadas à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional e responsabilidade social. Os objetivos e metas conduzem à melhoria do desempenho da organização e devem ser capazes de serem medidos para facilitar uma análise crítica da direção. Como forma de assegurar o atendimento aos objetivos e metas deve ser estabelecido Programas de Gestão.

8. Responsabilidades e Autoridades: definição e comunicação às responsabilidades e autoridades do SIG. As responsabilidades e autoridades contribuem para o atendimento dos objetivos e metas, bem como buscar o envolvimento, a motivação e a comprometimento de todos os colaboradores.

9. Análise Crítica pela Direção: consideram que a alta direção deve desenvolver atividades de análise crítica do SIG como uma forma de demonstrar seu comprometimento com o sistema e para verificação da eficácia e eficiência das ações gerenciais planejadas e em andamento.

10. Treinamento, Competências, Conscientização e Comunicação: as normas consideram, que deve ser asseguradas, que as competências necessárias estejam disponíveis para a operação eficaz e eficiente da organização. As necessidades adicionais de competências devem ser identificadas em comparação com as já existentes e devem ser supridas como forma de melhorar continuamente o desempenho do sistema de gestão. Consideram ainda que devem ser estabelecidos processos de comunicação interna e externa com referência ao SIG.

11. Aspectos Gerais Relacionados à Responsabilidade Social: devem ser assegurados a não utilização trabalho infantil e de trabalho forçado, garantir a saúde e segurança, permitir liberdade de associação e direito a negociação coletiva, não ter ações discriminatórias, ter práticas disciplinares formalizadas, definição de horário de trabalho e remuneração condizente de forma a demonstrar a Responsabilidade Social.

12. Produção e Fornecimento de Serviços: considera que a organização deve controlar os processos de produtos e serviços de forma a satisfazer as necessidades dos clientes e assegurar a qualidade. As atividades de produção, identificação e rastreabilidade, guarda da propriedade dos clientes e preservação do produto devem ser definidas.

13. Controle dos Dispositivos de Monitoramento e Medição: devem ser assegurados processos de controle dos dispositivos de monitoramento e medição de forma a assegurar que os mesmos são adequados ao uso, que são mantidas as precisões e rastreabilidade e padrões aceitáveis, bem como serem mantidos métodos de identificação desses equipamentos.

14. Satisfação dos Clientes: a norma (ISO 9001) considera que a organização deve analisar criticamente informações relativas aos clientes. A coleta de tais informações pode ser ativa e/ou passiva através de processos adequados para coletar, analisar e quando apropriado, implementar ações para melhorar o desempenho dos processos da organização.

15. Auditoria Interna: definição de um processo eficaz e eficiente de auditorias internas como uma ferramenta de gestão. As auditorias internas devem ser planejadas, baseadas na situação e importância dos processos, produtos,

serviços e atividades e devem ser conduzidas de modo independente de acordo com métodos e critérios definidos, assegurando a sua objetividade.

16. Controle de Produto Não Conforme: definição de autoridades e responsabilidades para funções que devem reportar as eventuais não conformidades de produto e de processo buscando assegurar a sua precisa identificação e rápida correção. Conforme apropriado, os produtos, processos e atividades que não cumpram com os requisitos especificados devem ser segregados de forma a minimizar as conseqüências resultantes.

17. Análise dos Dados: devem tomar as decisões baseadas na análise dos dados obtidos de monitoramento, medição e outras informações coletadas pelo SIG, tais dados devem ser confiáveis e precisos. A análise dos dados é fundamental para avaliar a eficácia e eficiência dos processos, das atividades e dos produtos e/ou serviços fornecidos, fornecendo importantes oportunidades de melhoria contínua.

18. Melhoria Contínua e Ação Corretiva Preventiva: procurar continuamente a melhoria contínua, na qual tais melhorias podem variar de pequenas ações até grandes projetos estratégicos. O processo de identificar e gerenciar as atividades de melhoria deve ser implementado podendo resultar em alterações no produto, no processo, nas atividades e no SIG.

19. Levantamento e Avaliação de Aspectos e Impactos Ambientais e Ocupacionais: definem a necessidade organizacional de conhecer e identificar todos os aspectos ambientais e ocupacionais de suas atividades e serviços (inclusive de terceiros), e avaliar em, como esses aspectos podem impactar o meio ambiente e a saúde e segurança das pessoas. Tais aspectos devem ser priorizados pela organização em função do grau de danos ou de risco, devendo ser estabelecidos controles para aqueles considerados críticos.

20. Manutenção: as normas ambientais e de segurança e saúde definem a necessidade da organização estabelecer rotinas para manutenção de equipamentos considerados críticos para o meio ambiente e para a segurança e saúde dos colaboradores. Para a norma de Responsabilidade Social, a organização deve proporcionar um ambiente de trabalho saudável e seguro. A norma da qualidade faz referência à manutenção dos equipamentos considerados críticos para obtenção da qualidade do produto.

21. Saúde e Segurança e Atendimento às Emergências: prover e manter um ambiente de trabalho seguro e saudável para os funcionários. É necessário que se tenha conhecimento de todos os seus riscos (de segurança e de meio ambiente) e esteja preparada para atender eventuais emergências.

22. Aquisição: definição clara o que será adquirido e de quem, devendo avaliar e re-avaliar seus fornecedores, inclusive os fornecedores de produtos com possibilidade de impactos ambientais e ocupacionais. Os dados para sua aquisição devem ser claros.

23. Vendas: definem a necessidade da organização explicitar ao cliente os requisitos do produto a ser vendido, os requisitos regulatórios ou estatutários (inclusive internacionais) e os eventuais requisitos não declarados pelo cliente. Devem ser feita uma análise crítica das condições da venda antes de assumir o compromisso em vender e manter registros dessa análise crítica das condições da venda antes de se assumir o compromisso em vender e manter registros dessa análise crítica. Eventuais emendas aos contratos firmados devem ser comunicadas às partes pertinentes da organização.

24. Atendimentos aos Requisitos Legais: todas as normas definem, em relação aos requisitos legais ou estatutários (inclusive àqueles assumidos

espontaneamente pela organização) aplicáveis às atividades desenvolvidas, a necessidade do compromisso corporativo formal para com seu pleno atendimento. Também, definem a necessidade inicial da organização em reconhecer todos os compromissos assumidos (com associações de classe, com requisitos legais determinados pelos clientes, etc.), e todas as legislações vigentes (federais, estaduais e municipais), aplicáveis ao seu negócio. Recomendam, ainda, que a organização monitore constantemente o “*status*”, o andamento e o grau desse atendimento.

25. Monitoramento e Medição: as normas estabelecem a necessidade da organização de medir e monitorar aqueles processos considerados críticos para a obtenção da qualidade do produto, aqueles considerados potencialmente impactantes para o meio ambiente e aqueles considerados perigosos e com elevado grau de risco para a saúde e segurança dos colaboradores. Essas medições devem ser sistematizadas e registradas de forma a permitir o acompanhamento do desempenho do SIG.

Para obter a certificação era preciso estabelecer e manter procedimentos para identificar e avaliar os impactos ambientais e sociais das atividades, produtos e serviços que pudessem ser controlados de forma a determinar medidas de controle necessárias, e também monitorar as práticas relacionadas à responsabilidade social. De maneira geral, existia uma série de necessidades pontuais e sistêmicas que levaram os processos a serem; conforme a necessidade, adequados, excluídos, criados ou melhorados.

A organização já tinha estruturado e plenamente operacionalizado uma significativa parte dos requisitos normativos requeridos pelas normas de gestão

pleiteadas, o que contribuiu, após ajustes necessários, para uma rápida e precisa configuração do SIG. As principais mudanças relativas a cada item apresentado anteriormente foram (Fontes de coleta 3 e 5 - Quadro 10, p. 99):

1. Adequação de várias ações, atividades, práticas e processos, formais e/ou informais que, integralmente e/ou parcialmente;

2. Formalização dos documentos de processos para os controles operacionais de impactos ambientais e riscos a saúde e segurança. Nos processos relacionados ao processamento de carnes e nos laboratórios já havia alguns documentos formalizados em relação à qualidade;

3. Desenvolvimento do manual do SIG para cumprir com os requisitos normativos;

4. Elaboração de procedimentos documentados em relação à qualidade, meio ambiente, saúde e segurança, e responsabilidade social;

5. Definição de uma sistemática de controle de registros formais e os mesmos serem mantidos de forma adequada, estando prontamente disponíveis;

6. Implementação da política organizacional relacionada à qualidade e ao meio ambiente, outras políticas deveriam ser documentadas;

7. Estruturação de metodologias de definição e gerenciamento de objetivos e metas em relação à economia de águas através de reuso e otimização de recursos energéticos;

8. Definição e reestruturação dos processos atuais em relação às responsabilidades e autoridades;

9. Realização de registros formais em relação às reuniões administrativas;

10. Definição documentada das competências, do treinamento e da comunicação;
11. Definição mais clara dos aspetos relacionados à Responsabilidade Social;
12. Definição mais clara sobre a produção e o fornecimento de serviços de qualidade;
13. Desenvolvimento de controle dos dispositivos de monitoramento e medição e de dispositivos do processo de melhorias;
14. Desenvolvimento de uma sistemática de atendimento de reclamações por meio do SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor de maneira pró-ativa;
15. Realização de mais auditorias internas além das que ocorriam;
16. Formalização do controle de produtos não conformes;
17. Formalização e melhorias na análise dos dados;
18. Desenvolvimento de ações de melhoria contínua e ações corretivas de prevenção de forma documentada;
19. Desenvolvimento de técnicas de reaproveitamento da grande quantidade de resíduos, cuidados com produtos químicos, gases sem monitoramento e controlar os efluentes contaminados, e ainda sinalização dos diversos riscos e perigos existentes;
20. Desenvolvimento de uma manutenção de caráter corretivo;
21. Manutenção do ambulatório com equipe médica e equipamentos apropriados;
22. Formalização do processo de aquisição de bois e materiais indiretos;
23. Formalização das vendas (internas e externas) e das reclamações e comunicações com os clientes;
24. Ajustamento nas licenças e autorizações da organização;

25. Definição clara de todos os processos da realização do produto e dos processos de apoio.

O período de adequação do frigorífico às normas levou ao todo 14 meses, sendo que no dia 29 de outubro de 2004, a unidade de Nova Andradina – MS, teve seu SIG recomendado para a certificação em conformidade com os requisitos das normas ISO 9001:2000, ISO 14001:1996, OHSAS 18001:1999 e SA 8000:2001 pela SGS ICS Certificadora Ltda., um dos organismos de certificação internacional, atuante no Brasil desde 1938, pertencente ao Grupo *Société Générale de Surveillance*, fundada em 1878 e sediada em Genebra na Suíça, hoje presente em mais de 140 países. A recomendação do SIG é uma etapa que precede a certificação em si e não tem validade junto às partes interessadas.

A ISO 9001:2000 e a OHSAS 18001:1999 foram certificadas no dia 20 de dezembro de 2004, com validade até 19 de dezembro de 2007; a SA 8000:2001 foi certificada em 22 de dezembro de 2004 até 21 de dezembro de 2007; por fim a ISO 14001:2004 foi certificada em 18 julho de 2005 com validade até 17 dezembro de 2007 (a ISO 14001 levou mais tempo para ser certificada uma vez que havia uma versão mais recente da norma).

O Independência implantou o SIG com o objetivo de aprimorar as suas boas práticas de gestão de forma clara, demonstrando sua relação com a Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho e Responsabilidade Social para facilitar o relacionamento com as partes interessadas. Todas essas ações têm por finalidade otimizar o desempenho do Independência, dando, para todos os interessados, maior transparência e confiabilidade aos atos praticados.

4.3 DESENVOLVIMENTO DO SIG - SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

O SIG é uma estrutura disponível para implementação de ações relacionadas à gestão da qualidade, do meio ambiente, da segurança e saúde e da responsabilidade social, que inclui procedimentos, responsabilidades, processos e recursos necessários. O SIG da unidade produtiva de Nova Andradina – SP objetiva:

- Demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos e serviços que atendam aos requisitos dos clientes e requisitos regulamentares aplicáveis;
- Aumentar a satisfação dos clientes incluindo processos de melhoria contínua;
- Garantir a conformidade com os requisitos dos clientes e regulamentares aplicáveis;
- Demonstrar um desempenho ambiental adequado;
- Controlar o impacto de suas atividades, produtos ou serviços no meio ambiente;
- Equilibrar a proteção ambiental e a prevenção da poluição;
- Demonstrar um desempenho de segurança e saúde ocupacional adequado;
- Eliminar ou reduzir os riscos ocupacionais aos colaboradores e as partes interessadas;
- Desenvolver, manter e reforçar políticas sociais;
- Demonstrar o comprometimento social às partes interessadas (Fonte de coleta 4 - Quadro 10, p. 99).

O SIG, portanto, tem por objetivo retratar os princípios e valores, todos os seus pontos estão bastante claros e suportam todos os objetivos e metas da organização. O programa de auditorias internas está devidamente implementado e demonstra efetividade como uma ferramenta para a manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão social, ambiental, ocupacional e de qualidade.

O monitoramento da eficácia do SGS, certificadora, tem sido realizado através de acompanhamento de Planos de Ação, indicadores, auditorias de sistema, análise das comunicações internas e externas e reuniões com a gerência. Como resultado desta análise verifica-se que todos os requisitos da norma estão implementados de forma adequada sustentando a política da organização; cada uma das normas, no contexto do frigorífico, são apresentadas na seqüência (Fontes de coleta 3, 4, 5 e 6 - Quadro 10, p. 99):

4.3.1 ISO 9001 - SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE INDEPENDÊNCIA

O Sistema de Gestão da Qualidade é uma adoção sistemática e transparente de um sistema de gestão da qualidade, baseado em princípios para direcionar o negócio à melhoria contínua do seu desempenho. No Quadro 17 são apresentadas as categorias e sub-categorias de análise da ISO 9001:

Código Teórico	Categoria	Sub-categorias
ISO 9001 - Gestão da Qualidade	Qualidade	GQ1 Garantia da qualidade; GQ2 Ferramentas da qualidade; GQ3 Atendimento das exigências dos clientes; GQ4 Atendimento dos requisitos regulamentares; GQ5 Gerenciamento de processos; GQ6 Melhoria contínua.

Quadro 17: Categorias de análise da ISO 9001

Fonte: elaborado pelo autor.

A fim de alcançar os objetivos previstos na garantia da qualidade e a melhoria contínua de seus produtos, o Independência Alimentos implantou várias normas e instruções internacionalmente reconhecidas. São elas: Boas Práticas Agrícolas (ou

Good Agricultural Practice – GAP), Boas Práticas de Fabricação (*Good Manufacturing Practices* – GMP), Procedimento Padrão de Higiene Operacional (*Sanitation Standard Operating Procedures* – SSOP) e Análises de Perigos e Pontos Críticos de Controle (*Hazard Analysis and Critical Control Points* – HACCP) em acordo com o código de práticas internacionais recomendadas em princípios gerais de higiene alimentar (CAC – Comissão do *Codex Alimentarius* / RCP 1.1969), sendo este último o procedimento reconhecido mundialmente como essencial para garantir a inocuidade e a segurança dos alimentos, recomendado aos governos, indústrias e consumidores.

O frigorífico e toda organização que opta pela sua implementação pretende demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos e serviços que atendam aos requisitos dos clientes e requisitos regulamentares aplicáveis e aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva implementação do sistema incluindo processos de melhoria contínua e a garantia da conformidade com os requisitos dos clientes e outros requisitos aplicáveis.

Adotando um sistema de gestão da qualidade baseado na ISO 9001 o grupo Independência busca demonstrar o entendimento e motivação dos colaboradores com relação às metas e objetivos estabelecidos, a importância em atender as necessidades e expectativas dos clientes e consumidores, a confiança das partes interessadas na eficácia e eficiência dos processos e a capacidade de criar valor internamente, para os clientes, fornecedores e prestadores de serviços por meio da otimização de processos e recursos.

As instruções de trabalho utilizadas na gestão da qualidade são fundamentais para o monitoramento e verificação dos processos produtivos da fazenda (produção primária), ao produto final. As instruções são divulgadas e mantidas através de

programas de treinamentos específicos periódicos organizados pelo departamento do controle de qualidade. A equipe do controle de qualidade monitora, verifica, registra as ocorrências e suas respectivas medidas corretivas e preventivas durante todo o processo produtivo que é realizado seguindo as exigências estabelecidas pelos clientes, cumprindo os aspectos legais do Brasil e dos países importadores e as normas definidas no SIG.

4.3.2 ISO14001 - SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL INDEPENDÊNCIA

A ISO 14001 é uma norma de Sistema de Gestão Ambiental internacionalmente reconhecida. A organização que opta pela sua implementação pretende demonstrar um desempenho ambiental correto, a prevenção da poluição através do controle dos impactos de suas atividades, produtos ou serviços no meio ambiente, levando em consideração sua política e seus objetivos. O Quadro 18 traz as categorias e sub-categorias de análise da ISO 14001:

Código Teórico	Categoria	Sub-categorias
ISO 14001 - Gestão do Meio Ambiente	Meio ambiente	GA1 Prevenção e controle da poluição; GA2 Racionalidade dos recursos naturais; GA3 Atendimento aos requisitos legislativos ambientais; GA4 Promoção da sustentabilidade (comprometimento); GA5 Gerenciamento ambiental; GA6 Melhoria contínua;

Quadro 18: Categorias de análise da ISO 14001.

Fonte: elaborado pelo autor.

As atividades e processos do Grupo Independência procuram primar pela prevenção à poluição e a preservação dos recursos naturais, através do tratamento

adequado de seus resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas. Possui desde o planejamento e início de suas atividades o compromisso de atender a legislação aplicável ao Meio Ambiente, utilizando práticas, materiais e produtos que evitem, reduzam ou controlem a poluição.

Quando definiu pela implementação de um Sistema de Gestão ISO 14001 o frigorífico demonstrou mais uma vez o seu comprometimento para com o ambiente e o desenvolvimento sustentável, trabalhando sua imagem corporativa, as relações com seus colaboradores, clientes, público, autoridades e comunidade, além de otimizar a qualidade das suas instalações e a aderência aos valores da organização.

A implementação dos requisitos normativos estabelecidos pela ISO 14001(ou seja, a melhoria contínua), proporcionou a reafirmação dos valores ambientais do Independência, somados as novas diretrizes para a consolidação na sociedade de uma organização socialmente responsável, eficaz no gerenciamento dos aspectos ambientais de suas atividades, produtos e serviços, levando em consideração a proteção ambiental, prevenção da poluição e necessidades sócio-econômicas.

4.3.3 OHSAS 18001 - SISTEMA DE GESTÃO DE SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL

A OHSAS 18001 é uma norma de Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional internacionalmente reconhecida. A organização que opta pela sua implementação pretende demonstrar um desempenho de segurança e saúde ocupacional correto, controlando os riscos de suas atividades, produtos ou serviços, buscando a preservação da saúde e segurança dos colaboradores.

As categorias e sub-categorias de análise da OHSAS 18001 são expostas no Quadro 19:

Código Teórico	Categoria	Sub-categorias
OHSAS18001 - Gestão Saúde e Segurança Ocupacional	Saúde e Segurança	GS1 Controle de acidentes de trabalho; GS2 Ambiente de trabalho; GS3 Ações de saúde ocupacional; GS4 Ações de segurança no trabalho; GS5 Melhoria contínua.

Quadro 19: Categorias de análise da OHSAS 18001 e SA 8000.

Fonte: elaborado pelo autor.

Objetivando o sucesso global do negócio, um ambiente de trabalho organizado, limpo, saudável e seguro, são fatores básicos que uma organização pode proporcionar à sua equipe de trabalho, estabelecendo uma relação plena de confiança e harmonia, sendo os colaboradores um dos principais valores. O Grupo optou por estabelecer um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional para eliminar os riscos aos quais os colaboradores e outras partes interessadas possam estar expostos em seu trabalho.

Baseado na norma OHSAS 18001 o frigorífico busca uma gestão baseada em resultados positivos e eficazes através do seu Serviço Especializado em Engenharia, Segurança e Medicina do Trabalho, da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, dos Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional e Proteção de Riscos Ambientais, do controle dos equipamentos de proteção individual e coletiva, além de Programas Anuais de Treinamentos envolvendo todos os trabalhadores e a otimização constante de toda a sua infra-estrutura e equipamentos que possam de alguma forma interagir com a saúde e segurança dos colaboradores Independência. Como resultado, acredita-se na melhoria contínua do sistema de gestão de

segurança e saúde ocupacional, resultando na minimização e/ou eliminação dos riscos ocupacionais relacionados às suas atividades e processos.

4.3.4 SA8000 - SISTEMA DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL INDEPENDÊNCIA

A SA 8000 é uma norma de Sistema de Responsabilidade Social internacionalmente reconhecida, baseada nos princípios de onze Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e na Declaração Universal dos Direitos Humanos. Inicialmente foi publicada pela Agência de Credenciamento do Conselho de Prioridades Econômicas e revisada e publicada em 2001 pelo SAI (*Social Accountability International*). Foi desenvolvida para promover um negócio socialmente responsável e define as diretrizes de um sistema de gestão que inclui práticas relacionadas à saúde e segurança, trabalho infantil, trabalho forçado, liberdade de associações, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho e remuneração. O Quadro 20 apresenta a categoria e sub-categorias desta norma:

Código Teórico	Categoria	Sub-categorias
SA8000 - Responsabilidade Social	Responsabilidade interna	GR1 Comprometimento com o desenvolvimento; GR2 Comunicação às partes interessadas; GR3 Atendimento a legislação trabalhista; GR4 Melhoria contínua.

Quadro 20: Categorias de análise da OHSAS 18001 e SA 8000.

Fonte: elaborado pelo autor.

Comprometido com o desenvolvimento econômico sustentável, o exercício da responsabilidade social e o respeito ao ser humano, o Grupo Independência tem

procurado manter uma relação de parceria e confiança que envolva seus colaboradores, clientes e fornecedores na prática da justiça social. Incentivando o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, a educação tem sido à base de todas as iniciativas, procurando ainda, a melhoria contínua das condições de trabalho e o bem-estar de todos.

No conceito interno de responsabilidade social o Grupo decidiu implementar um sistema de gestão baseada na norma SA 8000 como forma de concretizar e divulgar a sua irrestrita oposição à utilização do trabalho infantil, trabalho forçado, práticas disciplinares abusivas e ou qualquer forma de discriminação. O direito a associação é respeitado, a remuneração, jornada de trabalho e as práticas de saúde e segurança atendem aos requisitos regulamentares relacionados e às leis vigentes. Desta forma, o Grupo acredita na contínua manutenção e melhoria das questões sociais internas, proporcionando condição ao colaborador do Independência de desenvolver suas atividades profissionais com respeito e segurança, contribuindo para a sustentação.

A política do SIG define claramente que o Independência Alimentos não utiliza o trabalho infantil (definido como toda e qualquer pessoa menor de 16 anos). O Responsável do Sistema de Gestão Social, continuamente, através de reuniões ou outras ações, analisa se as atividades que são realizadas pela organização estão envolvidas ou apoiando a utilização de trabalho infantil.

Durante a integração dos funcionários, através de treinamentos específicos, quadros de aviso e informativos, todos são conscientizados da não utilização do trabalho infantil nas instalações do Independência. Os gerentes, diretores e representantes do SIG são conhecedores das políticas e procedimentos de reparação quando forem encontradas crianças trabalhando. As outras partes

interessadas externas são comunicadas apropriadamente conforme determina a política do Grupo. Embora, não seja utilizado o trabalho infantil, as seguintes ações devem ser tomadas para reparação desta situação, quando por qualquer motivo for verificada a sua ocorrência no Independência:

- Suspensão imediata do trabalho infantil.
- Implementação de uma Ação Corretiva.
- Apoio adequado para que a criança volte a freqüentar normalmente a escola e de preferência em período diurno.
- Pagamento de uma bolsa equivalente a um salário mínimo vigente à época até que a criança alcance a sua maioridade e de forma que seja mantida a renda família.

Por uma questão social com o intuito de integrar a formação escolar e/ou estágio, obedecendo aos requisitos estabelecidos pela legislação e mediante convênios e/ou parcerias com entidades de ensino profissionalizantes, o Independência pode adotar a mão-de-obra do menor aprendiz e jovem trabalhador (definido como todo e qualquer trabalhador com idade acima de 16 anos e abaixo de 18 anos de idade). Neste caso o menor deverá:

- Ter a autorização do representante legal.
- Realizar atividades que não sejam forçadas.
- Não serem expostos a situações perigosas, inseguras, insalubres e que prejudiquem a sua moral.
- Ter uma jornada de trabalho, período escolar e transporte diário (residência x trabalho x escola x residência), não superior a 10 horas por dia.

- Frequentar normalmente a escola e apresentar comprovante de frequência às aulas.
- Não realizar trabalho noturno.
- Receber um salário proporcional ao do adulto.
- Ter seu contrato de trabalho extinto quando o responsável pelo menor pleitear devido a prejuízos de ordem física ou moral ao trabalhador causado pelo trabalho.

A documentação do sistema de gestão demonstra conformidade com os requisitos da Norma SA 8000, provendo estrutura suficiente de forma a suportar a implementação e manutenção do sistema de gestão de responsabilidade social (Quadro 21).

Trabalho infantil	Não utiliza ou apóia trabalho infantil e realiza de forma pró-ativa a comunicação da política de reparação do trabalho infantil.
Trabalho forçado	Não utiliza ou apóia trabalho forçado.
Saúde e segurança	Estando constantemente aplicando treinamentos e adequando a infraestrutura e ambientes de trabalho, conforme apropriado, busca-se um ambiente seguro e saudável para todos os colaboradores.
Liberdade de associação	Está respeitando a liberdade de associação.
Discriminação	Não utiliza ou apóia nenhuma forma de discriminação e todos os colaboradores têm sido orientados quanto ao seu comportamento e postura.
Práticas disciplinares	Não utiliza ou apóia práticas disciplinares.
Horas de trabalho	Após amplo plano de ação as horas extras estão satisfatórias e sob rigoroso gerenciamento.
Remuneração	A remuneração está em conformidade com o convencionado entre o sindicato dos trabalhadores e empregadores, proporcionando uma margem de rendimento extra, considerando os benefícios oferecidos pela organização.
Sistema de Gestão	A gestão está implementada, sendo que atenção especial está sendo dada ao contínuo controle de fornecedores, sub-fornecedores e contratados.

Quadro 21: Conformidade com a SA8000 no Frigorífico Independência

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo (Fontes de coleta 1, 3, 4 e 6 - Quadro 10, p. 99).

Continuamente são realizadas atividades para monitoramento da adequação aos requisitos da norma. Entre outras, as auditorias, os planos de ação, as comunicações internas e externas, as reuniões com os responsáveis das áreas e da gestão de responsabilidade social e as reuniões de análise crítica pela direção.

4.4 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL NO INDEPENDÊNCIA

O Independência Alimentos Ltda., objetivando solidificar o seu relacionamento com os seus investidores, clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade, procura aprimorar suas práticas de gestão, mantendo-se à frente de seu setor de atuação e em sinergia com as tendências mundiais. Esta atitude, além de proporcionar ações sustentáveis e perenidade, consolida a posição de vanguarda do Independência no setor e sua consciência da necessidade da melhoria contínua, o que o diferencia no mercado, tornando-o mais competitivo. Todas essas ações têm por finalidade otimizar o desempenho, oferecendo, para as partes interessadas, transparência e confiabilidade.

O Frigorífico Independência, unidade de Nova Andradina – MS, promove ações de cunho sócio-ambiental, assim a organização se mantém competitiva no mercado. Ressalta-se o *Triple-Bottom Line* (Ambiental, Social e Econômica), para a análise. No Quadro 22 se apresenta os códigos teóricos, as categorias e as subcategorias de cada uma das dimensões (ambiental, social e econômica) que compõem a sustentabilidade empresarial. Em seguida são discutidas cada uma das dimensões.

	Códigos Teóricos	Categorias	Sub-categorias
Dimensão Ambiental	Tratamento de efluentes e resíduos; Reciclagem, Tecnologias limpas, Impactos ambientais (CORAL, 2002). Emissões, efluentes e resíduos; Reciclagem; Produtos ecologicamente corretos (CEBDS, 2004).	Tecnologias limpas	DSA1 Controle das emissões de gases DSA2 Controle/tratamento de efluentes líquidos DSA3 Controle/reciclagem dos resíduos sólidos DSA4 Adoção de tecnologias limpas
	Utilização sustentável de recursos naturais (CORAL, 2002). Materiais; Água e energia (CEBDS, 2004).	Racionalização	DSA5 Uso sustentável dos recursos não renováveis
	Atendimento à legislação (CORAL, 2002). Conformidade ambiental (CEBDS, 2004).	Legislação ambiental	DSA6 Atendimento a legislação ambiental
	Biodiversidade (CEBDS, 2004).	Biodiversidade	DSA7 Conservação/preservação da biodiversidade ambiental
	Fornecedores (CEBDS, 2004).	Fornecedores	DSA8 Exigências de conformidades ambientais junto aos fornecedores
Dimensão Econômica	Resultado (CORAL, 2002). Exportações; Investimentos; Lucro; Receita; Faturamento, Folha de pagamento (CEBDS, 2004).	Resultados	DSE1 Aumento das exportações DSE2 Crescimento dos resultados econômicos financeiros (receita, lucro, faturamento, investimentos etc.) DSE3 Pagamento de salários justos
	Foco; Mercado; Vantagem competitiva, Estratégias de negócios, Qualidade e custo (CORAL, 2002).	Estratégias	DSE4 Estratégias organizacionais para o mercado DSE5 Oferta de produtos de qualidade a baixo custo (eficiência produtiva)
	Tributos (CEBDS, 2004).	Governo	DSE6 Pagamento de tributos e impostos ao Governo
Dimensão Social	Assumir responsabilidade social (CORAL, 2002). Responsabilidade social (CEBDS, 2004).	Responsabilidade Social	DSS1 Promoção da responsabilidade social
	Compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos (CORAL, 2002). Segurança e saúde; Direitos humanos; Diversidade; Práticas trabalhistas; Treinamento (CEBDS, 2004).	Funcionários	DSS2 Desenvolvimento dos recursos humanos DSS3 Saúde ocupacional e segurança no trabalho DSS4 Atendimento dos direitos humanos e das práticas trabalhistas
	Promoção e participação em projetos de cunho social; Suporte no crescimento da comunidade (CORAL, 2002). Sociedade (CEBDS, 2004)	Ação social	DSS5 Ações sociais para o desenvolvimento da comunidade

Quadro 22: Categorias de análise de sustentabilidade

Fonte: elaborado pelo autor.

A seguir são apresentadas as principais ações, na visão do frigorífico, levando em consideração cada uma das dimensões da sustentabilidade empresarial.

4.4.1 ANÁLISE DA DIMENSÃO AMBIENTAL

O frigorífico cita os principais programas que envolvem a dimensão ambiental, especificamente são tratadas as ações da empresa (substância empírica da pesquisa – Fontes de coleta 1, 2, 3 e 6 - Quadro 10, p. 99), a partir das subcategorias traçadas no Quadro 22 (p. 135).

Controle das emissões de gases: as caldeiras (do frigorífico e do curtume) têm as suas emissões monitoradas anualmente por empresa especializada externa. A manutenção preventiva das caldeiras garante a qualidade das emissões dentro dos padrões desejáveis (segue como parâmetro a CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente 08). Há também, um controle das fumaças emitidas pelos veículos a diesel; não ocorre queima de resíduos a céu aberto e controla-se o risco de vazamentos tóxicos de refrigeração (amônia). O controle das emissões atmosféricas é realizado através de monitoramento da concentração de material particulado. Segue um plano de ação específico para otimizar os processos de combustão, assim como testes com combustíveis alternativos, para minimizar a utilização de lenha.

Controle/tratamento de efluentes líquidos: monitoramento dos efluentes líquidos nas estações de tratamento (segue como parâmetro a CONAMA 357/05),

evitando a contaminação do solo com ácido sulfúrico e do lençol freático, os produtos químicos (ácidos) são armazenados de forma adequada, há aterro sanitário e controla-se o risco de poluição proveniente de acidente com a caldeira. Há também o projeto efluente zero que visa à utilização dos efluentes tratados na unidade industrial para a atividade de fertirrigação, aproveitando os nutrientes remanescentes para a adubação de pastos.

Controle/reciclagem dos resíduos sólidos: mensalmente o responsável do pátio contabiliza o volume e o peso dos resíduos coletados por meio da coleta seletiva. A venda deste material é realizada para empresa especializada e são mantidos registros do total de resíduos encaminhados; os principais resíduos sólidos são plástico, papelão e papel; e há o reaproveitamento de grande quantidade dos resíduos da fabricação de adubo.

Adoção de tecnologias limpas: no frigorífico há tratamento dos efluentes, programa de florestamento e em especial o desenvolvimento de adubo a partir de resíduos sólidos industriais. O Programa de adubos orgânicos que foi realizado em parceria com a Embrapa, desenvolveu um adubo orgânico criado a partir dos resíduos sólidos, tais como conteúdo ruminal, carvão das caldeiras, poda de gramados, restos de alimentos dos refeitórios, resíduos sólidos das estações de tratamento de efluentes do curtume e frigorífico, que, sob a ação de um biocatalizador e a adição de nutrientes da farinha-de-osso e pós-de-rocha, transformam-se em um adubo organofértil. Foi registrado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e em 2004, o fertilizante foi certificado como "Orgânico" pelo IBD – Instituto Biodinâmico.

Uso sustentável dos recursos não renováveis: monitoramento diário pelos técnicos da manutenção do consumo de energia elétrica com segmentação das

plantas do frigorífico e do curtume; e monitoramento mensal do consumo de água pelos técnicos da manutenção, a água é utilizada nos processos da empresa e é considerada o principal recurso natural de consumo, pelas quantidades necessárias aos processos de produção e higienização e limpeza, para tanto não existem metas.

Atendimento a legislação ambiental: a organização segue alguns parâmetros da CONAMA e possui todas as licenças ambientais e de funcionamento atualizadas.

Conservação/preservação da biodiversidade ambiental: florestamento para o consumo sustentável de lenha para as caldeiras. Florestamento é uma ação para a auto-suficiência na demanda de lenha, procurando preservar a vegetação natural e minimizar os impactos ambientais. A gestão ambiental tem como fundamento o uso racional dos recursos naturais, a produção minimizada de efluentes, emissões atmosféricas e resíduos, e a reciclagem e reaproveitamento de tudo o que é eliminado no processo.

Exigências de conformidades ambientais junto aos fornecedores: avaliação e seleção de fornecedores segundo impactos no SIG, exige-se da maioria dos fornecedores licença ambiental ou licença municipal de funcionamento.

Para o frigorífico a implementação da norma ISO 14001 confirma os valores ambientais. Alguns dos objetivos são:

- Prevenção da poluição e preservação dos recursos naturais, através do tratamento adequado dos resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas.
- Do planejamento à conclusão das atividades, o compromisso de atender a legislação do Meio Ambiente, utilizando práticas, materiais e produtos que evitem, reduzam ou controlem a poluição.

- Promover entre os colaboradores o respeito ao meio ambiente como um dos pilares das ações ambientais.
- Desenvolver um Programa de Educação Ambiental simples e de fácil entendimento, para que todos os colaboradores possam participar.
- Proporcionar treinamento e conscientização ambiental periódicos, com palestras, filmes, informativos e quadros de aviso da empresa.
- Promover educação ambiental nas escolas locais, através da capacitação de professores e doação de material didático.

Para tanto foram traçadas medidas de controle:

- Monitoramento constante das ETEs (Estações de Tratamento de Efluentes).
- Monitoramento dos cursos d'água superficiais e subterrâneos, fiscalizado pelos órgãos ambientais em laboratório próprio.
- Transformação de resíduos sólidos orgânicos e lodos de ETEs em adubo orgânico.
- Sistema informatizado para acesso à legislação ambiental federal, estadual e municipal em vigor que possibilita a identificação de impactos e consulta livre por todos os departamentos.

A organização relaciona diretamente a norma ISO 14001 com a dimensão da sustentabilidade ambiental, uma vez que a norma é genérica e permite melhorias contínuas.

4.4.2 ANÁLISE DA DIMENSÃO SOCIAL

Na dimensão social o frigorífico possui programas internos (voltados para os colaboradores) e externos (voltados para o desenvolvimento da comunidade). Em seguida são apresentadas as sub-categorias da dimensão (Quadro 22, p. 135) e a substância empírica (Fontes de coleta 1, 2, 3 e 6 - Quadro 10, p. 99):

Promoção da responsabilidade social: a empresa demonstra estar comprometida com o exercício da responsabilidade social e o respeito ao ser humano, assim a empresa procura manter relações sólidas, de parceria e confiança que envolve seus colaboradores, clientes e fornecedores na prática da justiça social; incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, sendo a educação a base de todas as iniciativas, levando em consideração a melhoria contínua das condições de trabalho e o bem-estar de todos.

Desenvolvimento dos recursos humanos: a capacitação dos funcionários é promovida toda vez que uma necessidade específica é identificada, analisando o perfil dos participantes, quando da aquisição de novos equipamentos; introdução ou incorporação de novas tecnologias ou processos de trabalho; implementação de novos sistemas de gestão; aperfeiçoamento das relações de trabalho (interpessoais, hierárquicas e funcionais); e necessidade de perenizar os conceitos relativos à qualidade, meio ambiente, saúde, segurança ocupacional e responsabilidade social, ou seja, do SIG.

Saúde ocupacional e segurança no trabalho: a empresa mantém um Programa Qualidade de Vida que oferece da assistência gratuita médico-hospitalar,

odontológica, audiológica, fisioterápica e ergonômica para os casos ocupacionais decorrentes das atividades a serviço da empresa, a empresa tem firmado parcerias proporcionando descontos nos procedimentos que também podem ser estendidos aos familiares. Como trabalho preventivo e de conscientização, a empresa mantém um calendário anual da saúde, com a abordagem de temas como a prevenção ao câncer de mama, de útero e próstata, doenças sexualmente transmissíveis, campanhas de orientação alimentar na prevenção do colesterol, diabetes, cuidados com o coração, incluindo o fornecimento de dietas alimentares elaboradas por nutricionistas, também aplicadas em programas de apoio às gestantes.

Atendimento dos direitos humanos e das práticas trabalhistas: a organização respeita às 44 horas de trabalho por semana e um dia de folga a cada período de 7 dias; as horas extras não excedem a 12 horas de trabalho por semana; há uma política de combate e reparação do trabalho infantil e política de proteção ao menor aprendiz, além das diretrizes normativas da SA8000. Desta forma, continuamente são realizadas atividades para monitoramento da adequação aos requisitos da norma, com as auditorias, os planos de ação, as comunicações internas e externas, as reuniões com os responsáveis das áreas e da gestão de responsabilidade social e as reuniões de análise crítica pela direção.

Ações sociais para o desenvolvimento da comunidade: quatro iniciativas principais, de ordem social e educacional, que dão suporte à política social e educacional:

1. Auxílio Educação: investe na carreira profissional dos colaboradores e incentiva os estudos e a capacitação profissional, a empresa instituiu o Auxílio Educação para o Ensino Superior ou cursos de Especialização. Com este projeto, a

empresa busca subsidiar os estudos de seus colaboradores, fazendo acompanhamento do seu desempenho e criando condições para o seu crescimento;

2. Combate ao analfabetismo: o Programa de Alfabetização e Ensino para Jovens e Adultos nas instalações da empresa oferece aos seus colaboradores a oportunidade de inclusão social e desenvolvimento pessoal e profissional. O ensino fundamental das séries iniciais, em parceria com o governo do Estado e a Secretaria Municipal de Educação, conta com o apoio financeiro da empresa na concessão do espaço para a realização das aulas, custeio do material didático-pedagógico para os alunos e remuneração dos professores contratados para ministrarem as aulas;

3. Educação pré-escolar: os filhos das colaboradoras em idades de 4 meses a 6 anos são recebidos gratuitamente pelo Crescer Recanto de Educação Infantil – CREI, no intuito de apoiar seus primeiros anos de vida com alimentação adequada, saúde e educação. O CREI é parte integrante do IASE – Instituto de Assistência Social e Educacional, entidade legalmente constituída e auditada pelo Ministério da Justiça e certificada como OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. O IASE foi criado e é mantido exclusivamente pelo Independência e tem seu conselho administrativo formado por colaboradores que reservam parte do seu tempo para trabalhos voluntários. A empresa trabalha na promoção da educação e assistência social apoiando projetos e atividades referentes à psicologia, nutrição e segurança infantil;

4. Atividades físicas e artísticas: visando a maior integração e a prática saudável de atividades físicas e de recreação, são mantidas áreas para a prática de esportes dos funcionários, como campo de futebol, quadra poli esportiva e quadra de areia. Também são apoiados projetos especiais, como o Grupo Memória Capoeira, Associação Taiyo Kai, de karatê e o Grupo Vocal Vida e Voz, de dança

folclórica. Esses projetos se desenvolvem no município de Nova Andradina – MS, e atendem hoje cerca de 200 crianças, com o objetivo de orientar a formação do caráter pessoal, dar noções de disciplina e conscientizar sobre o respeito à coletividade.

A organização proporciona ações internas visando bem-estar dos colaboradores reduzindo os riscos de acidentes e promovendo a saúde ocupacional, tal como a OHSAS 18001 propõe, ainda cumpre os requisitos da norma SA 8000 em termos de práticas trabalhistas e direitos humanos, e ainda favorece ações externas para o desenvolvimento da comunidade – social e educacional.

4.4.3 ANÁLISE DA DIMENSÃO ECONÔMICA

A dimensão econômica do Frigorífico Independência é apresentada a seguir, baseia-se nas sub-categorias expostas no Quadro 22 (p. 135) foram utilizadas as Fontes de coleta 1, 2, 3 e 6 (Quadro 10, p. 99):

Aumento das exportações: desde a sua fundação o Independência definiu a exportação como foco principal de suas atividades, tendo destinado, nos últimos anos, o mínimo de 70% da produção ao mercado externo. Todas as unidades estão habilitadas à exportação de carne *in natura* a todos os países abertos para o Brasil (não somente para a chamada Lista Geral como também para a União Européia, Rússia, Israel, entre outros). A unidade de Nova Andradina – MS está, também, habilitada para exportar carne *in natura* para os Estados Unidos (mercado ainda

fechado para o produto *in natura* brasileiro). Devido ao caso de Febre Aftosa no estado de Mato Grosso do Sul não foi possível avaliar este indicador.

Crescimento dos resultados econômicos financeiros (receita, lucro, faturamento, investimentos etc.): novamente, devido aos focos de Febre Aftosa ocorridos no estado de Mato Grosso do Sul não foi possível demonstrar o crescimento dos resultados econômicos e financeiros. Entretanto, o frigorífico demonstra dados do setor de carne bovina para seus investidores e possui um relacionamento estreito com estes, para demonstrar os resultados da organização.

Pagamento de salários justos: a política salarial estabelece o piso da categoria e obedece ao conveniado entre o sindicato e os empregados, proporcionando uma margem de rendimento extra; o salário é baseado no tamanho médio de uma família da região Centro Oeste (3,5) e é considerado o critério do IBGE que um lar brasileiro conta com 2 mantenedores, foram deduzidos os valores referentes à metade das despesas gastas com saúde e educação, transporte e alimentação, considerando os benefícios que a empresa oferece. Na definição dos salários também foram levadas em consideração as características da cidade. A organização procura assegurar que o salário pago mensalmente por um mês de trabalho deva satisfazer a pelo menos os padrões mínimos; há o incentivo a assiduidade, auxílio à educação, cesta natalina, seguro de vida, transporte, alimentação e saúde garantida.

Estratégias organizacionais para o mercado: estrategicamente, o Independência produz cortes especiais, com valor agregado e hoje possui mais de dois mil tipos diferentes de produtos. Além da diversidade de cortes, a empresa desenvolve produtos com a marca do cliente e embalagens especiais (visando o consumidor final). Com a diversificação, o Planejamento e Controle da Produção tem

uma atuação fundamental para que os cortes sejam produzidos, embalados e separados de acordo com as especificações de cada cliente. O SIG facilita o relacionamento com o cliente externo devido à padronização internacional.

O Independência usufrui de um terminal alfandegário exclusivo e controla o processo logístico, através da parceria com duas empresas prestadoras de serviço: a Transportadora Krakatowa que atualmente é a maior transportadora do Estado de Mato Grosso do Sul e situa-se entre as 30 maiores do Brasil, possuindo uma frota de mais de 400 veículos pesados e a Bras Export, empresa que administra com exclusividade as operações portuárias e alfandegárias do Independência e possui um terminal portuário em Santos com armazém frigorificado (carne *in natura*), armazém seco (couro), e trata da documentação referente às exportações, incluindo o trâmite junto à Secretaria da Receita Federal. Dentre as vantagens em se ter o controle logístico, pode-se destacar: a administração da pontualidade; o controle de qualidade dos produtos; a administração de custos; a não dependência de terceiros em um país que apresenta deficiência no transporte rodoviário; e a imagem Institucional.

Oferta de produtos de qualidade a baixo custo (eficiência produtiva): para atender às exigências do consumidor e aos anseios do pecuarista que produz a matéria-prima ideal para a indústria frigorífica, o Independência criou o Programa de Qualidade de Bovinos Independência (PQBI). Os objetivos são: comercializar a matéria-prima (bovinos/carcaças) de acordo com um sistema de classificação de carcaças; remunerar o produtor fiel, que fornece o produto desejado pela indústria; avaliar os resultados dos abates, orientando o produtor quanto ao melhor tipo de mercadoria a ser apresentada. O intuito é melhorar a qualidade dos rebanhos e visar o fornecimento de bovinos padronizados, assim aumenta-se a remuneração por

abates futuros e cresce a produtividade da indústria, atraindo fornecedores de qualidade e aumentando a satisfação do consumidor com um preço acessível.

Pagamento de tributos e impostos ao Governo: o Frigorífico mantém pontualmente o pagamento de tributos e impostos aos governos, pois objetiva solidificar o seu relacionamento com os seus investidores, clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade, assim oferece para todos os interessados, maior transparência e confiabilidade aos atos praticados.

4.5 RELAÇÃO DAS NORMAS COM AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

Dentro do atual mercado novos conceitos e atitudes são incrementados às ações e políticas adotadas pelas empresas, tais conceitos como sustentabilidade, responsabilidade social, reciclagem, redução do consumo de recursos e emissões de efluentes, reaproveitamento, reutilização, etc., contribuem para uma nova postura da empresa frente à sociedade. Assim, a questão da avaliação ambiental, da qualidade, da responsabilidade social e da saúde e segurança na busca por uma melhoria contínua, passa a ser um assunto de interesse atual (TAVARES JÚNIOR, 2001).

Mais do que buscar a certificação em normas de qualidade, que proporcionam uma oportunidade de melhoria de desempenho do produto ou serviço para melhor atender os clientes, as organizações estão ampliando tal abordagem e buscando também oportunidades de melhorias nos aspectos ambientais e sociais, para o atendimento de exigências da sociedade. Já é perceptível a direção das

organizações para Sistemas Integrados de Gestão, e pela busca do desenvolvimento com responsabilidade através dos conceitos de sustentabilidade (MEDEIROS, 2003).

A relevância de um Sistema Integrado de Gestão é destacada pela necessidade de responder aos atuais paradigmas da globalização e da crescente conscientização por produtos e processos que contribuam para uma melhoria na qualidade de vida da sociedade, respeito aos direitos humanos de uma maneira geral e critérios ambientais direcionados a sustentabilidade (TAVARES JÚNIOR, 2001).

Muitas organizações estão aderindo às normas voluntárias internacionais de sistemas de gestão da qualidade, ambiental, de saúde e segurança ocupacional e de responsabilidade social, como meio de gerenciamento de suas atividades em relação a estas demandas. Estas normas servem de apoio para as organizações atingirem desempenhos mais sustentáveis de seus negócios, que de certa forma abrangem as dimensões econômicas, ambientais e sociais do tripé da sustentabilidade empresarial (JAPPUR, 2004, p. 73).

As organizações perceberam a oportunidade de incorporar o desenvolvimento e a melhoria da performance econômica a eco-eficiência e à responsabilidade social. Desta forma, cada uma das empresas desenvolve seu programa de gestão (total ou parcialmente integrada) de acordo com suas próprias características, conforme as características da indústria na qual elas estão inseridas e de acordo com a visão das partes interessadas, levando em conta novas oportunidades que não se considerava no passado e por isso encontram novas vantagens competitivas (MEDEIROS, 2003).

Neste sentido analisam-se, a seguir, as categorias de análise das normas internacionalmente reconhecidas e as categorias das dimensões sustentáveis.

A norma ISO 9001 no Frigorífico Independência (Quadro 17, p. 125) propõe a garantia da qualidade (GQ1) utilizando uma série de ferramentas (GQ2) para atender as exigências dos clientes (GQ3) e os requisitos regulamentares (GQ4) gerenciando os processos produtivos (GQ5), o que atende maioria das categorias da

dimensão econômica sustentável (Quadro 22, p. 135), tais como a oferta de produtos de qualidade (DSE5), o atendimento aos requisitos da norma é entendido como uma estratégia organizacional (DSE4) para melhor atender os clientes, que no caso do frigorífico é o mercado externo, ou seja, espera-se o aumento das exportações (DSE1), que passa a gerar melhores resultados econômicos financeiros para a organização (DSE2).

A ISO 9001 está relacionada com a gestão da qualidade, uma vez comprovada a qualidade dos produtos/serviços oferecidos aumenta-se a competitividade da organização perante os concorrentes, o que faz com que tal norma se enquadre dimensão econômica de sustentabilidade empresarial, proporcionando vantagem competitiva; parâmetros para estratégias de negócios sem perder o foco organizacional; segmentando o mercado; equacionando qualidade e custo; facilitando as negociações para exportações; visando alcançar melhores resultados (lucro, investimentos, receita, faturamento, etc) (ARAÚJO, MORAIS, MENDONÇA, 2006, p. 11).

Stares (1997) expõe que a agregação de valor ao produto por meio do aprimoramento de um SIG, incorporado com os fatores econômicos acarretados pelo aumento da eficácia e redução dos desperdícios, pode ser uma grande vantagem competitiva para a empresa.

No Frigorífico Independência a norma ISO 14001 (Quadro 18, p. 127) pressupõe o gerenciamento ambiental (GA5) levando em consideração o atendimento aos requisitos legislativos (GA3) controlando a poluição (GA1) e racionalizando a utilização dos recursos naturais (GA2) para a promoção da sustentabilidade; desta forma as categorias listadas na dimensão ambiental sustentável (Quadro 22, p. 135) são atendidas, uma vez que está presente na organização o controle das emissões de gases (DSA1), o controle/tratamento de efluentes líquidos (DSA2), o controle/reciclagem dos resíduos sólidos (DSA3), a adoção de tecnologias limpas (DSA4), o uso sustentável dos recursos não renováveis (DSA5), o atendimento a legislação ambiental (DSA6), a

conservação/preservação da biodiversidade ambiental (DSA7) e há exigências de conformidades ambientais junto aos fornecedores (DSA8).

A ISO 14001, difundida como gestão ambiental se encaixa diretamente no contexto da dimensão ambiental da sustentabilidade empresarial. As organizações que se adaptam a esta norma buscam estar em conformidade com o meio ambiente produzindo produtos ecologicamente corretos; controlando ou mesmo tratando a emissão de gases poluentes e/ou a fluência de líquidos que causem impactos ambientais e/ou a reciclagem de resíduos sólidos (para tanto utilizam-se das novas tecnologias limpas). Há ainda a preocupação das organizações com a preservação do meio ambiente com biodiversidade e a utilização sustentável dos recursos naturais (principalmente água) (ARAÚJO, MORAIS, MENDONÇA, 2006, p. 11).

Apesar do empenho da organização cabe enfatizar que “A indústria ainda não é capaz de eliminar todo resíduo produzido, controlar todas as emissões produzidas e muito menos reciclar todo produto após o término de sua vida útil” (LAYRARGUES, 1998 p. 62).

A OHSAS 18001 (Quadro 19, p. 129) no Frigorífico Independência possui ações de saúde ocupacional (GS3) e segurança no trabalho (GS4) visando melhorar o ambiente de trabalho (GS2) de modo a reduzir os acidentes de trabalho (GS1), o que atende a categoria da dimensão social sustentável (Quadro 22, p. 135) que envolve a saúde e segurança dos colaboradores (DSS3). A SA 8000 (Quadro 20, p. 130) pressupõe o compromisso com o desenvolvimento (GR1), o atendimento a legislação trabalhista (GR3) e a comunicação às partes interessadas (GR2), que atende principalmente a categoria da dimensão social sustentável (Quadro 22) o atendimento dos direitos humanos e das práticas trabalhistas (DSS4). Indiretamente, ambas as normas, promovem a responsabilidade social interna (DSS1) e o desenvolvimento dos recursos humanos (DSS2).

A OHSAS 18001 (Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional) e a SA 8000 (Sistema de Responsabilidade Social) estão, ambas, relacionadas com a dimensão social da sustentabilidade empresarial, tanto internamente as organizações quanto externamente. A adequação destas normas levam em consideração, principalmente, as ações de responsabilidade social; o compromisso com os funcionários (segurança, saúde, treinamento, práticas trabalhistas e etc.); e a promoção e

participação em projetos sociais que visem desenvolver a comunidade (ARAÚJO, MORAIS, MENDONÇA, 2006, p. 11).

A organização, paralelamente, para ser considerada socialmente responsável precisa oferecer salários justos (DSE3) e manter com bom relacionamento com o governo no pagamento de impostos e tributos (DSE6), além de fomentar projetos de cunho social para o desenvolvimento da sociedade (DSS5) apresentados no Quadro 22 (p. 135).

As melhorias contínuas citadas nas normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 procuram continuamente melhorar sua eficácia do SIG por meio da política, objetivos, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica da direção. Assim a organização não fica estagnada e está sempre buscando meios para melhorar as gestões ambiental, ocupacional e da qualidade.

No entanto é preciso observar que:

A certificação nestes sistemas de gestão não significa que uma determinada organização seja sustentável, pois o que promoverá isso é o nível e a abrangência do desempenho dos indicadores produzidos por estes sistemas. Tendo como premissa básica o atendimento das dimensões do conceito de sustentabilidade corporativa definidas pelo WBCSD. Portanto, a certificação de sistemas de gestão não garante que uma organização seja sustentável, mas ao longo dos últimos anos tem se tornado um método que vem contribuindo com este fim. Ressalta-se, ainda, a necessidade para que estas iniciativas sejam empreendidas e estendidas ao longo de toda cadeia produtiva organizacional (JAPPUR, 2004, p. 76).

O relacionamento dos dados referentes às normas internacionalmente reconhecidas, no caso do Frigorífico Independência de Nova Andradina – SP, com as categorias das dimensões sustentáveis parecem indicar que o processo de adequação às normas promove uma sustentabilidade empresarial básica.

É extremamente relevante destacar que para o frigorífico o SIG gera sustentabilidade empresarial.

5 CONCLUSÕES

O trabalho parte do pressuposto que os impactos que ocorrem no processo de adequação às normas reconhecidas internacionalmente, em sua implantação, promovem sustentabilidade empresarial. Para tanto, se considerou uma empresa que possuíisse a certificação das principais normas – ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e a SA 8000, e que exportasse seus principais produtos (observa-se que as normas são reconhecidas internacionalmente). A ênfase é dada no processo de adequação, pois torna-se possível confrontar quais foram às mudanças nos processos produtivos em termos de sustentabilidade empresarial.

Os recursos naturais são finitos, se não houver ações para conservá-los e mantê-los, não haverá mais meio ambiente. As indústrias sempre retiraram da natureza a matéria-prima para sua produção sem se preocupar com tal finitude de recursos naturais. A sociedade, composta de consumidores conscientes, começou a exigir uma postura ambientalmente correta das empresas, tais exigências foram além da conservação do meio ambiente, a sociedade passou a também demandar mais ações sociais, internas para com os colaboradores, bem como externas para o desenvolvimento da comunidade. Sustentabilidade empresarial, então, é compreendida quando uma empresa privada fomenta programas sócio-ambientais e se mantém competitiva no mercado.

O agronegócio é um dos setores da economia que se destaca no âmbito nacional em termos de produção, o país possui um clima favorável a diversas culturas, terras abundantes, dispõe de mão-de-obra qualificada e desqualificada e é líder no *ranking* de exportações de alguns produtos, dentre eles a carne bovina. O

Brasil, em termos mundiais, possui o maior rebanho bovino comercial, no qual há destaque para Mato Grosso do Sul.

O foco de Febre Aftosa no estado fez reduzir as exportações, no entanto, as ações públicas fizeram com que o controle da doença fosse transparente e eficaz promovendo um bom relacionamento com os países importadores, que começam a renegociar a compra de carne bovina brasileira.

O fluxo agroindustrial da carne bovina não é estruturado, ou seja, não há um agente econômico que coordene os demais para uma gestão eficiente que envolva todo o curso produtivo, no entanto, evidencia-se que a agroindústria procura conciliar, em seus processos de abate e processamento de carne bovina, a qualidade da produção de gado com o atendimento das exigências dos consumidores. A agroindústria, neste caso, conceituada como frigorífico, assume uma postura de principal agente econômico dentro do fluxo agroindustrial.

O foco do trabalho, então, foi um frigorífico de abate e processamento de carne bovina de Mato Grosso do Sul certificado com as principais normas internacionalmente reconhecidas (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e a SA 8000), para verificar se o processo de adequação de tais normas promovem sustentabilidade empresarial.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa estudada foi o Frigorífico Independência, unidade produtiva de Nova Andradina – MS, seus principais produtos são: adubo orgânico, couro, carne suína e carne bovina (o estudo foca o último item – principal produto da

organização). O grupo está no mercado há quase 30 anos, possui 11 unidades produtivas, tem como público-alvo o mercado externo e sempre procurou ter uma estrutura sustentável. Para obter um atestado de suas práticas sustentáveis e ao mesmo tempo melhorar/manter um bom relacionamento com o mercado externo a organização decidiu por implantar o SIG (se adequar às normas reconhecidas internacionalmente).

Assim o processo de adequação às normas internacionalmente reconhecidas ocorreu visando à certificação (leia-se reconhecimento) da gestão da empresa, sendo vista como uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. O frigorífico decidiu por implantar o Sistema Integrado de Gestão – SIG, ou seja, a implantação simultânea das normas: ISO 9001 (Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Gestão Ambiental), OHSAS 18001 (Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional) e a SA 8000 (Gestão da Responsabilidade Social). O processo de adequação durou 14 meses, pelo fato do frigorífico estar atento às questões de qualidade, meio ambiente, colaboradores e sociedade demonstrou preparado para a implantação das normas com poucas mudanças na estrutura e nos processos administrativos e produtivos.

Dentre as principais adequações do frigorífico cita-se principalmente a formalização dos processos, adequações para uma melhor gestão ambiental, além de reestruturações físicas na fábrica para uma melhor gestão ambiental e ocupacional. A implantação do SIG, então, ocorreu com as devidas adequações do frigorífico, ressalta-se que foi preciso conscientizar todos os colaboradores envolvidos para que houvesse sucesso na implantação.

O desenvolvimento do SIG, atualmente, se dá pelo controle dos indicadores levantados no Manual do SIG, no qual há a definição de responsabilidades e autoridades para verificarem, informarem e corrigirem, quando necessário, às ações,

procurando, além da adequação aos requisitos normativos, a melhoria contínua de seus processos. As auditorias internas servem para avaliar a adequação e o grau de implementação do SIG e as auditorias externas garantem a confiabilidade e a certificação.

O Frigorífico Independência – certificado com as normas reconhecidas internacionalmente e com o SIG estruturado – demonstra ser uma empresa que oferece produtos de qualidade, que se preocupa com o meio ambiente, com a saúde e segurança de seus colaboradores e é socialmente responsável, cumprindo, então, os requisitos normativos.

O fato das normas serem genéricas e, portanto aplicáveis a todos os tipos de organizações, somadas a questão de melhorias contínuas fazem com que emirjam ações únicas que procuram melhor gerir os aspectos de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional (e também sobre responsabilidade social). Neste sentido o frigorífico apresenta alguns programas que são considerados como sustentáveis, pois envolvem as dimensões ambiental, econômica e social.

Assim a descrição do processo de adequação das normas reconhecidas internacionalmente fazem um paralelo com a sustentabilidade empresarial:

- ISO 9001 (dimensão econômica): a oferta de produtos de qualidade pode contribuir para o aumento as exportações, gerar melhores resultados econômicos e financeiros para a organização e é considerado como uma estratégia organizacional.
- A ISO 14001 (dimensão ambiental): tratamento dos efluentes, reciclagem dos resíduos, controle das emissões, adoção de

tecnologias limpas, racionalidade dos recursos naturais (água e energia principalmente), atendimento a legislação ambiental, preservação do meio ambiente e exigência de conformidades por parte dos fornecedores.

- A OHSAS 18001 e SA 8000 (dimensão social): promoção da responsabilidade social, desenvolvimento dos colaboradores, saúde e segurança ocupacional, ações para o desenvolvimento da comunidade, atendimento dos direitos humanos e das práticas trabalhistas.

Indiretamente o frigorífico, em termos sustentáveis, também se adequou em relação aos encargos sociais, tais como os salários dos colaboradores (SA 8000) e as obrigações junto ao governo (impostos e tributos).

O Frigorífico Independência acredita que o processo de adequação as normas (implantação do SIG) promove a sustentabilidade empresarial, no entanto, é preciso salientar que o frigorífico possui muitas ações de melhorias contínuas e investe em programas que vão além dos requisitos normativos proporcionando assim sustentabilidade.

Uma vez que às normas são associadas a três grandes conjuntos: qualidade (ISO 9001), meio ambiente (ISO 14001) e funcionários e sociedade (OHSAS 18001 e SA 8000), e que se relacionam diretamente com as dimensões da sustentabilidade empresarial, respectivamente: econômico, ambiental e social; confirma-se o pressuposto de que a adequação às normas internacionalmente reconhecidas, estudada neste trabalho, geram sustentabilidade empresarial.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ressalta-se que o presente trabalho tem algumas limitações. Primeiramente, pode haver mais informações que relacionem as normas reconhecidas internacionalmente com a sustentabilidade empresarial que não foram abordadas neste trabalho por estudar apenas uma unidade produtiva. Outro limite reside do fato de existirem diversas abordagens e conceitos sobre os tipos e modelos de sustentabilidade. O caso da Febre Aftosa no estado de Mato Grosso do Sul em 2005/2006 também é considerado um limitador da pesquisa, uma vez que impossibilitou uma melhor análise das categorias da dimensão econômica (aumento das exportações e resultados econômicos e financeiros).

5.3 RECOMENDAÇÕES FUTURAS

O presente trabalho oferece uma ampla variedade de temas a serem aprofundados, no entanto, sugere-se como recomendação para trabalhos futuros:

- Realizar estudos de casos, considerando outros setores específicos da economia ou mesmo outros fluxos agroindustriais, para identificar as informações mais relevantes para a sustentabilidade empresarial em relação às normas internacionalmente reconhecidas; ou até mesmo comparando-os com outros tipos de fluxos agroindustriais;

- Aplicar as categorias de análise deste estudo qualitativo em estudos quantitativos, através de variáveis para a definição de indicadores de sustentabilidade empresarial, ou mesmo, para a definição de níveis de sustentabilidade empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIEC, Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes. **Exportações 2006**. Disponível em: <http://www.abiec.com.br/tabela.asp?id_perodo=2>. Acesso 26 set. 2006a.

ABNT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14004:1996**: sistemas de gestão ambiental: diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio. Rio de Janeiro, 1996b.

ABNT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001:1996**: sistemas de gestão ambiental: especificação e diretrizes para uso. Rio de Janeiro, 1996a.

ABNT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:2000**: sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000a.

ABNT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2000**: sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro, 2000b.

ABREU, Mônica Cavalcanti Sá de. LEAL NETO, Antenor Gomes de Barros. Os Desafios da Implantação da Norma SA8000 – Responsabilidade Social na Petrobras/Lubnor. In: **REAd**, ed. 48, v. 11, n. 6, nov-dez, 2005. Disponível em: <http://www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_382.pdf>. Acesso em 15 abr. 2006.

ALCÂNTARA, Christiane Madalena Matheus de. A Responsabilidade Social como Ferramenta na Formulação de uma Estratégia Corporativa. In: **REA – Revista Eletrônica de Administração**, n. 3, mai/ago, 2003. Disponível em: <http://www.univcidade.edu/html/cursos/graduacao/admin/ensino/revista_rea/rea3.pdf/RespSocialCorporativa.pdf>. Acesso em 14 jun. 2006.

ALTENFELDER, Ruy. Desenvolvimento sustentável. **Gazeta Mercantil**. 06 maio 2004, A3.

ANUALPEC. **Anual da Pecuária Brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria & Comércio, 2005.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro de. MORAIS, Wladimir Augusto César de. MENDONÇA, Paulo Sérgio Miranda Mendonça. O processo de adequação as normas internacionalmente reconhecidas em relação a sustentabilidade. In: SIMPOSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 1 CD-ROM.

ARAUJO, José Diniz; PIATTO, Guilherme. **Formação de expectativas na cadeia produtiva do novillo precoce**: os fornecedores de insumos. 1997. Disponível em: <<http://www.sbz.org.br/anais2000/Sistemas/599.pdf>>. Acesso em 20 mar. 2006.

ARAÚJO, Ney Bittencourt de; WEDEKIN, Ivan; PINAZZA, Lazarini. **Complexo Agroindustrial**: o agribusiness brasileiro. São Paulo: Agrocere, 1990.

ASSAD, Maria Leonor Lopes; ALMEIDA, Jalcione. Agricultura e sustentabilidade: contexto, desafios e cenários. **Ciência & Ambiente**, n. 29, 2004. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/textosabertos/art_ciencia_e_ambiente.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2005.

BÁNKUTI, Ferenc Istvan; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. A informalidade em sistemas agroindustriais: os casos dos sistemas agroindustriais da carne bovina e do leite. IN: ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos. **Agronegócios**: gestão e inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

BATALHA, Mário Otávio. (Coord.) **Gestão agroindustrial** GEPAL: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. (vol.1); 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BATISTA, Jorge Chami. **Relações comerciais entre o Brasil e o México**. 2000. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/2000/td_0710.pdf>. Acesso em: 12 out. 2005.

BONJOUR, Sandra Cristina de Moura; FIGUEIREDO, Adriano Marcos Rodrigues; CAMPOS, A. C. Estudo prospectivo da demanda de carne bovina. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...**[CD-ROM]. Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

BOVESPA, Bolsa de Valores de São Paulo. **Índice de sustentabilidade empresarial**. Disponível em: <http://www.institutopharos.org/home/questionario_ise.pdf>. Acesso em: 13 out. 2005.

BRASIL. **O desafio do desenvolvimento sustentável**. CIMA – Comissão Interministerial para Preservação da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Presidente Fernando Collor), Brasília: Cima, 1991

CAMPEÃO, Patrícia. **Sistemas locais de produção agroindustrial**: um modelo de desenvolvimento. 2004. 207 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos - SP, 2004.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Pesquisa em marketing e seus problemas versus pesquisa de marketing. . In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Fortaleza - CE. **Anais...**[CD-ROM]. Fortaleza: ANPAD, 2005.

CAPELAS, Lurdes. **Manual prático para a certificação da qualidade com base nas normas ISO9001:2000**. Verlag Dashofer. Lisboa, 2002.

CAPONI, Antonio Claret. **Proposta de método para identificação de perigos e para avaliação e controle de riscos na construção de edificações**. 2004. 190 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo Campinas, SP, 2004. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000365613>>. Acesso em 14 mar. 2006.

CARVALHO, Osires.; VIANA, Osório. Ecodesenvolvimento e equilíbrio ecológico: algumas considerações sobre o Estado do Ceará. **Revista Econômica do Nordeste**. Fortaleza, v. 29, n. 2, abr./jun. 1998.

CASSIANI, Silvia Helena De Bortoli; CALIRILL, Maria Helena Larcher Calirill; PELÁ, Nilza Teresa Rotter. A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. v.4, n.3. Ribeirão Preto – SP, Dez. 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11691996000300007&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 12 out. 2006.

CEBDS, Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável. **Relatório de Sustentabilidade Empresarial – 2004**. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br/cebds/pub-rse.asp>>. Acesso em 15 out. 2005.

CICCO, Francesco. A primeira norma de âmbito mundial para certificação de sistemas de gestão da SST. In: CICCO, Francesco. **Manual sobre sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho**. v. 3 - OHSAS18001 São Paulo: Risk Tecnologia em Riscos Ind., 1999.

CICCO, Francesco. **Sistemas integrados de gestão**. Disponível em: <<http://www.qsp.com.br/artigo.shtml>>. Acesso em: 12 jun. 2002.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre, 2003.

CORAL, Elisa. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.

CORRÊA, Sílvio. *et al.* **Anuário brasileiro da pecuária 2006**. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2006.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

DUTRA, Cleber J.C.; PEDROZO, Eugenio Ávila; SILVA, Tania Nunes da. Investimentos coerentes para inovações em sustentabilidade. In: SIMPOSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 1 CD-ROM.

EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias. **Conhecendo a carne que você consome**: qualidade da carne bovina. Campo Grande - MS: Embrapa Gado de Corte, Documentos 77, 1999. Disponível em: <http://www.cnpqg.embrapa.br/publicacoes/doc/doc_pdf/DOC077.pdf>. Acesso em 10 out. 2005.

ETZEL, Michael; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.

FAPEC, Fundação de Apoio a Pesquisa, ao Ensino e a Cultura. **Relatório atualização dos estudos da cadeia produtiva de bovinocultura e avaliação dos resultados do Programa Cadeia Produtiva da Carne Bovina do Estado do Mato Grosso do Sul**, Campo Grande – MS, Maio, 2004.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. **Reflexões sobre desregulamentação e sistemas agro-industriais**: a experiência brasileira. São Paulo, 156p. Tese (Livre - Docência) - FEA-USP, 1996, São Paulo, 1996.

FARINA, Elizabeth M.M.Q.; NUNES, Rubens. Desempenho do agronegócio no comércio exterior e governança nos sistemas agroindustriais das carnes de suínos e das carnes bovinas. In: XXXI Encontro Nacional de Economia Porto Seguro, BA - 09-12/12/2003. **Anais...** Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2003/artigos/E27.pdf>>. Acesso em 27 out. 2005.

FELDMANN, Fabio. Todos por um. **Adiante**: Inovação para Sustentabilidade. São Paulo: FGV-CES, n. 5, maio 2006.

FELÍCIO, Pedro E. de; CARVALHO-ROCHA, Josyanne C. M. de; SHIBUYA, Cínara M. **Higiene Alimentar**, São Paulo – SP, 1999. Disponível em: <<http://www.fea.unicamp.br/deptos/dta/carnes/files/ha2.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2006.

FELÍCIO, Pedro Eduardo de. Sistemas de qualidade assegurada na cadeia de carne bovina: a experiência brasileira. In: I Congresso Brasileiro de Ciência e Tecnologia de Carnes, 2001, São Pedro. **Anais...** Campinas: Instituto de Tecnologia de Alimentos/Centro de Tecnologia de Carnes, 2001. p.342-355. Disponível em: <http://www.fea.unicamp.br/deptos/dta/carnes/files/Qualidade_assegurada_final.pdf> Acesso em 27 out. 2005.

FERREIRA, Luiz Alberto. **Formação técnica para o ecodesenvolvimento: uma avaliação do ensino técnico agrícola em Santa Catarina no período 1992-2002**. 2003. 112 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas - Sociedade e Meio Ambiente).

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2003. Disponível em: <150.162.90.250/teses/PICH0022.pdf>. Acesso em 20 jun 2005.

FURLANETTO, Eduardo L. Coordenação dos sistemas produtivos do agronegócio: alternativas aos pequenos e médios produtores. **REAd – Revista Eletrônica de Administração** (Escola de Administração da UFRGS), ed. 35, v. 9, n. 5, set/out 2003. Disponível em: < http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_29.pdf> Acesso em: 10 set. 2006.

GASQUES, José Garcia; REZENDE, Gervásio Castro de; VILLA VERDE, Carlos Monteiro; CONCEIÇÃO, Júnia Cristina P. R. da; CARVALHO, João Carlos de Souza; SALERNO, Mario Sergio. **Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil**. 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/TemasEspeciais/agronegocio.pdf>>. Acesso 12 jun. 2006.

GIORDANO, Samuel. R. **Competitividade Regional e Globalização**. 1999. 225f. Tese (Doutorado em Geografia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível em:<http://www.fundacaofia.com.br/pensa/pdf/teses/tese_giordano.pdf>. Acesso em: 10 set. 2006

GLASER, Barney. Theoretical sensivity. **Mill Valley**: Sociology Press, 1978. 164 p.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, 1995.

GRIFFITH, Allan. Integrated management systems: a single management system solution for Project control? **Engineering, Construction and Architectural Management**, v.7, n.3, p.232-240, 2000. Disponível em: <<http://www.business-port.net/PDF's/PDF013.pdf#search=%22griffith%20%22Integrated%20management%20%22%22>>. Acesso em: 20 set. 2006.

HADDAD, Paulo Roberto. **A concepção de desenvolvimento regional**. A competitividade do agronegócio e o desenvolvimento regional no Brasil: Estudo de Clusters. Brasília: 1999. CNPq/Embrapa.

HAMAD, Antonio José Simões. **Modelo de percepção de risco a saúde através da integração das normas ISO 15161, OHSAS18001, ISO14000**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

HARRINGTON, H. James.; KNIGHT, Allan. **A Implementação da ISO 14000**: como atualizar o sistema de gestão ambiental com eficácia. São Paulo: Atlas, 2001.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores Agropecuários**. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/dados.shtm>>. Acesso em: 25 set. 2006

ICN, Instituto da Conservação da Natureza. REN, Rede Eléctra Nacional. **Em linha com o desenvolvimento sustentável.** Disponível em: <<http://www.ren.pt/content/9AAB0A1E405C461B92DEA7A4BA5AA80.PDF>>. Acesso em: 29 out. 2005.

ISO, INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Publicizing your ISO 9001 or ISO 14001 certification.** Disponível em: <<http://www.iso.ch>>. Acesso em: 27 jul. 2003b.

ISO, INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **The ISO survey ISO 9000 and ISO 14001 certificates.** Disponível em: <<http://www.iso.ch>>. Acesso em: 30 ago. 2003a.

ISO, INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **The ISO14000 survey – 10th Cycle.** Disponível em: <<http://www.iso.ch/iso/en/commcentre/pressrelease/2001/survey14000graph.html?printable=true>>. Acesso em: 4 jun. 2002.

JANK, Marcos Sawaya; NASSAR, André Meloni. Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, Décio e NEVES, Marcos Fava (org.) **Economia e gestão de negócios agroalimentares:** indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

JAPPUR, Rafael Feyh. **A sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas segundo a percepção de especialistas.** 2004. 161f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/11534.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2006.

KARAPETROVIC, Stanislav. Musings on integrated management systems. **Measuring Business Excellence**, v.7, n.1, p.4-13, 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=843737>>. Acesso em: 20 set. 2006.

KARAPETROVIC, Stanislav. Strategies for the integration of management systems and standards. **The TQM Magazine**, v.14, n.1, p.61-67, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=842018>>. Acesso em: 20 set. 2006.

KARKOTLI, Gilson Rihan. **Responsabilidade Social:** uma estratégia empreendedora. 2004. 216 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/15975.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2005.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade rumo á pós-modernidade: um futuro sustentável, responsável e transparente.** Disponível em:

<http://www.gestaoambiental.com.br/recebidos/maria_kraemer_pdf/A%20contabilida de%20rumo%20a%20pos%20modernidade.pdf>. Acesso em: 23 out. 2005.

KRÜGER, Eduardo. **Uma abordagem sistêmica da atual crise ambiental. Desenvolvimento e Meio Ambiente**, UFPR/Curitiba, v. 4, p. 37-43, 2001. Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr.br/selecao/2005/leituras/krueger2001.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2005.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LATTA, Bruno Della. O alvo agora são os americanos. **Revista Guia Exame 2005**. Agosto, 2005.

LAYRARGUES, Philippe Pomier. **A cortina de fumaça: o discurso verde e a ideologia da racionalidade econômica**. São Paulo: Annablume, 1998.

LEIPZIGER, Deborah. **SA8000: O Guia Definitivo para a Nova Norma Social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

LYRA, Tânia, M. P.; SILVA, J. A. A Febre Aftosa no Brasil, 1960-2002. **Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia**. v.56, n.5, Belo Horizonte, Out. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/abmvz/v56n5/a01v56n5.pdf> >. Acesso em 10 out. 2005.

MAIMON, Dalia. **ISO14000 – Passo a Passo da Implantação nas Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 1999.

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Dados sobre Bovinocultura de Corte**. 2006.

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Febre Aftosa**. Disponível em: <www.agricultura.com.br>. Acesso em 20 nov. 2005.

MARGOLIN, Victor. O design e a situação mundial. **Arcos – design, cultura material e visualidade**, v. 1. Rio de Janeiro: UERJ/ESDI, 1998. Disponível em: <[http://www.esdi.uerj.br/arcos/imagens/artigo_victor\(40a49\).pdf](http://www.esdi.uerj.br/arcos/imagens/artigo_victor(40a49).pdf)>. Acesso em 14 abr. 2005.

MARION, José Carlos. **Contabilidade da pecuária**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINHÃO FILHO, Odersio. SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de. Sistema integrado de gestão: um estudo de caso sobre as restrições e os benefícios identificados numa empresa automotiva. In: SIMPOSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 1 CD-ROM.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. Ed. Compacta, 3 ed., São Paulo – Atlas, 2001.

MEDEIROS, Edmar Bezerra de. **Um modelo de gestão integrada de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional para o desenvolvimento sustentável**: setor de mineração. 2003. 151 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9759.pdf>>. Acesso em 21 jan. 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MIAMOTO, Sueli Mieko. **Auditoria de SIG (Sistemas Integrados de Gestão) como Instrumento de Vigilância Sanitária em Indústrias de Móveis em Paranavaí – Paraná**. Florianópolis, 2001. 182f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7677.pdf>>. Acesso em 13 dez. 2005.

MICHELOTTO, Pedro Vicente. Febre Aftosa. **Revista Saúde Eqüina - PUC-PR**, n. 10 Jan. Fev. 99.

MICHELS, Ido Luiz; SPROESSER, Renato Luiz; MENDONÇA, Cláudio George. **Cadeia produtiva da carne bovina de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande/MS: Editora Oeste, 2001.

MININNI-MEDINA, Naná. Documentos Nacionais de Educação Ambiental. In.: LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. **Educação Ambiental** (Curso básico à distância) Documentos e Legislação da Educação Ambiental. 2. ed, v. 5. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2001.

MIRANDA, Sílvia Helena Galvão de. **Quantificação dos efeitos das barreiras não-tarifárias sobre as exportações brasileiras de carne bovina**. 237 f. 2001. Tese (Doutorado em Ciências) Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba - SP, 2001. Disponível em: <www.cepea.esalq.usp.br/pdf/doutorasilvia_jun01.pdf>. Acesso em 24 abr. 2005.

MONZONI, Mario. BIDERMAN, Rachel. A demanda que agrega. **Adiante**: Inovação para Sustentabilidade. São Paulo: FGV-CES, n. 5, mai. 2006.

MORAES, Adriano Davis. **Responsabilidade Social Corporativa**. Dez. 2002. Disponível em: <http://www.univap.br/biblioteca/hp_dez_2002/Revisada%20dez%202002/028.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2006.

MOREIRA, Maria Sueli. **Estratégia e implementação de sistema de gestão ambiental – modelo ISO 14000**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

MOURA, Neila Camargo de. CANNIATTI-BRAZACA, Solange Guidolin. Avaliação da disponibilidade de ferro de feijão comum (*Phaseolus Vulgaris* L.) em comparação com carne bovina. **Ciênc. Tecnol. Aliment.**, Campinas, 26(2), p. 270-276, abr.-jun. 2006. Disponível em: <http://www.cnpqg.embrapa.br/publicacoes/doc/doc_pdf/DOC077.pdf>. Acesso em 15 set. 2006.

MÜLLER, L. **Normas para a avaliação de carcaças e concurso de carcaças de novilhos**. 2 ed. Santa Maria: Departamento de Zootecnia – UFSM-RS, 1987.

NEVES, Marcos Fava. Marketing do Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, Décio e NEVES, Marcos Fava (org.) **Economia e gestão de negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

OHSAS18001:1999. **Especificação da gestão em saúde e segurança do trabalho**, 1999.

OLIVEIRA FILHO, Jaime E. Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma eco-econômico para as organizações modernas. **Domus on line: Rev. Teor. Pol. soc. Ciudad.**, Salvador, v. 1, n. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://fbb.br/downloads/domus_jaime.pdf>. Acesso em 14 jun. 2005.

PACZKOWSKI, Shirley. **Desenvolvimento de um procedimento de avaliação de práticas de responsabilidade social das organizações produtivas**. 2003. 219 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7976.pdf>>. Acesso em 18 jun. 2006.

PATRÍCIO, Cláudia Sofia Magalhães de Carvalho. **Integração dos Sistemas Gestão**. Disponível em: <http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01_ESTRATEGIA/12_magalhaes.pdf>. Acesso em 12 jun. 2006.

PEROSA, José Matheus Y. Papel da coordenação em alianças de mercado: análise de experiência no SAG carne bovina. In. Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, 2, Ribeirão Preto – SP, 1999. **Anais eletrônicos...** PENSEA, FEA, USP: Ribeirão Preto – SP, 1999. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/arquivo/6.pdf>>. Acesso em 20 fev. 2006.

PHILIPPI, Luiz Sérgio. A Construção do Desenvolvimento Sustentável. In.: LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. **Educação Ambiental** (Curso básico à distância) Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa. 2. ed, v. 5. Brasília:Ministério do Meio Ambiente, 2001.

PITOMBO, Luiz H. Corte em números. In: **Anuário DBO**, n. 304, 2006.

PITUCO, Edviges Maristela. **A importância da Febre Aftosa em Saúde Pública**. Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Sanidade Animal. Instituto Biológico. Disponível em: <<http://www.biologico.sp.gov.br/NOTICIAS/Febre%20Aftosa.htm>>. Acessado em 01 nov. 2005.

RIBEIRO, Gladis. Os homens que não copiavam. **Adiante: Inovação para Sustentabilidade**. São Paulo: FGV-CES, n. 4, abr. 2006.

ROMEIRO, Ademar R. **Desenvolvimento sustentável e mudança institucional: notas preliminares**. Instituto de Economia – Textos para Discussão, Texto 68, 1999. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/publicacoes/textos/t68.html>>. Acesso 20 maio 2005.

SA8000. **Responsabilidade Social 8000**. Disponível em: <http://www.qsp.org.br/doc/SA_8000_2001_Portugues.doc>. Acesso em 12 jun. 2006.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro, Garamond, 2000.

SAFATLE, Amália. A fórmula do casamento. **Adiante: Inovação para Sustentabilidade**. São Paulo: FGV-CES, n. 3, mar. 2006a.

SAFATLE, Amália. De espírito presente. **Adiante: Inovação para Sustentabilidade**. São Paulo: FGV-CES, n. 8, ago. 2006b.

SAMARA, Samir Issa. BUZINARO, Maria da Glória; CARVALHO, Adolorata Aparecida Bianco de. Implicações técnicas da vacinação na resposta imune contra o vírus da Febre Aftosa. **Brazilian Journal of Veterinary Research and Animal Science**, n. 41, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/bjvras/v41n6/25244.pdf>>. Acesso em 24 nov. 2005.

SANTOS, Eduardo Ferro dos. **Avaliação de um programa de ergonomia desenvolvido pelos preceitos da norma OHSAS18001**. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá. UNIFEI, Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <<http://www.ppg.efei.br/cpgp/Dissertacao/2003/84.pdf>>. Acesso em 15 fev. 2006.

SANTOS, Marise Conceição dos. **Adoção de inseminação artificial na produção de bovinos reprodutores**: um estudo do impacto na gestão das propriedades rurais. 124 f. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2001. Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000255.pdf#search=%22Ado%C3%A7%C3%A3o%20de%20insemin%C3%A7%C3%A3o%20artificial%20na%20produ%C3%A7%C3%A3o%20de%20bovinos%20reprodutores%22>. Acesso em 25 set. 2005.

SANTOS, Vânia Sant'anna. **Um estudo comparativo entre o PNQ e as normas ISO9000, ISO14000, e OHSAS18001**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2002.

SECRETARIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DO AGRONEGÓCIO, MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Restrições comerciais ao Brasil em função da ocorrência de Febre Aftosa nos estados do Mato Grosso do Sul e Paraná**. Disponível em: <<https://www.presidencia.gov.br/secom/sinopse/sinreg/sinreg051025.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2006.

SEVERO, Lessandra Scherer; DELGADO, Natalia Aguilar; PEDROZO, Eugênio Ávila. A emergência de “inovações sustentáveis”: questão de opção e percepção: In: SIMPOSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 1 CD-ROM.

SILVA, Cassiano Costa; ZANINE, Anderson de Moura; LIRIO, Viviane Silva. Análise do desempenho brasileiro no mercado internacional de carne bovina. **Revista Electrónica de Veterinaria REDVET**, v. 6, nº 11, nov. 2005. Disponível em: <<http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n111105.html>>. Acesso em: 20 set. 2006.

SIMFRONIO, Tatiane. **Responsabilidade Social Corporativa**: Um Estudo de Aplicação e Resultados da Norma SA8000 no Brasil. Revista Brasileira de Administração, Ano XIV, nº44, março de 2004.

SORIA, Rafael F. **Características de carcaças bovinas obtidas por frigoríficos na região central do Brasil, um retrato espacial e temporal**. 60f. 2005. Dissertação (Mestrado em Agronomia), Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11139/tde-10112005-154307/publico/RafaelSoria.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2005.

SPROESSER, Renato. Indústria frigorífica. In: **Cadeia produtiva da carne bovina de Mato Grosso do Sul**. Workshop, Campo Grande, MS : UFMS/Grupo de Estudos de Agronegócios (GEA), 28 fev. 2000.

STARES, James. **Towards an integrated management system**. Aberystwyth, UK: University of Wales, 1997.

STRAUSS, Alselm L.; CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. London: Sage, 1990.

STRAUSS, Alselm L.; CORBIN, Juliet. **Grounded theory methodology: an overview**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994, p. 273-285.

TAVARES JÚNIOR, João Medeiros. **Metodologia para avaliação do sistema integrado de gestão**: ambiental, da qualidade e da saúde e segurança. 2001. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9759.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2006.

VITERBO JUNIOR, Enio. **Sistema integrado de gestão ambiental: como implementar um sistema de gestão que atenda à norma ISO 14001, a partir de um sistema baseado na norma ISO 9000**. São Paulo: Aquariana, 1998.

WILKINSON, G.; DALE, B. G. Integrated management systems: an examination of the concepts and theory. **The TQM Magazine**, v.11, n.2, p.95-104, 1999. Disponível em: <<http://www.business-port.net/PDF's/PDF017.pdf#search=%22Integrated%20management%20systems%3A%20an%20examination%20of%20the%20concepts%20and%20theory%22>>. Acesso em: 20 set. 2006.

WILKINSON, J. Competitividade na indústria de abate e preparação de carnes. In: COUTINHO, et al. (orgs). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Nota Técnica Setorial do Complexo Agroindustrial, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOKOO, Marcos; ARAÚJO, Fabiano; SAINZ, Roberto; ROCHA, Gilberto. Comparação entre cortes comerciais de carne bovina no Brasil, Austrália e nos Estados Unidos. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF MEAT SCIENCE AND TECHNOLOGY, 49., 2003, Campinas/SP. **Anais eletrônicos....** Campinas: Meat Technology Centre, 2003. Disponível em: http://www.aval-online.com.br/artigostecnicos/artigos/ICoMST_2003.pdf Acessado em:

YOUNG, Carlos Eduardo Frickmann; STEFFEN, Priscila Geha. Instrumentos econômicos são uma mão na roda. **Adiante**: Inovação para Sustentabilidade. São Paulo: FGV-CES, n. 3, mar. 2006.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial**. São Paulo: PENSA/FEA/USP. 1995a.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. Tese de Livre-Docência apresentada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995.

