

# Estratégia ambiental de um frigorífico: o caso do Grupo Marfrig Alimentos S.A.

Simone Sehnem\*  
Adriana Marques Rossetto\*\*

## Resumo

O objetivo do trabalho consiste em descrever a estratégia ambiental do Grupo Marfrig. O trabalho foi desenvolvido na corporação Seara Marfrig que engloba a divisão de aves e suínos do Grupo Marfrig Alimentos S.A. e é responsável pelo gerenciamento das marcas Seara, Mabella, DaGranja e Pena Branca; possui 30 unidades industriais localizadas em diversos Estados do Brasil. No que diz respeito à forma de abordagem do problema, a presente pesquisa trabalha sob o enfoque qualitativo e utiliza a técnica da entrevista semiestruturada e dados secundários obtidos no *site* da empresa. Em relação aos procedimentos, classifica-se em um estudo de caso. Constatou-se que a Marfrig é uma empresa que se preocupa em adotar tecnologias de fim de tubo, de prevenção da poluição e de minimização dos impactos ambientais, e, sobretudo que está preocupada em ser líder e pioneira nessa nova corrente de atuação, rumo à sustentabilidade; desenvolve projetos pioneiros e inéditos no que se refere meio ambiente.

Palavras-chave: Agronegócio. Sustentabilidade. Gestão socioambiental. Estratégias ambientais.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas os gestores de empresas e o meio acadêmico têm manifestado interesse acerca do como e por que as organizações incorporariam aspectos ambientais na tomada de decisão estratégica. Diante disso, muitas organizações passaram a considerar quesitos ambientais nas estratégias organizacionais ou inclusive traçar estratégias ambientais. Estas procuram abordar aspectos concernentes à melhoria contínua, melhores práticas ambientais, redução de custos, otimização da estrutura produtiva e redução do volume de resíduos e efluentes.

As empresas passam a ser vistas tanto como geradoras quanto minimizadoras de impactos ambientais, integrando a proteção do meio ambiente com o desempenho econômico, em uma abordagem oposta à tradicional, em que, conforme Sharma e Vredenburg (1998), as organizações eram vistas como um problema e o Estado como provedor de soluções.

Nessa linha de pesquisa, uma corrente de literatura cujos simpatizantes são Sharma, Vredenburg e Westley (1994); Gladwin, Kenneley e Krause (1995); Shrivastava (1995); Starik e Rands (1995), Westley e Vredenburg (1996); e, Hart (1997) têm focado no conceito de desenvolvimento sustentável que buscou redefinir amplamente um modelo societal global de negó-

---

\* Doutora em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí; Professora do Mestrado Profissional em Administração (em implantação na Universidade do Oeste de Santa Catarina) e do Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina; simonesehnem\_adm@yahoo.com.br

\*\* Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professora do Departamento de Arquitetura da Universidade Federal de Santa Catarina; amarquesrossetto@gmail.com

cios corporativos. Todavia, essa abordagem apresenta como limitação a restrita abordagem de como o desenvolvimento sustentável pode afetar a competitividade da firma. Outros pesquisadores têm advertido que a implementação e redefinição tão ampla do papel da organização pode afetar a saúde financeira das empresas (WALLEY; WHITEHEAD, 1994). Esses escritores destacam que o retorno da estrutura de custo-benefício das organizações que investem em práticas ambientais é reduzido. Todavia, em pouco tempo estas organizações também reduzem os custos de conformidade regulatória e apresentam baixos custos com a disposição de resíduos, energia e economia de materiais.

Os autores Hart e Ahuja (1996) examinaram a economia obtida pelas empresas com a redução das emissões e concluíram que os custos iniciais de reparação para a maioria das organizações são baixos, o que faz persistir a ineficiência e a geração de grandes quantidades de resíduos. Por isso, o esforço para a redução dos impactos ambientais tem que exceder as poupanças geradas e não considerar somente o desempenho financeiro.

Uma terceira corrente de literatura tem evidenciado como as empresas podem ganhar vantagem competitiva por meio da redução de resíduos e de estratégias ambientais que geram economia e aumento da eficiência. Nesse sentido, Porter (1991) e Porter e Van Der Linde (1995) destacaram que as regulações ambientais podem oferecer às firmas vantagem competitiva em outros mercados, ou, ainda, como destacam Westley e Vredenburg (1991), estas podem obter vantagem competitiva pela legitimação social.

Christmann (2000), por sua vez, desenvolveu um estudo cuja amostra consistiu em 88 indústrias químicas e indica que a capacidade de inovação e implementação é um ativo complementar que modera o relacionamento entre as melhores práticas e a vantagem de custos, um fator significativo na determinação do desempenho da firma. Isso evidencia que as organizações estão atentas para encontrar as melhores práticas ambientais e viabilizá-las, procurando auferir desempenhos mais eficientes, melhoria contínua, valorização por parte dos consumidores e diferencial competitivo.

Diante disso, o presente trabalho apresenta como propósito descrever a estratégia ambiental do Grupo Marfrig, na percepção do Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade, do Gerente do Departamento de Produção e da Gerente de Desenvolvimento Organizacional e pautado nas informações disponibilizadas no *site* da organização. Essa proposta vai ao encontro do discurso proferido por Araujo e Mendonça (2009), que afirmam que o processo de adequação às normas, condizentes à ISO 9.001, ISO 14.001, OSHAS 18.001 e SA 8.000, contribui para a sustentabilidade empresarial pois envolve a mudança na estrutura organizacional em relação ao meio ambiente e à sociedade, enfatizando também o aspecto econômico. Além disso, é uma demanda decorrente de exigências de clientes que adquirem os produtos oriundos de frigoríficos brasileiros e procuram por produtos padronizados, seguros e de qualidade; a certificação é um item importante.

O Grupo Marfrig Alimentos S.A., como um todo, possui 151 unidades industriais localizadas em cinco países: Brasil, Argentina, Uruguai, Europa e Estados Unidos. O trabalho foi desenvolvido na Divisão suínos e aves do Grupo, conhecida por Nova Seara, cujo escritório central está localizado em Itajaí, SC. Este gerencia as marcas Seara, Mabella, DaGranja e Pena Branca e possui 30 unidades industriais localizadas nos diversos Estados do Brasil.

No que diz respeito à forma de abordagem do problema, a presente pesquisa trabalhou sob o enfoque qualitativo. Foi efetuada a aplicação de um roteiro de entrevistas ao Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade, ao Gerente do Departamento de Produção e à Gerente de Desenvolvimento Organizacional para conhecer as práticas ambientais desenvolvidas pela organização, as estratégias ambientais e os recursos mobilizados para viabilizá-las. Além disso, foram consultados dados secundários por meio do acesso ao *site* da empresa.

A análise dos dados qualitativos foi efetuada por meio da análise do conteúdo da fala do entrevistado. Na sequência, o artigo foi submetido ao entrevistado para que ele pudesse fazer a checagem das informações descritas neste.

A estrutura do trabalho contempla, além desta introdução que já descreve a metodologia do trabalho, uma abordagem acerca dos desafios econômicos, sociais e ambientais vivenciados pelas organizações rumo à sustentabilidade, à caracterização da organização, à análise dos dados e à conclusão.

## **2 DESAFIOS AMBIENTAIS DAS ORGANIZAÇÕES E SEUS RECURSOS**

O paradigma ambiental passou a ser uma variável de forte influência no contexto das organizações. Tem sido objeto de debate entre acadêmicos, líderes empresariais e comunidade em geral (OLIVEIRA, 2007). Evidenciou-se que os sistemas de produção vigentes são insustentáveis e carecem de uma remodelação. Nesse contexto, a variável ambiental passa a se tornar um desafio para os gestores das organizações, principalmente na missão precípua de desenvolver um sistema de produção que amenize os impactos ao meio ambiente e na mudança da postura dos líderes empresariais para desenvolver as suas atividades rumando em direção ao desenvolvimento sustentável.

Donaire (1994) salienta que os gestores organizacionais necessitam desempenhar novos papéis decorrentes da alteração nos valores, crenças, culturas e ideologias da sociedade. Ao mesmo tempo, os consumidores passaram a se tornar mais exigentes cujas expectativas em relação às empresas e aos negócios têm se elevado (SANCHES, 2000).

Tachizawa (2001, p. 39), por sua vez, destaca que “[...] a gestão ambiental enfim, torna-se um importante instrumento gerencial para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja o seu segmento econômico.” E o autor continua o raciocínio salientando que entre os principais fatores que motivam as empresas a investir na gestão com enfoque ambiental encontram-se:

- a) O aumento da qualidade dos produtos;
- b) o aumento da competitividade das exportações;
- c) o atendimento do consumidor com preocupações ambientais;
- d) o atendimento das reivindicações da comunidade;
- e) o atendimento à pressão de organizações não governamentais ambientalistas;
- f) estar em conformidade com a política social da empresa;
- g) melhorar a imagem perante a sociedade.

Assim, a preocupação com o meio ambiente passou a ser um valor da empresa, explicitado para a sociedade como um objetivo a ser seguido (OLIVEIRA, 2007). Várias organizações estão indo além da preocupação com os canais poluidores, da prevenção da emissão de poluentes, passando agora para a excelência ambiental. Nessa fase, conforme Donaire (1994), os gestores avaliam a indústria não apenas pelo seu desempenho produtivo e econômico, mas também em relação à sua *performance* quanto ao meio ambiente. Portanto, a excelência ambiental passa a ser considerada necessária para o sucesso da empresa e passível de se converter em oportunidade de novos ganhos e crescimento.

Sanches (2000), por sua vez, salienta que as empresas estão migrando para a adoção de uma postura proativa. Realizam inovações em produtos, processos, nas estratégias e na organização. Passam a se antecipar as exigências externas, dos Governos, dos mercados e da sociedade, evitando que elas se tornem pressão para a adoção de práticas ambientais mais sustentáveis.

Pautando-se no contexto teórico descrito, na sequência, descreve-se a metodologia do estudo.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Marfrig Alimentos S.A. é uma empresa do setor de alimentos que desenvolve atividades nos segmentos de processamento e distribuição de produtos de carne bovina, suína, ovina e avícola *in natura*, processadas e industrializadas para atender a clientes no Brasil e no exterior, além da distribuição de outros produtos alimentícios (batata pré-cozida congelada, legumes, embutidos, pescados, pratos prontos, *pizzas* e massas). Apresenta uma base operacional diversificada e flexível, que inclui 151 unidades produtivas, comerciais e de distribuição em 22 países e nos 5 continentes. Considerada uma das Companhias mais internacionalizadas e uma das mais diversificadas do setor brasileiro de alimentos baseada em proteínas animais, a Marfrig Alimentos S.A. é conhecida também como multinacional brasileira. O Grupo realizou 40 aquisições nos três últimos anos, sendo a maior parte delas no exterior. Seus produtos são exportados para mais de 100 localidades globais.

O Grupo Marfrig Alimentos S.A. conta hoje com aproximadamente 90 mil funcionários e possui a seguinte estrutura de unidades: 33 unidades industriais de bovinos (24 no Brasil, 5 na Argentina e 4 no Uruguai); 21 unidades de abate de frangos (14 no Brasil, 4 na Europa e 3 nos EUA); 48 plantas de produtos industrializados e processados (16 no Brasil, 5 na Argentina, 3 no Uruguai, 8 nos EUA, 1 na China, 1 na Tailândia, 1 na Malásia, 1 na Coreia do Sul, 1 na Austrália e 11 na Europa); 4 unidades industriais de suínos no Brasil, 2 unidades industriais de perus (1 no Brasil e 1 na Europa); 5 unidades industriais de cordeiros (1 no Brasil, 3 no Uruguai e 1 no Chile); 27 fábricas próprias de ração para frangos, perus e suínos (21 no Brasil, 3 na Europa e 3 nos EUA) e 2 *tradings* (Chile e Reino Unido), 14 indústrias e escritórios comerciais de couro (1 no Brasil, 4 no Uruguai, 1 na China, 1 na Alemanha, 2 nos EUA, 1 na Argentina, 1 no México e 3 na África do Sul). A capacidade de abate diário é de 31,2 mil cabeças de bovinos, 10,4 mil de suínos, 10,4 mil de ovinos, 35 mil de perus e 3,7 milhões de frangos. Além disso, a Companhia possui capacidade instalada de aproximadamente 126 mil toneladas de produtos industriali-

zados, além de mais de 178,5 mil peças de couro processadas por mês. Em junho de 2010 foi anunciada a aquisição da Keystone Foods, uma das mais importantes realizadas pelo Grupo. A Keystone é uma das maiores fornecedoras no mundo de processados de carnes para a rede de restaurantes McDonald's e outras empresas globais.

Trata-se de uma empresa no setor de alimentos que iniciou suas atividades de venda ao varejo em 1986. Conforme informações repassadas pelo Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade, o proprietário fazia entrega dos produtos aos seus clientes e naquela época começou a sentir certa dificuldade de garantir suprimento, quantidade adequada, qualidade e tempo hábil. Pautado nesses aspectos, iniciou a aquisição de indústrias. Portanto, o processo de crescimento da empresa foi baseado em aquisições. Foram adquiridas empresas localizadas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo. Segundo informação do entrevistado a tendência é que as expansões comecem a migrar para o Centro-Oeste, focadas, principalmente, no custo produtivo e no acesso aos grãos mais competitivos.

Hoje a empresa exporta para mais de 150 países, sendo aproximadamente 25% para a Ásia, onde se sobressaem Japão, Cingapura e Hong Kong. Atende também a América Latina e o Caribe, mas os principais são os supracitados que representam 80% das exportações. Na sequência, a expansão ocorrerá para a Rússia, um grande consumidor de suínos, depois para a Europa e Reino Unido. Na América do Norte somente buscará o Canadá, pois os americanos ainda não têm acordo bilateral com o Brasil, mas já há encaminhamentos para fazer isso com a linha de carne suína. A linha de produtos da Seara é bastante diversificada, consistindo em aproximadamente 2000 SKUs (unidade que mede um item específico). Portanto, trata-se de uma empresa transnacional, reconhecida como empresa multinacional brasileira.

#### **4 ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS ADOTADAS PELA EMPRESA**

O Quadro 1 apresenta as estratégias ambientais desenvolvidas pela Divisão Suínos e Aves, na percepção do Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade, do Diretor do Departamento de Produção e da Diretora de Desenvolvimento Organizacional.

Quadro 1 – Recortes das fala dos funcionários entrevistados

(Continua)

Entrevistados	Estratégias ambientais
Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade	<p>“Pioneira ela é na parte de produção de biogás, na parte de produção de suínos e o reciclo de água.”</p> <p>“Nós queremos ser percebidos pela sociedade, pelos clientes e pelos consumidores como sendo realmente uma empresa de sustentabilidade. [...] para ter a preferência pelos seus produtos, com a nossa marca.”</p> <p>“Toda a atividade de produção ela gera um impacto ambiental. Você trabalha com tecnologias para tentar minimizar esse impacto. Essa é a primeira linha. A segunda linha é você introduzir tecnologia de processo que consuma menos recursos naturais.”</p> <p>“Na parte de gases você tem que estar identificando o que você está liberando para o ambiente. As empresas que ainda usam petróleo estão gerando enxofre, quem produz metano, o gás de efeito estufa. Então nós sempre devemos estar buscando tecnologias para realmente diminuir o metano ou estar convertendo ele em aproveitamento energético como a gente faz hoje em Diamantino para ter menos impacto ambiental. Você tem que analisar até o ruído. O ruído também é um fator desagradável tanto para quem trabalha na produção como também para as vizinhanças. A gente define lá um nível máximo de ruído em decibéis para não prejudicar a audição ou mesmo perturbar, vamos dizer assim, o sono da comunidade. Você tem tomar providências para amenizar esse ruído ou trocar o equipamento.”</p> <p>“Para minimizar os impactos causados pelas atividades produtivas, a empresa desenvolve ações que vão desde a certificação da produção agropecuária, vai desde a cama do aviário, por exemplo, hoje a gente faz a compostagem dela, a gente faz a fermentação dela, transformando ela em adubo. Então parte você usa para a própria cama e parte vira adubo. Então é uma forma de minimizar o impacto. Você pega resíduos de suínos, resíduos líquidos, que geram metano. Então você tenta converter isso em energia. É uma forma de minimizar isso. Depois no transporte onde você também acaba gerando poluição com frete. Então nós estamos tentando partir então, para onde tem linhas ferroviárias, usar cada vez mais as ferrovias, que ameniza o impacto. Você acaba diminuindo a geração de monóxido de carbono e gás carbônico da queima do diesel. Estamos agora com um projeto de biodiesel também aproveitando gorduras vegetais e animais, vamos dizer assim, que compensem transformar em biodiesel para não utilizar o diesel que vem do petróleo. Que mais que a gente pode ver na cadeia ali... depois temos o processo industrial, quer dizer, cada vez mais comprar máquinas e equipamentos que usem menos água. Hoje nós temos um limitante que é a legislação. Já temos recursos para produzir com menos água. Tratar a água e reciclar, ou seja, usar a água de novo, o que é uma forma de minimizar.</p>

Entrevistados	Estratégias ambientais
Diretor de Tecnologia e Sustentabilidade	<p>E aqueles que eu citei depois ali. Então tem que usar combustíveis que usam menos poluentes, poluição sonora também, ou seja, comprar cada vez mais máquinas que emitam menos ruídos. Então isso também tem que ser levado em consideração na hora da aquisição.”</p> <p>“Os benefícios obtidos pela realização de investimentos ambientais? O reconhecimento pela comunidade eu acho que é um fator importante, atendimento e exigências ambientais, atendimento e exigências de clientes, ... são os mais básicos.”</p> <p>“Temos uma política de sustentabilidade na empresa e nós criamos os comitês. Então, na realidade, nós temos os comitês e as equipes de melhoria contínua que visam buscar projetos, seja de melhoria desses aspectos seja de educação ambiental. E além disso, nós temos uma estrutura que está direcionada para isso, nós temos a nossa área de saúde, segurança e meio ambiente onde a gente coloca profissionais qualificados a nível de engenheiros e técnicos, que além de estarem monitorando esses aspectos, eles estão trabalhando o aspecto de educação. Aliás, o maior tempo eles estão nessa fase de educação e treinamento, depois o monitoramento dos atenuantes para reduzir as poluições.”</p>
Gerente de desenvolvimento Organizacional	<p>“Segurança do trabalho, saúde e meio ambiente são treinamentos obrigatórios na empresa.”</p> <p>“Dentro da política ambiental, a parte da comunicação, da divulgação da política tem grande importância.”</p> <p>“Para criar uma cultura ambiental, a própria área nos contacta ou pede nosso suporte na comunicação e na socialização da política.”</p> <p>“A área de recursos humanos não se coloca como especialista na área de meio ambiente e a gente realmente dá um suporte para a área responsável no que for necessário, o que é basicamente a divulgação, comunicação, suporte no treinamento, mas não na elaboração da estratégia em si.”</p> <p>“O processo de seleção de funcionários é baseado em competências.”</p> <p>“Nós temos as competências de grupo e a gente faz essa entrevista por competências e a gente procura trazer para a empresa pessoas que estejam alinhadas com a nossa cultura, que estejam alinhadas competências, estejam alinhadas com nossos princípios e valores e é isso que a gente observa.”</p> <p>“Existe a parte técnica também. Essa parte técnica, o nível de conhecimento e de experiência que a pessoa tem depende muito do próprio cargo para o qual está sendo selecionada, o momento da empresa, que é momento que a gente pode trazer uma pessoa com menos experiência e desenvolvê-la ou se de repente é o momento da empresa é para ter alguém que venha implementar mudanças e que essa pessoa venha e já tenha uma boa bagagem. Então, se for um nível gerencial, vamos pedir, é claro, graduação, especialização, formada na área ou se for um nível mais técnico então a parte de conhecimento técnico vai variar bastante também.”</p>

Entrevistados	Estratégias ambientais
<p>Gerente de desenvolvimento Organizacional</p>	<p>“Somente quando a gente não consegue fechar internamente que a gente vai para o mercado. Além disso tem a questão da promoção. Então você prepara alguém da sua área, desenvolve alguém porque quando surgir essa oportunidade ela já esteja pronta, já possa assumir. Então essa é a opção número 1, se existe alguém pronto, desenvolvida, ela pode ser promovida, ou a gente abre internamente e a terceira opção é o mercado externo.”</p> <p>“As nossas competências a gente divide em competências que estão ligadas à gestão de pessoas, ao processo produtivo e ao ambiente. Então as competências relacionadas às pessoas, uma delas no trabalho em equipe, é a competência de liderança. Então nós desenvolvemos as pessoas nos nossos programas que estão atreladas a essa questão que você colocou – trabalhar em equipe, coordenar equipes, que é a parte de liderança mesmo.”</p> <p>“A equipe de recursos humanos da Marfrig pode ser considerada um diferencial competitivo em relação aos concorrentes? Se sim, por quê? Olha, eu diria sim, que até pela história, falando agora na Seara, porque no Grupo Marfrig não tenho entendimento suficiente, mas eu diria assim que a Seara já foi comprada pela Bunge, foi comprada pela Cargil e agora recentemente comprada pela Marfrig. É, então, o RH é um RH que ele se adapta e isso é uma competência muito importante. Ele se adapta às mudanças, ele consegue ter as novas demandas, ele consegue agir, ele consegue reagir, ele consegue trazer coisas novas.”</p> <p>“A capacidade e/ou competência mais valiosa da equipe de recursos humanos da Marfrig? Por quê? Eu diria assim que é a paixão. Nós aqui do RH somos apaixonados pelo que fazemos. Se não for não dá certo, porque a gente trabalha com pessoas. A gente fica entre a estratégia da empresa e entre as pessoas e a gente tem que fazer essa harmonização. Fazer com que a coisa funcione. E trabalhar com pessoas não é fácil, cada uma tem o seu ritmo, cada uma tem o seu estilo, cada uma tem o seu perfil e a gente tem que ter muito jogo de cintura, a gente tem que ter muita vontade, a gente tem que ter muita paixão, porque senão a coisa não acontece.</p> <p>“Capacidade e/ou competência rara da equipe de recursos humanos da Marfrig? Por quê? Eu diria que é essa questão que eu já coloquei de adaptabilidade à mudança e à paixão. A vontade de fazer, a preocupação que a gente tem com as pessoas.”</p> <p>“A capacidade e/ou competência difícil de imitar da equipe de recursos humanos da Marfrig? Por quê? Mas eu diria que talvez a nossa flexibilidade de trabalhar também com essa diversidade, com esse universo tão grande e que outras empresas que também talvez tenham esse tamanho também podem ter, mas eu diria que no nosso caso seria isso.”</p> <p>“Capacidade e/ou competência que mais facilmente pode ser replicada para as unidades industriais da Marfrig? Por quê? Eu acho o trabalho em equipe porque isso contagia, porque nós aqui do corporativo nós damos a diretriz. Então a forma como nós trabalhamos é a forma como eles vão trabalhar também. É como se fosse chefe e subordinado. Então o subordinado olha muito e se espelha muito na postura do chefe. Então nós trabalhamos de uma maneira colaborativa, em equipe, sem impor, mas ouvindo a opinião, envolvendo as pessoas.”</p>

Entrevistados	Estratégias ambientais
Gerente do Departamento de Produção	<p>“Outra corrente vamos dizer assim é a busca da inovação e ser pioneiro. Então a busca de alternativas, de itens que ocupem menos recursos naturais, isso é objetivo do nosso time continuamente.”</p> <p>“Nós não podemos ter desperdício. Quando chega aquela embalagem para ser usada, ela tem que ser usada na íntegra. Então, às vezes não é só pelo equipamento, mas é pela consciência de utilização desse insumo para que ele não venha a gerar mais resíduos e depois eu tenha que criar uma indústria de reciclagem. Então é ter o aproveitamento, se evitar o desperdício, evitar a quebra desse insumo para você poder aproveitar 100% dentro dessa cadeia.”</p> <p>“Por exemplo, na unidade eu viço à redução de água. Então eu vou buscar um equipamento que tenha o menor consumo de água. Eu não tenho disponibilidade de energia elétrica em muitas unidades. Então esse equipamento ele deve visar um baixo consumo de energia elétrica.”</p> <p>“Hoje as unidades, as novas unidades e as unidades que vão passar por um processo de ampliação, elas devem ser, elas são mais do que devem avaliadas se existem esses recursos e existe essa necessidade de ampliação. Então é levado em consideração os recursos que nós vamos utilizar e voltar para o meio ambiente atendendo 100% a correta utilização. E também uma unidade nova apesar de ter todos esses recursos ela deve ser muito eficiente. Então ela deve atender o melhor. Uma fábrica nova, por exemplo, que nós vamos construir para aumentar a produção da Marfrig e isso vai acontecer constantemente, ela deve usar todas as melhores práticas não só do Brasil, que nós usamos atualmente, mas sim mundial.”</p> <p>“Nós temos mais de mil funcionários do Governo dentro das empresas fiscalizando linha de abate, linha de processamento, formulação. Então, não tem como, porque se a gente fez alguma coisa errada, a gente recebe um auto de infração, a mercadoria é segregada, ameaça jogar fora o produto. Se variou a temperatura, já acontece isso, o que a gente acha que é um exagero.”</p> <p>“Nós seguimos o serviço de inspeção federal porque a gente exporta, mas a gente compete no mercado interno com o serviço municipal e estadual.”</p> <p>“Tu tens ali possibilidades de contaminações cruzadas e então tem que atender às condições da legislação, as condições operacionais, as condições de fluxos. E isso não é só uma questão de papel, não é uma questão só de procedimento, mas é uma questão de método e disciplina. Todas essas unidades são auditadas não só pelos nossos auditores internos e pelo serviço de inspeção federal. É auditada pelo Governo constantemente, pelos Governos e até por missões de outros países; então, nós estamos sempre mantendo essas condições e buscando a excelência no atendimento desses itens. Clever: para você ter uma ideia, no ano passado nós tivemos 253 auditorias. Se você olhar por dia útil produzido, você tem praticamente uma auditoria por dia na empresa, seja de Governo, seja de clientes, seja de missão internacional. Nós temos que estar preparados todo dia porque a qualquer hora pode vir uma missão.”</p>

Fonte: os autores.

Conforme apresentado no Quadro 1, é possível perceber que a empresa Marfrig desenvolve o seu modelo de gestão pautado em diversas estratégias ambientais. Parte da premissa de atender à legislação vigente, a brasileira ou aquela de interesse dos seus clientes, que muitas vezes exigem o atendimento da legislação do Banco Mundial.

É uma empresa que se preocupa em adotar tecnologias de fim de tubo, de prevenção da poluição e de minimização dos impactos ambientais. E, sobretudo, está preocupada em ser líder e pioneira nessa nova corrente de atuação, rumo à sustentabilidade. Desenvolve projetos pioneiros e inéditos no que diz respeito ao meio ambiente; destacam-se os seguintes trabalhos:

- Projetos de redução de emissão de gases de efeito estufa;
- Sistemas de tratamento de efluentes aprimorados;
- Programa de quantificação e compensação de emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE);
- Programas de utilização de energia renovável
- Sistema de Monitoramento Socioambiental no Bioma Amazônia;
- Programas de produção orgânica;
- Programas de bem-estar animal;
- Programas de reciclagem;
- Sistemas de gestão integrada;
- Projetos de reflorestamento;
- Gestão do consumo de água;
- Centro de Educação Ambiental Seara.

Os gestores possuem uma visão sistêmica da cadeia produtiva para desenvolver os seus trabalhos, considerando todos os elos para a gestão eficiente e a melhoria contínua. Isso envolve desde a genética animal, o setor de insumos, o setor de produção, transporte, industrialização, processamento e entrega dos produtos para os consumidores.

As ações ambientais se estendem também ao montante da cadeia produtiva, junto aos produtores rurais, em que a Marfrig os auxilia a obterem a licença ambiental de operação. Contribuem para que o produtor receba a certificação da produção agropecuária e colaboram para que ele tenha acesso às melhores práticas de produção a exemplo da compostagem da cama de aviário, para que ocorra a fermentação, transformando-a em adubo. Essa é uma forma de minimizar o impacto. No caso dos resíduos de suínos – resíduos líquidos, também geram metano. Há um incentivo por parte da Organização das Nações Unidas (ONU) para converter isso em energia e minimizar o impacto ocasionado.

No transporte, a empresa também gera poluição com o frete. Nesse caso, há um trabalho que está sendo realizado para utilizar as linhas ferroviárias que permitem amenizar o impacto e diminuir a geração de monóxido de carbono e gás carbônico da queima do *diesel*. Outro projeto em andamento é o do biodiesel aproveitando gorduras vegetais e animais que compensem transformar em biodiesel para não utilizar o *diesel* que vem do petróleo. No processo industrial, há uma preocupação de cada vez mais comprar máquinas e equipamentos que usem menos água.

No que diz respeito ao tratamento de efluentes líquidos, estes ocorrem em três fases: a primária, lida com a parte sólida primeiramente; a secundária, lida mais com a parte de extrair a gordura e aumentar o oxigênio dissolvido na água, e a terceira parte, foca mais o nitrogênio, potássio, fósforo, os elementos mais relevantes.

Os resíduos biológicos são separados em recipientes específicos e vão para a incineração. Os que são recicláveis como pilhas e baterias também são colocados em recipientes adequados. Todas as unidades têm áreas específicas para destinar os materiais, ferro, metais, vidros e plásticos. Tudo separado para a reciclagem interna ou externa.

A empresa realiza a auditoria interna semestral. Tem grupos de engenheiros ambientais que fazem uma espécie de *cross-checkagem*. Esta auditoria ocorre a cada seis meses e é baseada no roteiro do sistema de gestão ambiental. Ainda tem o crivo das entidades e dos órgãos ambientais que também fazem esse tipo de avaliação frequentemente até porque há uma necessidade de renovar as licenças. Nas unidades que possuem a ISO 14.000 implantada há os auditores independentes que fazem auditorias anuais.

O grande desafio para a área de recursos humanos é que a política ambiental envolve fundamentalmente a parte comportamental, porque deve educar as pessoas, sensibilizá-las para que percebam a importância da gestão ambiental, o cumprimento da política ambiental, e, o impacto que isso tem para a empresa é desafiador.

É uma empresa que está rumando em direção à excelência em sustentabilidade, representada pela valorização de suas ações no mercado. Um exemplo nesse sentido é que hoje existem fundos que compram ações, procuram empresas que tenha um perfil sustentável. A Marfrig ingressou no índice no I50, nas ações da Bovespa; por possuir uma política de sustentabilidade e ter ações mais negociadas, foi enquadrada nesse rol. Em razão disso os gestores cobram por uma ação mais efetiva nos aspectos socioambientais.

Todavia, apesar de existir uma valorização hoje no mercado das empresas que praticam sustentabilidade, os consumidores ainda não reconhecem no preço de venda, mas na preferência em adquirir. Mesmo assim, estas ações afetam o desempenho econômico-financeiro porque a aplicação de práticas ambientais adequadas contribui para a empresa não ser autuada com multas, autos de infração e até situações de talvez pararem a produção. Então, afetam economicamente um fato desses. Quanto à agregação de valor, o benefício obtido diz respeito à preferência de compra e não a um preço adicional.

Sobretudo, todas as práticas ambientais desenvolvidas na organização conduzem para a redução de desperdícios, de efluentes produzidos, o que se reflete em menos efluentes a serem tratados, no aproveitamento de produtos passíveis de serem reciclados e na melhoria contínua. Tais aspectos impactam positivamente no desempenho econômico e, portanto, corroboram para a sustentação do *triple bottom line* da sustentabilidade.

E, para viabilizá-las, ficou evidenciado que a equipe de talentos humanos da organização possui capacidade de se adaptar às mudanças, de trabalhar em equipe. Sente paixão ao desenvolver as suas tarefas e possui flexibilidade. Trabalha alinhada com competências claras e no que se refere ao ambiente valoriza a adaptabilidade às mudanças, às soluções integradas para

os clientes. Em relação às pessoas, centra-se nos aspectos liderança, comunicação e trabalho em equipe. E, quanto ao negócio, centra nas competências organizacionais excelência operacional, foco e gestão de resultados, gestão de custos e orçamento e visão do mercado/conhecimento do negócio.

A empresa prevê no código de ética, no item valores do grupo, o respeito ao meio ambiente. Portanto, trata-se de uma organização que coaduna a sua política de gestão para a melhoria contínua dos quesitos ambientais. Para tanto, possui indicadores de desempenho monitorados continuamente e divulgados em relatórios disponibilizados para a sociedade.

## 5 CONCLUSÃO

O presente artigo buscou descrever as estratégias ambientais adotadas pelo Grupo Marfrig, em específico da divisão Seara responsável pela gestão das cadeias produtivas de suínos e aves.

As estratégias ambientais se consolidam a partir de uma visão e uma missão voltadas para um cunho sustentável. E isso a Marfrig apresenta de maneira clara, evidenciado na sua missão empresarial que consiste em:

Ser reconhecida como uma empresa de excelência no mercado brasileiro e internacional por processar e comercializar produtos de alta qualidade, em todos os seus segmentos e marcas comerciais do Grupo Marfrig, e continuando a se expandir no mercado em que atua no Brasil e no Exterior, com o compromisso de aperfeiçoamento contínuo de seus produtos e com o desenvolvimento sustentável e rentabilidade nos seus negócios.

Da mesma forma conjectura esse olhar por meio da visão que consiste em:

Atender e superar as expectativas dos nossos clientes e parceiros, fornecendo produtos seguros e com qualidade diferenciada, através de modernas tecnologias e elevada qualificação das pessoas, atuando com responsabilidade social e ambiental e gerando valor para nossos clientes, parceiros, empregados, acionistas e para a sociedade.

Igualmente, considerando os valores da Marfrig Alimentos S.A. que consistem em: respeito aos clientes, respeito ao meio ambiente, excelência e dualidade, responsabilidade social, segurança e integridade – “[...] a segurança do trabalho reflete nosso respeito ao bem mais precioso do empregado, à vida”; é possível inferir que tais preceitos já evidenciam um comprometimento com as ações sustentáveis.

No que diz respeito ao meio ambiente, o código de ética do Grupo Marfrig prevê que:

[...] o Grupo se compromete a financiar e/ou adquirir apenas produtos da Pecuária Bovina de fontes que não estão incluídas na relação de áreas embargadas pelo IBAMA (Portaria IBAMA n. 19, de 2 de julho de 2008, e Dec. N. 6.321, de 21 de dezembro de 2007). No desenvolvimento das nossas atividades atuais ou futuras, sempre utilizaremos tecnologias e recursos que reduzam os impactos de nossas atividades frente à natureza e às pessoas, visando a contribuir para que as gerações futuras tenham o meio ambiente preservado dentro de um desenvolvimento sustentável de uma forma coerente e ética. Não nos limitamos às normas nacionais e internacionais, pois consideramos ser nossa obrigação ir além desses textos, pesquisando e agindo de forma proativa em benefício da preservação da natureza, buscando, por exemplo, a venda de crédito de carbono. Os nossos empregados são envolvidos nessa conscientização.

Há ainda a pressão da sociedade e a exigência por parte dos clientes que conduzem o frigorífico rumo ao desenvolvimento de práticas ambientais cada vez mais eficientes e que estão aliadas à melhoria contínua. A parte de contribuição social também é uma política inculcada nos colaboradores, também denominados de “talentos”, para que eles possam servir a sociedade em diferentes projetos.

Por se tratar de uma empresa de capital aberto, prima por retornos financeiros e procura otimizar os recursos produtivos para obter o melhor retorno. Por isso, há a necessidade de analisar continuamente se a estrutura fabril está proporcionando a eficiência desejada e se a capacidade produtiva está sendo aproveitada nas condições adequadas. Esse monitoramento é contínuo. Caso haja ineficiências, parte-se para a aquisição de novas tecnologias e reestruturação do sistema produtivo para rumar em direção à capabilidade do processo produtivo.

Para finalizar, é imprescindível que toda a conduta profissional dos colaboradores está pautada no código de ética da organização e os desvios de conduta são analisados pelo comitê de ética.

### ***Environmental strategy of a refrigerator: the case of Marfrig Alimentos S.A.***

#### ***Abstract***

*The objective of this study is to describe the environmental strategy of Marfrig. The study was conducted in the corporation Seara Marfrig which includes poultry and pork division of Marfrig Alimentos SA and is responsible for managing the brands Seara, Mabella, DaGranja and Pena Branca and has 30 plants located in various states of Brazil. With regard to how to approach the problem, this research work under the qualitative approach and uses the technique of semi-structured interviews and secondary data obtained from the company website. With respect to procedures, are classified as a case study. It was found that Marfrig is a company that cares to adopt end-of-pipe technologies, pollution prevention and minimization of environmental impacts. And that is particularly worried about being a leader and pioneer in this new wave of action, towards sustainability and develops novel and pioneering projects concerning the environment.*

*Keywords: Agibusiness. Sustainability. Environmental management. Environmental strategies.*

#### **REFERÊNCIAS**

ARAUJO, G. C. de; MENDONÇA, P. S. M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos.

**Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, mar./abr. 2009.

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

DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 2, p. 68-77, 1994.

GLADWIN, Thomas N.; KENNELLY, James J.; KRAUSE, Tara-Shelomith. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.

HART, S.; AHUJA, G. Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. **Business Strategy and the Environment**, v. 5, 1996.

HART, S. L. Beyond greening: strategies for a sustainable world. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 1, p. 67-76, 1997.

HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholders importance. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 87-99, 1999.

OLIVEIRA, E. C. de. Ensaio teórico sobre a variável ambiental como fator de forte influência nas estratégias empresariais. **Caderno de Administração**, v. 15, n. 2, p. 49-57, jul./dez. 2007.

PORTER, M. E. **Green competitiveness**. New York Times, v. 5, n. 5, p. 168, june 1991.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, Claas. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 5, p. 120-34, sept./oct. 1995

SANCHES, C. S. Gestão ambiental proativa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 76-87, 2000.

SHARMA, S.; VREDENBURG H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 8, p. 729-53, 1998.

SHARMA, S.; VREDENBURG, H.; WESTLEY, F. Strategic Bridging: A Role for the Multinational Corporation in Third World Development. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 30, n. 4, p. 458-476, 1994.

SHRIVASTAVA, Paul. Environmental technologies and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 183-200, 1995.

STARIK, M.; RANDS, G. P. Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 908-935, 1995.

TACHIZAWA, T. Gestão ambiental e o novo ambiente empresarial. **Revista Brasileira de Administração**, ano 21, n. 32, p. 38-48, mar. 2001.

WALLEY, N.; WHITEHEAD, B. It's not easy being green. **Harvard Business Review**, v. 72, p. 46-52, 1994.

WESTLEY, F; VREDENBURG, H. Strategic Bridging: The Collaboration between Environmentalists and Business in the Marketing of Green Products'. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 1, p. 65-90, 1991.

\_\_\_\_\_. The Perils of Precision: Managing Local Tensions to Achieve Global Goals. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 32, n. 2, p. 143-59, 1996.

