

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
ANA ELISA DAHER RESENDE

**O ASPECTO SOCIOAMBIENTAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**

CURITIBA
2019

ANA ELISA DAHER RESENDE

**O ASPECTO SOCIOAMBIENTAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO**
THE SOCIO-ENVIRONMENTAL ASPECT IN THE STRATEGIC PLANNING
OF BRAZILIAN AGRIBUSINESS

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Pós-Graduação em MBA em Negócios Ambientais do Programa de Educação Continuada em Ciências Agrárias da Universidade Federal do Paraná (UFPR), como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma

Coorientadora: Tatiana Cristina Guimarães
Kaminski

CURITIBA

2019

Dedico este trabalho aos meus pais João e Rose que nunca mediram esforços ao me apoiarem na realização dos meus objetivos. Obrigada por sonharem comigo todos os meus sonhos!

RESUMO

O desenvolvimento da temática socioambiental dentro das organizações pode se transformar em oportunidade de negócios, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos *stakeholders* e para a sustentabilidade dos recursos naturais. Sendo o agronegócio o principal motor da economia brasileira, tendo relevância no suprimento mundial de alimentos este tem importante papel na demanda alimentar para as próximas décadas. Contudo, o setor também terá de superar o desafio de consolidar sistemas produtivos mais sustentáveis, que estejam alinhados com a expectativa global de um público cada vez mais exigente. Desta forma o estudo dos aspectos ambientais como componentes do planejamento estratégico de organizações do agronegócio é importante. O objetivo deste trabalho foi identificar quais aspectos ambientais vem sendo abordados por uma importante organização do setor visando aumentar a sustentabilidade nas operações, ressaltar a relevância da componente ambiental no planejamento organizacional agroalimentar, além de identificar pontos passíveis de melhorias pela introdução de conceitos como ecoeficiência e gestão ambiental. A Bunge é uma das principais empresas do agronegócio mundial, exercendo influência nas comunidades em que atua. No Brasil está entre as principais empresas de agronegócio, alimentos e bioenergia do país, liderando o volume de exportações entre 2006 e 2016. Pela análise de estudos prévios e do Relatório de Sustentabilidade mais recente da companhia (2017), pode-se identificar a implantação de conceitos consagrados dentro do planejamento estratégico ambiental como uma política de sustentabilidade bem estruturada, certificações, princípios de ecoeficiência e inovação. A companhia atua visando antever-se às demandas mercadológicas a nível mundial e buscando a conscientização de agentes em todos os níveis da cadeia de valor. Por meio da análise realizada pode-se concluir que embora a empresa seja pioneira em ações de sustentabilidade socioambiental perante seus concorrentes ainda existem pontos passíveis de melhorias, como a forma que a gestão hídrica se materializa ao longo das operações da companhia.

Palavras-chave: Desenvolvimento sustentável, Agricultura, Mercado

ABSTRACT

The development of social and environmental issues within organizations can be transformed into business opportunities, contributing to the improvement of the quality of life of stakeholders and to the sustainability of natural resources. Given that agribusiness is the main engine of the Brazilian economy, with great relevance in the world food supply, this has an important role in food demand for the coming decades and the challenge of consolidating more sustainable production systems that are in line with the global expectation of an increasingly demanding public. In this way the study of environmental aspects as components of the strategic planning of agribusiness organizations is of great relevance. The objective of this work is to identify which environmental aspects have been addressed by an organization of relevance in the national agribusiness in order to increase the sustainability of the activities of this sector, to emphasize the relevance of the environmental component in the agrifood organizational planning, besides identifying points for improvement by the introduction of concepts such as eco-efficiency and environmental management. Bunge is one of the main agribusiness companies in the world, exerting great influence in the communities in which it operates. In Brazil, it is among the country's leading agribusiness, food and bioenergy companies, leading the volume of exports between 2006 and 2016. By analyzing previous studies and the company's most recent Sustainability Report (2017) one can identify the implementation of concepts established within strategic environmental planning as a well-structured sustainability policy, certifications, eco-efficiency principles and innovation. The company acts to anticipate global marketing demands and seeks to raise awareness of agents at all levels of the value chain. Through the analysis carried out, it can be concluded that a company is a pioneer in actions of social and environmental sustainability in its respective markets for actions that can be improved, such as the management of a company specialized in long-term operations of the company.

Key words: Sustainability Development, Agriculture, Market

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	6
1.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
1.2.1 ASPECTOS AMBIENTAIS DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO.....	8
1.2.2 ASPECTOS INSTITUCIONAIS DO AGRONEGÓCIO.....	10
1.2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES.....	13
1.2.4 MARKETING VERDE NA PRODUÇÃO DE ALIMENTOS.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	17
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	18
MATERIAL E MÉTODOS.....	20
1.5 ÁREA DE ESTUDO.....	20
1.6 OBTENÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	21
RESULTADO E DISCUSSÃO.....	23
CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS.....	30

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os investimentos na agricultura aumentaram nos últimos anos e a tendência é que o setor continue em expansão para suprir à crescente demanda por alimentos. Assim como os investimentos no setor vem crescendo, aumenta também a consciência de que este crescimento deve ocorrer de forma responsável. Padrões de negócio responsáveis conduzidos ao longo da cadeia de suprimentos são essenciais para garantir que os benefícios sejam generalizados e que a agricultura continue suprimindo múltiplas demandas mundiais, dentre elas a segurança alimentar, a redução da pobreza e o crescimento econômico (OECD-FAO, 2016).

Nos últimos vinte anos, poucos países cresceram tanto no comércio internacional do agronegócio quanto o Brasil. O país é um dos líderes mundiais na produção e exportação de diversos produtos agropecuários. É o primeiro produtor e exportador de café, açúcar, etanol e suco de laranja. Além disto, lidera o *ranking* das vendas externas do complexo de soja (grão, farelo e óleo), que é o principal gerador de divisas cambiais. Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, no início de 2010 um quarto dos produtos do agronegócio em circulação no mundo eram brasileiros e as perspectivas apontam que até o ano de 2030 esta participação aumente para um terço, em função da crescente demanda dos países asiáticos (MAPA, 2017).

Ao mesmo tempo que o agronegócio brasileiro tem um papel importante na demanda de produção de alimentos em escala mundial, tem também um desafio que é a consolidação de sistemas produtivos sustentáveis diante da expectativa global; o que significa conciliar as melhores técnicas de modo a minimizar os impactos ambientais e sociais, aumentando a produtividade e ainda promovendo o resgate do valor que o setor possui no Brasil, desde as comunidades vizinhas até mercados importadores (MATOS; ROQUETTI FILHO, 2012).

Para Barbieri e Cajazeira (2009), no âmbito das organizações consideram-se três dimensões de sustentabilidade específicas da atuação organizacional, sendo estas: econômica, social e ambiental. Os autores definem organização sustentável como aquela que busca alcançar seus objetivos atendendo simultaneamente os

critérios de equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

O espaço rural como base concreta da produção agropecuária, vinculada diretamente às atividades agroindustriais, reproduz também as estratégias corporativas (VIDEIRA, COSTA, FAJARDO, 2011). Partindo desta premissa e considerando a interrelação entre as atividades agrícolas e pecuárias com os recursos naturais, pode-se dizer que a sustentabilidade de um empreendimento rural abrange um conjunto de ações como o comprometimento empresarial, cumprimento de leis e regulamentos, prevenção da poluição, adoção de novas tecnologias, comprometimento social, educação e conscientização dos envolvidos em todos os processos da fazenda.

A adequação ambiental, por vezes, tende a ser vista como um aspecto burocrático e oneroso, sendo deixada de lado pelo empreendedor, o que o coloca em uma posição de fragilidade, deixando-o suscetível a punições cíveis, penais e administrativas. Contudo, ao adotar uma política ambiental no empreendimento é possível enxergar além dos aspectos burocráticos e identificar cenários de oportunidades que podem aumentar a eficiência dos processos produtivos, reduzindo custos e valorizando a produção pela inserção em mercados mais exigentes, além da segurança legal e melhoria da imagem do negócio.

1.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Brasil tem papel de destaque mundial na produção de alimentos nesta e nas próximas gerações. Cada vez mais, países tecnologicamente mais desenvolvidos e com pouca disponibilidade de área delegam a produção de alimentos aos países em desenvolvimento no hemisfério sul. Tais questões colocam o Brasil como ator fundamental no eixo Norte-Sul do mercado mundial de alimentos (NEVES, 2006).

Um estudo da Fundação para Agricultura e Alimentação (FAO) realizado em 2015 em cooperação com a organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), aponta os desafios e perspectivas para a agricultura brasileira para o período de 2015 a 2024. Há perspectivas de aumento das exportações em vários segmentos, sendo que o Brasil poderá vir a se tornar em 2025 o maior exportador de alimentos do mundo (OECD - FAO, 2015). Outro estudo realizado

pela Organização das Nações Unidas no Brasil (ONU) em 2015 afirma que as *commodities* representam 60% das exportações brasileiras, o que reforça a dependência econômica da exportação agrícola, no ano em que o estudo foi realizado sete dos dez principais produtos exportados pelo país eram de origem agropecuária (ONU-BR, 2015).

1.2.1 Aspectos ambientais do agronegócio brasileiro

A partir do século XX, com o advento da chamada Revolução Verde ocorreu o aumento da produtividade das lavouras norte-americanas através do monocultivo especializado e adoção de tecnologias como melhoramento genético de sementes, uso de fertilizantes químicos e pesticidas. Como resultado ocorreu o incremento da disponibilidade de alimentos e consequente redução dos custos de produção (RIBEIRO; JAIME; VENTURA, 2017).

O modelo americano de agricultura foi mundialmente difundido como um pacote tecnológico para aumentar a produção agrícola. Contudo, o modelo de agricultura moderna é amplamente criticado. Autores como Kubo e Soglio (2016) afirmam que a dependência de pacotes tecnológicos faz com que os agricultores percam autonomia, tornando-se reféns de tecnologias, por vezes onerosas que elevam os custos de produção. Ao serem privados do controle dos processos de produção restam aos agricultores principalmente as atividades de risco, dependentes das condições ambientais tais como secas, enchentes, ataques de pragas, epidemias, dentre outras. Fatores estes intensificados pelas mudanças climáticas, mudanças estas das quais as práticas inadequadas de manejo do solo são um fator de agravamento do cenário (KUBO; SOGLIO, 2016).

O desenvolvimento do agronegócio a partir da Revolução Verde veio acompanhado de uma mudança de hábitos alimentares da população, em um efeito que Ribeiro *et al.* (2017) chamam de ocidentalização da dieta nutricional devido ao grande aumento da demanda por carne, lácteos e alimentos ultraprocessados. Além dos aspectos nutricionais, vieram ainda os impactos ambientais advindos da modernização agrícola das últimas décadas (MORIN, 2013).

Apesar dos avanços tecnológicos no setor agropecuário, o que se observa é a existência de um cenário controverso, onde apesar dos ganhos na escala de produção alimentar ainda se mantém os problemas relacionados ao suprimento de

alimentos e conseqüentemente à saúde humana (RIBEIRO *et al.*, 2017). O acesso desigual aos recursos causa também efeitos danosos ao ambiente e prejudica boa parte da produção interna de bens primários às culturas de subsistência, estas com relevância para a população mais pobre do país. Cenário este, que só pode ser superado com uma modernização agrícola homogênea, desenvolvimento sustentável e inclusão social (REIS, 2018).

Com a facilidade de acesso às tecnologias, ocorreu um aumento das atividades potencialmente impactantes como o uso indiscriminado de fertilizantes químicos, agrotóxicos e drogas veterinárias, práticas de manejo intensivo do solo, pressão sob a biodiversidade, dentre outras que começaram a ser empregadas em grande escala, por vezes de forma indiscriminada; causando prejuízos ao ambiente (KATHOUNIAN, 2001; NAVOLAR *et al.*, 2010 *apud* RIBEIRO *et al.*, 2017).

Em um panorama mundial o setor agrícola é responsável por 33% dos fatores de degradação dos solos como erosão, compactação, depleção de nutrientes, acidificação e contaminação química; 60% das perdas de biodiversidade; 24% das emissões de gases de efeito estufa; perda de nutrientes e fertilização de corpos hídricos; dentre outros impactos (UNEP, 2016). Números tão expressivos ajudam a compreender a relação intrínseca entre os sistemas agroalimentares e os recursos naturais.

Terra, solo, água, biodiversidade terrestre, minerais (nutrientes essenciais para as lavouras e os animais) e combustíveis fósseis são suprimentos essenciais para a atividade agrícola; tal interrelação coloca os problemas relacionados à agricultura como sendo de âmbito planetário, indissociável da problemática hídrica, do crescimento populacional, da urbanização, da ecologia (mudanças climáticas), bem como, sem dúvida da alimentação, sendo estes problemas interdependentes uns dos outros (MORIN, 2013).

O uso dos recursos naturais vai além da produção primária, assim o manejo ambientalmente adequado dos ecossistemas é também uma forma de promover segurança sanitária e nutricional à população emergente. O gerenciamento e o uso eficiente dos recursos, bem como a redução dos impactos ambientais das atividades agrícolas são a chave para a sustentabilidade ambiental do setor de alimentos (UNEP, 2016).

A crescente preocupação em produzir de forma menos impactante ao ambiente reflete na sociedade como um todo, criando consumidores mais exigentes que demandam por produtos ambientalmente responsáveis. Estes consumidores buscam interagir com organizações que estabeleçam valores éticos, que sejam ecologicamente responsáveis e que apresentem uma boa imagem institucional (LOCH; NARDI; ROJO, 2016).

De tal modo, para que o Brasil possa realmente ser o principal agente no mercado de alimentos nas próximas décadas (não apenas de *commodities*) é necessária a implementação de mudanças na cadeia de produção para atender às demandas dos consumidores. Estas mudanças são pautadas no desafio de aumentar a produtividade face à fatores como as mudanças climáticas globais e os riscos sanitários, diversificar a oferta brasileira de alimentos, dentre outros (CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS, 2014).

1.2.2 Aspectos institucionais do agronegócio

Em um passado recente os sistemas agroindustriais brasileiros enfrentaram duas mudanças no ambiente de negócios. A primeira delas foi uma profunda alteração no ambiente institucional. A segunda foi um acirramento do ambiente competitivo das organizações (CONEJERO, 2011). Tais transformações no setor obrigam o empreendedor rural atualmente a buscar continuamente meios para otimização de suas práticas, especialmente quanto à análise de fluxos operacionais, eliminação de atividades que não agregam valor, redução de custos e prazos de entrega, melhoria do fluxo de informação entre os componentes da cadeia produtiva e ofertar produtos de qualidade (SILVA, 2007).

A partir do século XX, com a consolidação do movimento conhecido como Revolução Verde, a agricultura passou a ser vista com o enfoque das cadeias produtivas, ou seja, como um conjunto de operações interdependentes que, realizadas em uma dada sequência, resultam em um produto final a ser comercializado (ZYLBERSZTAJN *et al.*, 1993). Impulsionada pelo crescimento da renda e pelos processos de urbanização, mudança tecnológica e globalização, a agricultura está se tornando cada vez mais intensiva em capital e integrada aos estágios antes e depois da porteira (CEPEA, 2014).

Silva (2007) descreve de forma mais específica as cadeias produtivas para matérias-primas agroalimentares e derivados, como sendo a ligação e inter-relação de vários elementos segundo uma lógica para ofertar ao mercado *commodities* agrícolas *in natura* ou processadas. Tais cadeias “estritamente coordenadas” são organizadas como resposta estratégica dos participantes do agronegócio frente às demandas de mercados cada vez mais diferenciados (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999). Heredia *et al.* (2010) afirmam que a estruturação de cadeias produtivas como redes ou sistemas que interligam produção agrícola, transformação agroindustrial e distribuição dos produtos manufaturados, reforçou a perspectiva de um processo de industrialização da agricultura e dos sistemas agroindustriais, justificando o termo agronegócio, proposto por Goldberg em 1968.

Pode-se afirmar ainda que o conceito de cadeia produtiva como um subsistema do agronegócio cria modelos sistemáticos dedicados à produção, incorporando atores internos e externos da fazenda (CASTRO *et al.*, 2000); uma vez que os agentes que imprimem dinamismo a cada elo da cadeia passando pelo mercado de insumos, fatores de produção, unidade produtiva até o processamento, *marketing*, transformação e distribuição (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000; GREGÓRIO; AZEVEDO; PEREIRA, 2015).

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) caracteriza as cadeias produtivas do agronegócio em cinco segmentos: i) fornecedores de insumos; ii) agricultores; iii) processadores; iv) comerciantes; v) mercado consumidor. Os atores de cada um dos segmentos estão sujeitos a influências dos ambientes institucional e organizacional (EMBRAPA, 1994; SILVA, 2007). Esta cadeia pode ser ilustrada pela Figura 1.

O ambiente institucional no agronegócio é definido pelo conjunto de leis ambientais, trabalhistas, tributárias e comerciais, bem como, as normas e padrões de comercialização, ou seja, instrumentos que regulam as transações comerciais e trabalhistas. O ambiente organizacional é estruturado por entidades na área de influência da cadeia produtiva, tais como: agências de fiscalização ambiental, agências de créditos, universidades, centros de pesquisa e agências credenciadoras (SILVA, 2007).

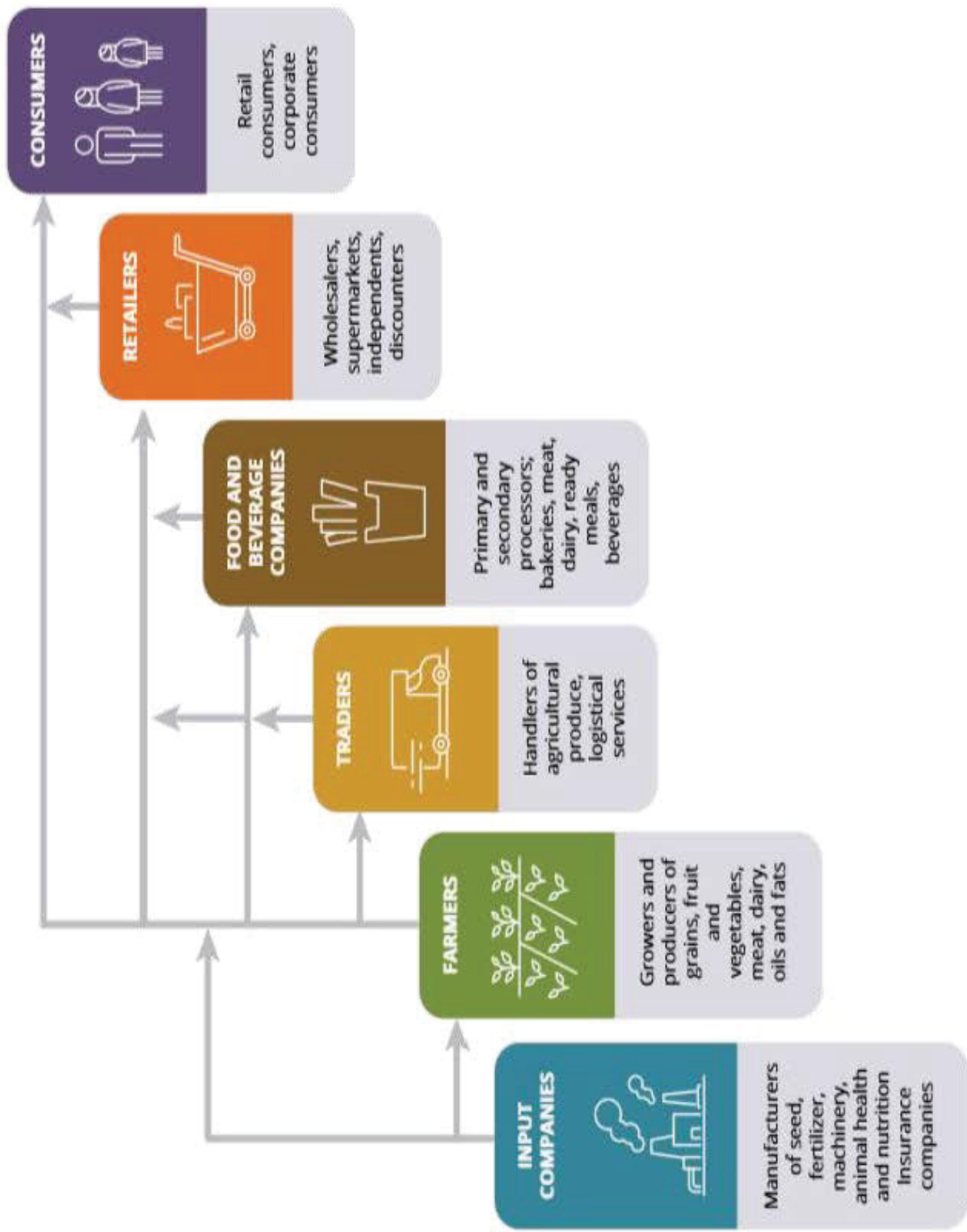


Figura 1 - Estruturação da cadeia de valor do segmento agropecuário. Fonte: TRUCOST, 2016 *apud* TEEB, 2018.

Dentre os elos da cadeia produtiva de suprimentos alimentares os consumidores estão na ponta final desta rede, o que não significa que eles não influenciem todos os demais eixos do sistema de produção agropecuário. Para Silva (2007), as mudanças de mercado advindas da globalização do agronegócio criaram um cenário em que as relações entre fornecedores e clientes estão pautadas em requerimentos e padrões de qualidade física, sanitária, nutricional de matérias-primas agroalimentares e derivados.

Ainda, segundo Silva (2007), as mudanças mercadológicas traduziram-se em desafios aos empreendedores, pois estes tiveram que se adaptar para buscarem novas oportunidades no mercado internacional. A adoção de novas tecnologias mostrou-se necessária à inserção em novos mercados, sendo algumas delas:

BPF – boas práticas de fabricação; APPCC – análise de perigos em pontos críticos de controle; organização de cadeias produtivas; alimentos orgânicos; normas de comercialização de *commodities* agrícolas; padrões de qualidade de alimentos em termos físico-químico; nutricional e sanitária; rastreabilidade; logística; identidade preservada; métodos de controle de processos e padrões ISO (*International Organization for Standardization*, o mesmo que, Organização Internacional para Normalização Técnica) (SILVA, 2007).

Ao mesmo tempo que as mudanças do mercado oferecem riscos aos produtores que não conseguem se adaptar às novas demandas dos consumidores, estas também criam espaço para a inserção no para os produtores que conseguem se ajustar ao novo ambiente de negócios (CEPEA, 2014).

Segundo o Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA,1999), um sistema sustentável de produção agropecuária ou agroindustrial é todo aquele em que se adote tecnologias que otimizem o uso de recursos naturais e socioeconômicos, respeitando a integridade cultural e tendo por objetivo a auto sustentação no tempo e no espaço, em qualquer fase de produção, armazenamento ou consumo.

1.2.3 Planejamento estratégico como ferramenta de planejamento ambiental nas organizações

A competição acirrada, inovações tecnológicas constantes, crescente nível de incerteza, complexidade e integração de mercados tornam mais dinâmicas as

bases de determinação da competitividade. Assim, tal dinâmica impõe novos valores e novos padrões de conduta, o que desencadeou necessidade das organizações desenvolverem novas formas de atuar, ou seja, ações estratégicas que lhes permitam a otimização de recursos e a manutenção da competitividade.

Para Porter (1989), a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. Na disputa pela fatia do mercado, a competição não se restringe a figura dos demais participantes, mas também da economia subjacente e de algumas forças competitivas que vão além dos combatentes estabelecidos. Farina (1999) expressa que do ponto de vista da concorrência, a competitividade é a capacidade de sobreviver e crescer em mercados correntes ou em novos mercados. Em suma, no dinamismo do mercado global as pressões sobre as organizações são constantes, não bastando a concorrência, há diversas condicionantes que desestabilizam o modelo de gestão (PORTER, 1989).

Conforme o exposto, para serem salutaras as organizações devem conciliar seus objetivos e suas oportunidades em um ambiente mutante, sendo este um sistema que se configura como instrumento de ação por excelência para orientar a tomada de decisão em todos os níveis da empresa (KOTLER, 1993). O sucesso das organizações, independentemente do porte ou do setor atuante, é calcado na flexibilidade e no potencial de respostas aos problemas de ordem interna ou externa, advindo da rotina do negócio (MOTTA, 1976).

Para Coral (2002), a sobrevivência em ambientes competitivos está calcada em planejar o desenvolvimento organizacional a médio e longo prazo, não só para sobrevivência, mas para crescer, enfrentando os novos desafios. A administração estratégica pode ser entendida como o processo gerencial por meio do qual os gerentes determinam o que fazer para conduzir a empresa da sua situação presente para a situação futura pretendida (CONEJERO, 2011). Dentro deste setor da administração, planejamento estratégico é um processo que envolve a avaliação de cada componente de um conjunto de decisões inter-relacionadas, em uma situação, que, se tomar as atitudes apropriadas, pode aumentar as chances de se obter um resultado favorável (ACKOFF, 1979 *apud* CONEJERO, 2011).

O planejamento estratégico é ferramenta indispensável para a compreensão das cadeias produtivas, monitoramento do ambiente internacional e ajustamento de ofertas às mudanças em curso (NEVES, 2006). Coral (2002) criticava o forte

enfoque nos aspectos econômicos no planejamento estratégico empresarial, alegando que as empresas deixavam para segundo plano os aspectos ecológicos e sociais cada vez mais necessários de serem incorporados à gestão estratégica das organizações. Para Rankin *et al.* (2011), a dimensão da sustentabilidade deve ser uma componente do planejamento estratégico do agronegócio, assim como já vem ocorrendo em outros setores econômicos.

A inserção de novos conceitos no planejamento estratégico, refletindo as demandas de movimentos internos e externos ao ambiente organizacional, suscita o reposicionamento e a reconsideração de atitudes e comportamentos. Desta forma, uma mudança de comportamento socioeconômico da empresa, visando alinhá-lo aos anseios da sociedade, governo e demais entidades se torna um desafio na busca pelo desenvolvimento sustentável (MUNCK; SOUZA, 2009).

O processo de criação de valor sustentável para o negócio consiste em conciliar desenvolvimento corporativo e sustentabilidade ambiental, mantendo os mercados atuais e garantindo os mercados de amanhã – mais exigentes em relação às temáticas socioambientais – englobando ainda conhecimentos externos (HART, MILSTEIN, 2004). Segundo os autores a criação de valor sustentável na empresa engloba quatro pilares: redução de custo e risco, o papel de *stakeholders* e seus interesses, papel e interesses dos *stakeholders*, preocupação com a criação de produtos e serviços no futuro, expectativas de desempenho a longo prazo.

Seguindo esta mesma linha de pensamento, Porter e Kramer (2011), em artigo publicado na *Harvard Business Review*, definiram como valor compartilhado “políticas e operações práticas que potencializam a competitividade da companhia enquanto simultaneamente melhoram os aspectos econômicos e sociais nas comunidades onde a empresa realiza suas operações”. Para Sojamo e Larson (2012), a criação do valor compartilhado reconhece que as necessidades societárias podem definir mercados, além de direcionar para oportunidades econômicas de investir em sustentabilidade ambiental e social nas comunidades onde a companhia opera; o que corrobora com o que foi postulado por Porter e Kramer (2011), criando valor para a companhia e impactando positivamente a comunidade pelo uso mais eficiente dos recursos naturais, por exemplo.

O conceito de valor compartilhado interpretado pelo viés da sustentabilidade pode ser percebido ao se analisar a relevância que o

desenvolvimento socioambiental ganhou nas últimas décadas, influenciando na formulação de políticas voltadas à sustentabilidade. Este “movimento” fez com que as questões ambientais e sociais passassem a ser utilizadas por diversas empresas como um instrumento de gestão organizacional, a fim de reduzir ou até mesmo evitar acidentes ambientais (BRANDALISE, 2012). Ao estudarem os aspectos ambientais no planejamento de empresas multinacionais, Haag e Gavronski (2017) citam que é crescente o número de empresas que vem padronizando e coordenando práticas ambientais a nível global, indo além das exigências ambientais locais, isso no intuito de obter diminuição de custos e benefícios de reputação (PINKSE; KUSS; HOFFMANN 2010; HAAG; GAVRONSKI, 2017).

Boa parte dos investimentos em sustentabilidade no setor do agronegócio se dá na redução do consumo de energia e água, redução e gestão de resíduos, logística, inovação de produtos, relacionamento com fornecedores e relações trabalhistas (FRITZ; SCHIEFER, 2008). Como forma de tangibilizar estes conceitos, Larson (2009) afirma que as empresas vêm investindo no desenvolvimento de cadeias de suprimentos verdes, as quais o autor chama de “green supply chains”, que consistem na adoção de práticas para a sustentabilidade ao longo de todo o processo, da manufatura ao descarte final pelo consumidor (LARSON, 2009).

No estabelecimento de “green supply chains” o consumidor exerce papel fundamental, devido à sua influência nos processos de decisão, comportamento online, envolvimento no processo de compra, customização de serviços e consumo responsável (CLARO; CLARO, 2014). Ao ser incorporada ao processo de gestão de um negócio, a componente ambiental passa a ser uma linha de ação, a qual pode ser estrategicamente colocada como diferencial positivo e contribuir como vantagem competitiva, agregando-se ao fator crítico de sucesso (ALVES; MANÃS, 2009). Desta forma, as organizações se empenham em aprimorar suas práticas de gestão em caminhos estratégicos que os auxiliam a oferecer respostas às demandas mercadológicas (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017).

O desenvolvimento da temática socioambiental dentro das organizações pode se transformar em oportunidades de negócios, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos *stakeholders* e para a sustentabilidade dos recursos naturais. Adoção de práticas que otimizem o uso de recursos no processo produtivo pode

trazer além dos benefícios ambientais, benefícios econômicos para o negócio, que podem significar economia de custos ou incremento de receitas (OTTMAN, 1994). Há ainda os benefícios estratégicos como a melhoria da imagem organizacional, renovação da carteira de produtos, aumento da produtividade, alto comprometimento do pessoal, melhoria nas relações de trabalho, melhoria da criatividade para novos desafios e melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017).

1.2.4 Marketing verde na produção de alimentos

O conceito de *marketing* verde surgiu a partir das discussões acerca da temática ambiental no final do século XX (LOPES; PACAGNAN, 2014). Neste mesmo período as empresas tornaram-se orientadas para o *marketing* societal. Por esta orientação, mais que entregar valor aos clientes, satisfazendo suas necessidades e desejos, as empresas devem se preocupar em ter considerações com a ética, com a sociedade e com o ambiente (KOTLER, 1995). Para Dahlstrom (2011), no contexto de *marketing* social, o *marketing* verde é definido como o desenvolvimento e a comercialização de produtos destinados a minimizar os efeitos negativos sobre o ambiente.

Tradicionalmente, o agronegócio é um dos segmentos que menos investem em ações de *marketing* e valorização dos produtos, quando comparado à indústria, ao comércio e aos serviços. O maior desafio do segmento é, portanto, melhorar a percepção do consumidor sobre a importância do agronegócio na sociedade e sua relação, muito próxima, com as práticas ambientais e sociais durante toda a cadeia produtiva (BUSSARELO, 2014).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar potencialidades de tornar as questões socioambientais um ativo para o empreendedor rural, ressaltando a relevância de analisar esta vertente para o desenvolvimento sustentável da agricultura brasileira.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a cadeia produtiva do agronegócio brasileiro;
- Verificar tendências mundiais de agricultura sustentável no contexto do agronegócio;
- Ressaltar a relevância dos assuntos socioambientais serem trazidos para a discussão estratégica do agronegócio;
- Apontar potencialidades que podem ser incorporadas ao negócio quando este é planejado de forma social e ambientalmente adequada.

1.4 JUSTIFICATIVA

A América do Sul se tornou líder mundial em produção e exportação de algumas das mais importantes *commodities* cuja produção coloca em risco matas nativas. No ano de 2017, segundo o relatório Trade (2018) mais de 450 milhões de toneladas de soja, óleo de palma, cana-de-açúcar, trigo, cacau e café foram exportadas pelas regiões cuja produção mais coloca em risco áreas de florestas, sendo elas: Argentina, Bolívia, Brasil, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru e Uruguai. Dados do relatório supracitado apontam quem mais da metade do volume destas *commodities* foi negociada por apenas 36 multinacionais, os chamados “mega-traders”, sendo que mais de 2500 empresas atuam na região.

Dados como esses, aliados ao fato de que os consumidores estão cada vez mais exigentes e ambientalmente responsáveis vem fazendo com que os “traders” repensem sua cadeia de valor a fim de maximizar valores socioambientais positivos na cadeia. As oportunidades abertas pela combinação de tecnologias para aumento da produtividade com práticas sustentáveis têm chamado a atenção das empresas do agronegócio. Há quem cobre dos clientes um prêmio por gerir bem o ambiente (BRANCO; STEFANO, 2017).

O segmento do agronegócio, além de ter suas operações intrinsecamente relacionadas aos fatores ambientais, pela utilização de recursos naturais, tem demonstrado um crescimento expressivo no mercado brasileiro e mundial, o que o torna alvo de especulações do posicionamento que tem em relação à responsabilidade socioambiental (ALIGRERI; ALIGRERI; KRUGLIANSKAS, 2009). Embora seja um tema em ascensão nos diversos setores econômicos, no

setor agropecuário as questões ambientais ainda são vistas como passivos, não sendo tratadas como um componente do planejamento da atividade.

A postura atual observada no segmento agropecuário é uma postura por vezes negligente com os aspectos ambientais. Tal negligência vem causando conflitos quanto à regularização ambiental da atividade e não é tratada como oportunidade de prover melhorias no empreendimento. Sabendo do potencial do setor na geração de negócios ambientais e das tendências mundiais alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU), justifica-se o estudo das fraquezas e oportunidades inerentes aos assuntos socioambientais no maior setor econômico brasileiro, o agronegócio.

Como forma de mudar a postura dos empreendimentos no agronegócio de reativa para a proativa, a gestão ambiental é aliada no processo. No processo de gestão de uma organização ou negócio o componente “meio ambiente” passa a ser uma linha de ação, a qual pode ser estrategicamente colocada como diferencial positivo e contribuir como vantagem competitiva, agregando-se ao fator crítico de sucesso.

O pontapé inicial da gestão ambiental é criar uma visão sistêmica, pois com o respaldo da visão sistêmica, é possível observar o processo de gestão de determinado recurso natural mapeando os gargalos, alinhando uma série de ações interligadas e funcionais para reduzir o desperdício e aumentar o desempenho ambientalmente equilibrado.

2. MATERIAL E MÉTODOS

1.5 ÁREA DE ESTUDO

Foi analisada uma empresa que atua em diferentes setores do segmento agroalimentar a fim de verificar como esta vem se comportando na incorporação de princípios de sustentabilidade ambiental na cadeia de valor. A empresa escolhida para o estudo foi a Bunge Brasil devido à sua representatividade no agronegócio nacional e mundial e por ser considerada pioneira na incorporação de práticas de sustentabilidade em seu segmento.

A Bunge é uma das maiores corporações do agronegócio mundial em receita e participação de mercado, juntamente com outras empresas do setor como Archer Daniels Midland (ADM), Cargill e Louis Dreyfus e de companhias brasileiras como a Amaggi, COAMO e Bianchini e, recentemente, a Chinese Food Giant (COFCO) - chinesa que vem ganhando espaço no mercado brasileiro ao lado das demais em termos de escala e influência (MURPHY; BURCH; CLAPP, 2012; TRASE, 2018).

A companhia foi fundada em 1818, na cidade de Amsterdam como uma corretora de importação e exportação de *commodities* agrícolas. Em 1884 a empresa ingressou no mercado argentino e em 1905 no Brasil. A Bunge Brasil é uma sociedade anônima de capital fechado. Nos anos de 2006 a 2016 a empresa foi líder em exportações de soja no país com mais de 60 milhões de toneladas de grãos exportados (TRASE, 2018). O faturamento líquido da empresa no Brasil em 2016 foi de R\$ 999, 899 milhões e em 2017 R\$ 457,551 milhões (VALOR, 2018). As operações no mercado brasileiro se subdividem em três áreas de negócio: agronegócio, alimentos e ingredientes e açúcar e bioenergia.

A empresa se posiciona no mercado global como facilitadora no fluxo de suprimentos básicos, na oferta e na demanda. Contudo, devido à sua capacidade financeira e infra estrutural, ao poder cada vez mais consolidado nas cadeias de valor e ao notável poder político e de barganha nos países no quais opera e em nível global a companhia atua de forma muito ampla, gerenciando parcela dos fluxos internacionais de bens ambientais, como a água. Exerce, portanto, papel na

estruturação de uma economia política para a segurança alimentar e hídrica global (SOJAMO *et al.*, 2012).

O compromisso da companhia com a sustentabilidade está explicitado em sua missão visão e valores organizacionais. A Bunge é uma das maiores líderes mundiais em comércio de commodities agrícolas e pioneira ao tratar das questões de sustentabilidade ao longo da cadeia de valor. A Bunge Brasil publica desde 2003, anualmente, seu relatório de sustentabilidade, como forma de transparência na gestão para sustentabilidade. A empresa é pioneira no setor agroalimentar na aplicação das diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), que define grupos de indicadores econômicos, ambientais e sociais a serem controlados e reportados pelas empresas. A metodologia GRI é utilizada desde 2005 pela Bunge, tendo sido a primeira empresa do ramo a adotar o formato GRI-G4 em sua aplicação completa a partir de 2014 (BUNGE, 2015).

1.6 OBTENÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A metodologia da pesquisa fornece meios para o pesquisador orientar seu trabalho a fim de alcançar os objetivos propostos, mais especificamente, a fim de responder a sua hipótese inicial. A observação, experimentação e análise de resultados e informações são os meios que subsidiam alcançar tais objetivos.

Na elaboração do presente relatório técnico científico buscou-se explorar o tema da sustentabilidade como componente do planejamento estratégico no agronegócio brasileiro, ressaltando algumas práticas que já vem ocorrendo e que corroboram com informações disponíveis na literatura científica. Assim, como princípios metodológicos orientadores foram utilizadas as metodologias de levantamento de literatura e caracterização de estudos de caso já publicados.

O levantamento de literatura tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre um determinado tema, propiciando o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, permitindo-se chegar a novas conclusões (MARCONI; LAKATOS, 2010). Neste trabalho ele foi realizado visando contextualizar os critérios norteadores do planejamento estratégico organizacional em primeiro momento. Em um segundo momento, buscou-se entender a lógica mercadológica do agronegócio brasileiro e

como alguns autores tratam de planejamento estratégico neste setor, especialmente no que tange os princípios de sustentabilidade ambiental.

Após revisão de literatura e embasamento teórico sobre sustentabilidade e planejamento estratégico, foi realizado uma busca por casos onde os aspectos ambientais já são tratados como estratégia, seja ela de valorização, de diferenciação e/ou de competição mercadológica. Foi selecionado um *case* para ser analisado e contraposto com o levantamento de literatura. A escolha do mesmo foi norteadora por publicações que elencavam a participação das empresas no mercado de *commodities* brasileiro e mundial bem como identificação de conceitos socioambientais no planejamento estratégico destas companhias. Após a escolha, buscou-se dados e relatórios de sustentabilidade; estes foram contrapostos com os conceitos norteadores da temática do estudo.

A comparação das informações obtidas nas duas metodologias possibilitou evidenciar oportunidades e desafios da implantação de uma gestão para sustentabilidade como componente do planejamento estratégico no agronegócio, subsidiando a tomada de decisão de empreendedores do setor.

3. RESULTADO E DISCUSSÃO

Os aspectos ambientais ao contrário do que é difundido no senso comum, vem ganhando relevância como componentes do planejamento estratégico do agronegócio brasileiro. Embora em alguns segmentos as boas práticas ambientais já venham sendo reconhecidas de forma mais direta, no ramo da produção de *commodities* agrícolas esta ainda é tratada nos níveis mais avançados da cadeia produtiva.

Pela análise dos dados obtidos sobre a companhia Bunge, foi possível verificar que desde 2011 a mesma integrou ao relatório de sustentabilidade indicadores específicos ao setor de produção de alimentos (BUNGE, 2010), o suplemento “Food Processor” da GRI, que inclui, além dos indicadores tradicionais, outros relacionados à forma de exploração, fomento a comunidades, práticas que possibilitam a produção de produtos saudáveis, saúde e segurança do consumidor, entre outros (KALOUSTIAN, 2015).

A empresa deu importantes passos rumo aos seus objetivos de sustentabilidade nos últimos anos tendo sido reconhecida em 2017 como uma das empresas mais responsáveis do agronegócio brasileiro pelo Guia Exame de Sustentabilidade, publicação da editora Abril, elaborada a partir de pesquisa do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGV) (BUNGE, 2018). Pela análise do relatório de sustentabilidade do ano de 2017, pode-se observar a adoção de princípios do planejamento estratégico ambiental como a ecoeficiência, o próprio relatório de sustentabilidade, políticas e programas voltados para a área, educação ambiental, dentre outros.

Visando acompanhar a volatilidade dos negócios e a rápida mudança mercadológica, a Bunge vem investindo em ações estratégicas para gerir seus negócios e criar soluções de valor. Uma das ações dentro destes objetivos é a integração de diversos processos a fim de construir cadeias únicas, do produtor à mesa do consumidor (BUNGE, 2018). A partir da compreensão das relações evidenciadas nestas novas cadeias, será possível melhorar ainda mais a sustentabilidade produtiva. Tal ação constitui como um fundamento do planejamento estratégico, à medida que a companhia vem adaptando e buscando se antever às exigências mercadológicas. A consolidação de cadeias mais eficientes é

uma solução que contribui de forma positiva para as adaptações rápidas que acompanhem a volatilidade do negócio.

Em entrevista realizada por Kaloustian (2015) com um gestor da área de sustentabilidade da Bunge sobre a gestão da cadeia de fornecedores quanto a critérios como plantio em áreas embargadas, desmatamento e esgotamento de recursos hídricos, o colaborador afirmou que a vertente de sustentabilidade na gestão da cadeia de fornecedores da área de agronegócio tem como principal objetivo garantir que não ocorram problemas sérios na produção ao longo da cadeia de fornecimento para proteger a reputação da empresa.

Ao ser questionado sobre a adesão aos critérios de sustentabilidade, afirmou que esta é opcional, contudo ao descumpri-las os fornecedores estão sujeitos a serem desligados da rede suprimento da companhia. O entrevistado citou que o principal desafio no âmbito da gestão de produtores rurais é o ‘enforcement’ compulsório como forma de evitar compras fora dos padrões básicos estabelecidos (KALOUSTIAN, 2015).

A divulgação dos dados de controle da produção com foco em impedir a comercialização pela Bunge de matérias-primas produzidas em áreas embargadas e de regiões de desmatamento é uma resposta a um mercado cada vez mais exigente em relação à conservação das florestas, em especial às pressões do avanço agronegócio sobre a Amazônia e Cerrado brasileiros.

Dentro dessa perspectiva, a *trader* tem programas específicos para controle de procedência de seus produtos, como a política de não deflorestamento, política de biodiversidade, política de originação de óleo de palma, política de não deflorestamento e a política de sustentabilidade, adesão ao programa moratória da soja, dentre outros. O principal indicativo da Bunge para análise do desempenho do programa agricultura sustentável é a quantidade de fornecedores bloqueados. A Tabela 1 mostra o número de fornecedores bloqueados nos últimos três anos (BUNGE, 2018).

No mercado agrícola, assim como ocorre em outros segmentos, a certificação de boas práticas é essencial para assegurar que sua unidade produtora segue rigorosamente as normas legais do país e da unidade credenciador (UPNMOOR, 2003). A certificação contribui ainda para a governança da transação,

visto que incentiva e monitora o comportamento desejado (RESENDE; FARINA, 2001).

Tabela 1 - Número de fornecedores bloqueados e vetados pela análise de embargos pelo IBAMA e pelo programa Moratória da Soja

	2015		2016		2017	
	Número de produtores bloqueados	Produtos que permanecem vetados	Número de produtores bloqueados	Produtos que permanecem vetados	Número de produtores bloqueados	Produtos que permanecem vetados
IBAMA	29	195	52	131	50	234
Moratória da Soja	22	69	17	73	4	103

Fonte: Adaptado de Bunge (2018).

Acompanhando as tendências do mercado e visando atender àqueles mais exigentes, como o mercado europeu, a Bunge tem certificações relacionadas à procedência de seus produtos dentre as quais pode-se citar o padrão *Biomass Biofuel Sustainability Voluntary Scheme* (2BSvs), certificação para empresas que atuam no mercado de soja certificada para exportação na Europa. Alguns critérios avaliados são a produção em áreas que não foram alvos de desflorestamentos após 2008, distância das fazendas em um raio de 10 quilômetros de unidades de conservação ou terras indígenas, respeito à legislação ambiental e a garantia de que a *commodity* não foi produzida em áreas turfeiras ou alagadas.

Outro ponto relevante é que a emissão de GEE resultante do processo produtivo da soja certificada é cerca de 40% menor do que a emissão normalmente emitida neste tipo de atividade. A Bunge também é signatária do pacto da moratória da soja, que gera restrições à soja produzida em áreas desflorestadas no bioma Amazônia.

As mudanças climáticas são tratadas pela companhia como fator diretamente associado aos riscos e oportunidades, em especial no negócio de açúcar e bioenergia. Estes riscos e oportunidades trazem impactos diretos nos métodos utilizados para mensurar os riscos, assim como nos custos das ações utilizadas para gerenciamento destes. Devido a estes fatores as mudanças climáticas são acompanhadas pelo setor “análise e planejamento financeiro” sendo também revisados os cálculos de resultados e impactos financeiros (BUNGE, 2018).

Esse é um exemplo claro de que como as questões ambientais impactam os outros níveis do agronegócio, visto que os impactos causados por eventos climáticos são monetariamente mensurados no planejamento financeiro da companhia, corroborando com a proposta inicial deste trabalho. Tal fato justifica o amplo esforço da Bunge em melhorar a eficiência energética, e sendo as mudanças climáticas uma perspectiva para longo prazo, pode-se dizer que estes esforços são uma medida estratégica para garantia do bom desempenho dos negócios a longo prazo.

Segundo relatório de sustentabilidade 2018, cerca de 92% da energia consumida nas unidades da companhia são provenientes de fontes renováveis. A cogeração de energia pela queima do bagaço de cana-de-açúcar além de tornar as usinas autossuficientes ainda gera excedentes que são comercializados no mercado nacional. Além da geração de energia, a queima do bagaço promove ainda a destinação adequada do mesmo, fechando o ciclo de produção. Há ainda de se considerar a redução na emissão de CO₂ quando comparado a outras fontes de energia. Pelo aumento da eficiência dos processos produtivos, a empresa economizou 16% em relação ao consumo de energia no ano anterior, a companhia bateu recorde atingindo o menor consumo de energia no esmagamento de soja, tendo alcançado concomitantemente seu maior volume de óleo envasado.

No que tange a eficiência de recursos hídricos, a companhia afirma que nas operações no Brasil a maioria da água utilizada é de captação superficial e nenhuma fonte hídrica é significativamente afetada pelas atividades industriais. Em 2017 houve incremento no volume outorgado devido a novos projetos de irrigação e novas unidades do negócio açúcar e bioenergia (BUNGE, 2018). Pela análise do relatório foi possível observar que a política de eficiência hídrica da Bunge Brasil corrobora com o que foi discutido no artigo de Sojamo e Larson (2012), onde os autores afirmam que a gestão dos recursos hídricos pela companhia é pautada na escassez de água atrelada ao desempenho do negócio. Todavia, a companhia aumentou o percentual de água reciclada para reutilizada em 17% em relação ao ano anterior, reciclando e reutilizando 68% em relação à água consumida.

Contraopondo o desempenho da Bunge em relação aos recursos hídricos apresentado no relatório de sustentabilidade do ano de 2017 com as percepções de Sojamo e Larson (2012) a partir de entrevistas realizadas com gestores em 2012,

pode-se inferir sobre como a governança na área hídrica vem evoluindo desde então. Segundo os autores, em 2012 a questão hídrica era encarada pela companhia como fator crítico no cultivo de cereais, todavia ainda era recente a compreensão da Bunge de que sua atuação está atrelada com a crise de recursos hídricos. Os avanços no percentual de água reciclada são um exemplo de que a gestão dos recursos hídricos caminha para ser mais efetiva ao longo da cadeia.

Contudo, é válido ressaltar alguns pontos passíveis de melhorias na gestão hídrica da Bunge Brasil em relação às fontes de recursos apresentadas na Tabela 2. Um deles é que não há reuso de água de chuva pela organização, medida esta que pode representar importantes economias, deixando água de qualidade superior para ser usada em processos mais exigentes e aumentando de forma efetiva a eficiência no uso destes recursos.

Tabela 2 - Volume de água (m³) captada em cada fonte de recurso hídrico nos negócios da Bunge

	2015	2016	2017
Águas superficiais	32.037.314	34.710.997	40.719.922
Águas subterrâneas	6.071.031	5.715.734	6.726.049
Água de chuva	0	0	0
Efluentes de outra organização	0	0	0
Abastecimento municipal de água	1.031.975	1.089.923	1.034.708
Total de água retirada	39.140.320	41.516.654	48.480.679

Fonte: BUNGE, 2018.

A promoção da agricultura sustentável é um ponto de atenção permanente na cadeia produtiva da companhia, cujos impactos são de interesse dos públicos de relacionamento. Em relação à isto a Bunge vem desenvolvendo diversos projetos em parceria com organização como a The Nature Conservancy (TNC), para regularização ambiental e promoção de práticas mais sustentáveis no campo. Um destes é o projeto caminhos sustentáveis que atua na educação ambiental de produtores do Mato Grosso, do Pará e da Bahia, auxiliando também os municípios para a gestão mais eficiente de dados sobre as propriedades e seus passivos ambientais, visando a melhoria do planejamento territorial. Para Kaloustian (2015),

essas práticas parecem possibilitar a conscientização dos agentes e assegurar uma relação companhia-produtor de longo prazo, via alinhamento de valores entre ambas as partes na cadeia de fornecimento.

A empresa relatou ainda que elaborou em parceria com a TNC um guia de boas práticas agrícolas como suporte para o produtor revisar e melhorar a gestão ambiental da propriedade, indo além da regularização e possibilitando ao produtor repensar as técnicas adotadas visando a maior conservação dos recursos naturais, grau de produtividade e adoção de técnicas mais sustentáveis. A Bunge acredita que estes são pontos básicos para reforçar a vantagem competitiva no campo.

Uma inovação do relatório de sustentabilidade de 2017 foi a incorporação da plataforma Agroideal para monitoramento da cadeia de fornecimento e gerar informações mais claras a toda cadeia de valor. A plataforma é uma ferramenta *online* desenvolvida em parceria com a TNC em parceria com outras empresas do atuantes no setor do agronegócio, ONGs ambientais, bancos e centros de pesquisa, visando subsidiar de forma simples a tomada de decisão na abertura de novas áreas de cultivo e no monitoramento daquelas já existentes. No ano de 2017 a companhia utilizou a plataforma para monitorar mais de 6.000 produtores da sua cadeia de fornecimento. O sistema permite que as empresas criem diferentes cenários de oportunidades de *sourcing*, retorno econômico e risco ambiental de acordo com a realidade da organização, possibilitando a identificação de oportunidades em regiões-chave que estejam alinhadas com as prerrogativas da instituição.

4. CONCLUSÃO

Ao analisar a atuação da companhia Bunge, percebe-se que ainda há um longo caminho a percorrer na conscientização dos produtores. A forma como as questões ambientais são seguidas pelos fornecedores ainda está atrelada a um pré-requisito de cumprimentos dos códigos de conduta da organização, e conseqüentemente dos acordos de sustentabilidade para se manter na cadeia de fornecimento.

Contudo, é importante relatar que a companhia vem trabalhando em parceria com instituições renomadas na área ambiental como a TNC na educação ambiental dos fornecedores, incentivando-os a agir de forma mais proativa. Tal atitude corrobora para a incorporação da vertente ambiental no planejamento estratégico da companhia a longo prazo pela construção de uma cultura de sustentabilidade junto aos *stakeholders*.

Embora seja pioneira em ações de sustentabilidade perante seus concorrentes ainda existem pontos a serem melhorados, dentre estes a forma como a gestão hídrica se materializa ao longo de suas operações da companhia. Do jeito como a questão é tratada no relatório de sustentabilidade leva a subentender que esta está relacionada apenas às plantas de beneficiamento e que a gestão do recurso no campo ainda é muito limitada.

Pelas análises realizadas foi possível verificar que a companhia está investindo na incorporação de conceitos de sustentabilidade junto aos produtores que compõem suas cadeias de fornecimento. As alterações nos processos que foram relatadas são um importante passo para maior controle e interação com os agentes da cadeia de valor.

REFERÊNCIAS

ALVES, E. J.; MANÃS, A. V. A Vantagem Competitiva por meio da Responsabilidade Socioambiental em Indústrias do Setor de Eletroeletrônicos, 2009. *Anais...* Convibra – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009.

Disponível em: < http://www.convibra.org/2009/artigos/133_0.pdf>. Acesso em: 15 de novembro de 2018.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRANCO, L.; SETEFANO, F. Por que as lavouras estão mais sustentáveis e tecnológicas. **Revista Exame**. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/revista-exame/lavouras-para-salvar-o-planeta/>>. Acesso em 15 de novembro de 2018.

BRANDALISE, L. T. Desenvolvimento sustentável e o setor público. In:

BRANDALISE, L. T.; NAZZARI, R. K. (Orgs.). Políticas de sustentabilidade social corporativa das questões ecológicas. Cascavel: Edunioeste, 2012. p.19-68.

BUNGE. Relatório de Sustentabilidade 2010: Sustentabilidade na Cadeia de Valor. Disponível em: <<http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2010/pt-br/Bunge2010.pdf>>. Acesso em: 18 de novembro de 2018.

BUNGE. Relatório de Sustentabilidade Edição 2015. Disponível em: <<http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2015/port/02.htm>>. Acesso em: 18 de novembro de 2018.

BUSSARELO, J. J. **Sustentabilidade como estratégia de marketing** **Boletim Sebrae**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/10/2014_07_08_BO_Junho_Agronegocio_EcoMarketing_validacao.pdf>.

CLARO, P. B. de O; CLARO, D. P.; AMANCIO, R. (2008, outubro/ dezembro). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração (RAUSP)*, 43(4), 289-300.w

CLARO, P. B. de O; CLARO, D. P. (2014), Value to consumers by greening the supply chain. *Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa*, São Paulo.

CEPEA, C. DE G. E E. E. **Sustentabilidade e sustentação da produção de alimentos no Brasil: O papel do País no cenário global**. v. 1 ed. Brasília: [s.n.]. v. 3

CONEJERO, M. A. Planejamento E Gestão Estratégica De Associações De Interesse Privado Do Agronegócio: Uma Contribuição Empírica. p. 325, 2011.

CORAL, Eliza. Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

DAHLSTROM, R. (2011). Gerenciamento de marketing verde. São Paulo: Cengage Learning.

GREGÓRIO, L. S.; AZEVEDO, D. B.; PEREIRA, P. V. DE M. **Sustentabilidade como estratégia organizacional: Uma análise sobre organizações do agronegócio.** Campo Grande: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA), 2015 Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/161.pdf>

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Gestão & Produção*, v. 6, n. 3, p.147-161, dez., 1999.

FRITZ, M., Schiefer, G. (2008). Sustainability in Food Networks. Paper presented at the GEWISOLA conference, September 24-26, 2008, Bonn

HERÉDIA, Beatriz; PALMEIRA, Moacir; LEITE, Sérgio Pereira. Sociedade e economia do “agronegócio” no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, ANPOCS, São Paulo, v. 25, n. 74, p. 159-196, out. 2010. Disponível em: Acesso em: 7 ago. 2018.

HAAG, R.; GAVRONSKI, I. A estratégia ambiental da empresa multinacional – Gerenciando o relacionamento entre a sede e as subsidiárias, **Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 5-19, Jan./Abr., 2017.

KALOUSTIAN, Sofia Any Costa. Práticas em sustentabilidade no agronegócio alimentício: um estudo de caso Bunge Brasil. São Paulo, 2015. Monografia – Faculdade de Economia e Administração, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

KATHOUNIAN, C. A. A reconstrução ecológica da agricultura. *Agroecológica*, Botu- catu, 2001. 345p.

KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1993. KOTLER, P.

KOTLER, P. (1995). **Princípios de marketing.** (7 ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.

KUBO, R. R.; SOGLIO, F. D. **Desenvolvimento, agricultura e sustentabilidade.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2016.

KUZMA, E. L.; DOLIVEIRA, S. L. D.; SILVA, A. Q. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cadernos Ebape FGV**, v. 15, n. spe, p. 428–444, 2017.

LARSON, A., Green Supply Chain. University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, VA, 2009.

LOCH, P.; NARDI, A. C.; ROJO, C. A. **SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO: O CASO DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL NO OESTE DO PARANÁ.** (U.-U. E. do O. do Paraná, Ed.) Cascavel: IV Congresso Brasileiro em Gestão de Negócios:Sustentabilidade em Empreendimentos Locais, 2016

LOPES, V. N.; PACAGNAN, M. N. Marketing verde e práticas socioambientais nas indústrias do Paraná. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 116–128, 2014.

LOPES, W., FREITAS, W.. Marketing Ambiental: Análise da Produção Científica Brasileira. *Revista Brasileira de Marketing*, 15, sep. 2016. Disponível em: <http://www.revistabrasileiramarkeing.org/ojs-.2.4/index.php/remark/article/view/3189>. Acesso em: 13 Sep. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, Marcos Antônio; ROQUETTI FILHO, David. O bom desempenho internacional do agronegócio brasileiro. **Revista Visão Agrícola**, v.10, n.1, p. 70-73, jan/abr , 2012.

MAPA. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/importacao-e-exportacao/exportacao>>.

MILSTEIN, M. B.; HART, S. L. Criando Valor Sustentável. *GV-executivo*, v. 3, n. 2, maio-jul, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. Dimensões Gerenciais do Planejamento Organizacional Estratégico. *R. Adm. públ .. Rio de Janeiro*, 10(2):85-107, abr./jun. 1976.

_____. Se o atual ritmo de consumo continuar em 2050 o mundo precisará de 60% mais alimentos e 40 % mais água. Brasil, 21 jan. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/fao-se-o-atual-ritmo-de-consumo-continuar-em-2050-mundo-precisara-de-60-mais-alimentos-e-40-mais-agua/>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. *Gestão e Sociedade*, v. 3, n. 6, p. 254-287, 2009.

Murphy, S.; Burch, D. and Clapp, J. Cereal secrets: The world’s largest grain traders and global agriculture. **Oxfam Research Reports**, August 2012. Oxford, UK: Oxfam International. Disponível em: <www.oxfam.org/en/grow/policy/cereal-secrets-worlds-largest-grain-traders-global-agriculture> Acesso em 17 de novembro de 2018.

TRASE. **Trase Yearbook 2018: Sustainability in forest-risk supply chains: Spotlight on Brazilian soy.** Transparency for Sustainable Economies: Stockholm Environment Institute and Global Canopy, 2018. Disponível em: <<https://yearbook2018.trase.earth/>> Acesso em 17 de novembro de 2018.

NEVES, M. F. **Planejamento e Gestão Estratégica de Cadeias Produtivas Visando Competitividade: Aplicações nos Agronegócios.** Salvador: [s.n.].

OECD-FAO. **OECD FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains.** Paris: OECD Publishing, 2016.

Ottman, J. A. (1994). Marketing verde: desafios e oportunidades para nova era do marketing. São Paulo: Makron.

Pinkse, J., Kuss, M. J., & Hoffmann, V. H. (2010). On the implementation of a 'global' environmental strategy: the role of absorptive capacity. *International Business Review*, 19, 160-177.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, p. 62-77, Jan-Fev, 2011.

RAMÓN, M. C. et al. OCDE-FAO **Perspectivas Agrícolas 2015-2024.** 2015.

RESENDE, C. L.; FARINA, E. M. M. Q. **Assimetria informacional no caso de alimentos orgânicos.** In: II Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional, São Paulo, 2001.

RIBEIRO, H.; JAIME, P. C.; VENTURA, D. Alimentação e sustentabilidade. v. 31, n. 2015, p. 185–198, 2017.

REIS, C.F.B. O que Significa Melhorar a Inserção do Brasil nas Cadeias Globais de Valor?. **Radar: Tecnologia, produção e comércio exterior**, v. abril 2018, p. 37-41-41, 2018.

SILVA, L. C. **Agronegócio : Logística e Organização de Cadeias Produtivas.** II SEMANA ACADÊMICA DE ENGENHARIA AGRÍCOLA – ENGENHARIA DO AGRONEGÓCIO. **Anais...**Seropédica: UFRRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2007Disponível em: <http://www.agais.com/manuscript/ms0107_agronegocio.pdf>

SOJAMO, S.; LARSON, E. A. Investigating food and agribusiness corporations as global water security, management and governance agents: The case of Nestle, Bunge and Cargill. **Water Alternatives**, v. 5, n. 3, p. 619–635, 2012.

TEEB. **TEEB for Agriculture & Food: Scientific and Economic Foundations.** [s.l: s.n.].

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP). **FOOD SYSTEMS AND NATURAL RESOURCES.** [s.l: s.n.].

UPNMOOR, I. (Coord.). **Agricultura Orgânica: produção vegetal.** Guaíba: Agropecuária, 2003.

VALOR. Lucro da Bunge no Brasil caiu à metade em 2017, para R\$ 457,5 milhões. Valor Online, 05 de maio de 2018. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/valor-online/2018/05/01/lucro-da-bunge-no-brasil-caiu-a-metade-em-2017-para-r-4575-milhoes.htm?cmpid=copiaecola>> . Acesso em 17 de novembro de 2018.

VIDEIRA, S. L.; COSTA, P.A.; FAJARDO, S. Geografia econômica: (re)leituras contemporâneas/ organizadores: Sandra Lúcia Videira, Pierre Alves Costa, Sérgio Fajardo. – Rio de Janeiro: Letra Capital, 2011.

ZYLBERSZTAJN, Decio; FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; SANTOS, Rubens da Costa. O sistema agroindustrial do café: um estudo da organização do agrobusiness do café visto como a chave da competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.